



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

Máster Universitario en Gestión y Emprendimiento de
Proyectos Culturales

Plan de Intervención: Trio Zukan 2020-2022

Trabajo fin de estudio presentado por:	María Zubimendi de la Hoz
Tipo de trabajo:	Proyecto de intervención
Director/a:	Eulalia Febrer Coll
Fecha:	15.07.2020

Resumen

El presente Trabajo de Final de Máster aborda la elaboración de un Plan de Intervención destinado a la formación musical Trio Zukan. Esta formación, creada en 2015, está especializada en la interpretación de música contemporánea. Debido a su situación actual y a un considerable aumento de su actividad artística, Trio Zukan demanda una mayor planificación de sus estrategias a medio plazo. Con tal propósito, en este trabajo se analizan aspectos genéricos de la música contemporánea (homogeneización de las líneas de programación, situación actual de la música contemporánea en España, recepción de este estilo musical por parte del público y bases de emprendimiento de un proyecto cultural) y otros aspectos específicos de este caso concreto de intervención (actividad artística, organigrama, comunicación y situación económica). Como resultado se ha diseñado un plan de intervención para el período 2020-22 en torno a cuatro ejes principales: propuesta de actividad artística, propuesta de nuevo organigrama, propuesta de difusión y comunicación, y estudio de la viabilidad económica.

Palabras clave: plan de intervención, música contemporánea, emprendimiento cultural.

Abstract

This Master Final Project deals with the elaboration of an Intervention Plan for the musical ensemble Trio Zukan. The aforementioned ensemble, created in 2015, is specialized in the interpretation of contemporary music. Due to its current situation and a considerable increase in its artistic activity, Trio Zukan demands greater planning of its medium-term strategies. To this end, generic aspects of contemporary music are analyzed in this academical work (homogenization of the lines of programming, current situation of contemporary music in Spain, reception of this musical style by the public and bases for undertaking a cultural project) and other specific aspects of this case of intervention (artistic activity, organization chart, communication and economic situation). As a result, an intervention plan for the period 2020-22 has been designed around four main axes: proposal for artistic activity, proposal for a new organization chart, proposal for dissemination and communication, and study of economic viability.

Keywords: intervention plan, contemporary music, cultural entrepreneurship.

Índice de contenidos

1. Introducción	8
1.1. Justificación.....	9
1.2. Objetivos generales	10
1.3. Metodología y estructura del TFM	10
2. Marco teórico.....	12
2.1. El panorama actual de la música contemporánea en España.....	12
2.1.1. La homogeneización de las líneas de programación en la música clásica	12
2.1.2. El circuito especializado de música contemporánea en España.....	15
2.2. La recepción de la música contemporánea por parte del público	18
2.3. Emprender un proyecto musical	23
3. Caso de intervención: Trio Zukan.....	25
3.1. Presentación	25
3.2. Objetivos generales y específicos del proyecto.....	26
3.3. Situación actual del proyecto	29
3.3.1. Actividad artística	29
3.3.2. Recursos humanos.....	31
3.3.3. Comunicación	31
3.3.4. Recursos económicos y patrimoniales	33
4. Diseño metodológico: propuesta de Intervención	37
4.1. Propuesta de actividad artística	37
4.1.1. Conciertos nacionales e internacionales.....	38
4.1.2. Otros proyectos	42
4.1.3. Encargos a compositores/as.....	43
4.2. Propuesta de organigrama: recursos humanos.....	45

4.2.1.	Propuesta para el departamento administrativo.....	46
4.2.2.	Propuesta para el departamento artístico	47
4.2.3.	Propuesta para el departamento de comunicación.....	49
4.3.	Propuesta de comunicación	53
4.4.	Propuesta económica del proyecto.....	55
4.4.1.	Presupuesto del proyecto propuesto en el plan de Intervención.....	55
4.4.2.	Búsqueda de fuentes de financiación externas	57
4.4.3.	Viabilidad del proyecto: estimación de ingresos y gastos del ejercicio 2021 y su análisis	62
4.5.	Cronograma general del proyecto.....	65
5.	Limitaciones y Prospectiva	67
6.	Conclusiones.....	68
7.	Referencias bibliográficas	71
Anexo A.	Listado de los principales festivales de música contemporánea de España	74
Anexo B.	Conciertos ofrecidos por Trio Zukan: 2014- 2020.....	87

Índice de figuras

Figura 1. Porcentaje de obras interpretadas por periodo, por país. Recuperado de Bachtrack 2019	14
Figura 2: Cantidad de Festivales de Música Contemporánea por áreas geográficas.	16
.....	17
Figura 4: la escucha de diferentes estilos de música entre los encuestados.....	21
Figura 5: frecuencia con la que asisten a conciertos en vivo los encuestados	22
Figura 4: Organigrama actual de la Asociación Cultural Zukan.....	31

Índice de tablas

Tabla 1: actividad artística de Zukan en los últimos 3 años	29
Tabla 2: actividad anual en las redes sociales del Trio Zukan	32
Tabla 3: apariciones del Trio Zukan en prensa	33
Tabla 4: Previsión de ingresos y gastos de Trio Zukan. Ejercicio 2020.....	35
Tabla 5: Propuesta de actividad artística para Trio Zukan. Ejercicio 2021.....	40
Tabla 6: propuesta de actividad artística para Trio Zukan. Ejercicio 2022.....	41
Tabla 7: encargos confirmados y previsión de futuros encargos (2019- 2021)	44
Tabla 8. Propuesta de organigrama Trio Zukan	52
Tabla 9: Presupuesto del proyecto diseñado en el Plan de Intervención	56
Tabla 10: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2020	58
Tabla 11: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2021	59
Tabla 12: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2022	60
Tabla 13: previsión de ingresos y gastos. Ejercicio 2021.....	62
Tabla 14: Cronograma general Trio Zukan. 2021	66

1. Introducción

En este trabajo académico se propone un plan de investigación para el proyecto cultural de Trio Zukan, una agrupación especializada en música contemporánea y formada por txistu, acordeón y percusión al que la autora de este texto pertenece desde hace 5 años.

En el año 2014, durante el segundo año de sus estudios superiores en la especialidad de interpretación de acordeón en Musikene (Centro Superior de Música del País Vasco), comenzó a tocar con Gorka Catediano, actualmente el percusionista de Zukan, dentro de la asignatura de Música de Cámara. Gorka, a su vez, compartía la asignatura de música de cámara con un txistulari, Jon Ansorena, el txistulari de Zukan hoy en día. Después de unos meses, en el tercer año de carrera, surgió la oportunidad de actuar en un festival de música actual de Vitoria-Gasteiz, el Bernaola Festival y Musikene propuso que fueran ellos tres los que ofrecieran un concierto en dicho festival.

En aquella época el repertorio original para la formación de txistu, acordeón y percusión era inexistente. Había solo una obra, *Otxate*, del compositor David Cantalejo. Por tanto, diseñaron un programa formado por obras a dúo (percusión- txistu; txistu- acordeón; acordeón- percusión) y la mencionada obra para trio. La experiencia fue muy gratificante, ya que los tres integrantes de la agrupación se dieron cuenta de que compartían muchas ideas musicales y coincidían en su forma de trabajar. Así que, después de ese concierto, decidieron comenzar a tocar juntos y crear este proyecto: Trio Zukan.

Después de casi 6 años de trayectoria, innumerables horas de trabajo, muchos conciertos y proyectos organizados y ofrecidos y más de una veintena de obras originales escritas por varios compositores para la formación, el proyecto ha empezado a dar sus frutos. En el año 2019 y sobre todo en el 2020, Zukan ya es conocida como una de las agrupaciones más importantes de música contemporánea en el País Vasco y comienza a formar parte del mercado de la música actual a nivel nacional, siendo programado en muchos de los principales festivales del Estado.

La actividad artística de la formación ha aumentado de forma notable y la intención que tenemos es conseguir afianzar el proyecto y seguir creciendo poco a poco. Esta decisión trae consigo un aumento en la carga de trabajo y mayor responsabilidad de los integrantes de Zukan, además de la necesidad de organizar y planificar los diferentes aspectos que se

engloban en esta iniciativa. Por esta razón, se ha considerado que era el momento idóneo para analizar el proyecto en su globalidad, realizar una reflexión sobre su estado actual y proponer un plan de intervención con una serie de medidas que faciliten el desarrollo y afianzamiento de la iniciativa cultural del Trio Zukan, no sin pasar por una breve lectura del estado de la música de cámara en España en la actualidad.

1.1. Justificación

Como acabamos de mencionar, en estos momentos Zukan está en un momento crucial de su carrera. Ha conseguido hacerse un hueco en el mercado de la música contemporánea a nivel nacional y el siguiente paso es consolidar su presencia en esta red de trabajo. La cantidad de trabajo, el nivel de exigencia y el grado de responsabilidad que tienen que asumir los integrantes de la agrupación aumenta con esta ampliación de actividad artística, y por tanto, se crea la necesidad de planificar y organizar las cuestiones relacionadas con el proyecto de forma más concienzuda.

Este plan de Intervención servirá para analizar el estado actual del proyecto Zukan, realizar una reflexión sobre todos los aspectos que se trabajan y se tienen en consideración en el día a día de la entidad y a partir de ahí, proponer algunas medidas o cambios que puedan servir de utilidad para garantizar el correcto funcionamiento y la continuidad de la iniciativa.

Además, consideramos que este trabajo no será interesante únicamente para Zukan, sino podrá servir también para que integrantes de otras agrupaciones u organizadores de otros proyectos culturales de las mismas características puedan realizar el mismo proceso y aplicarlo a su propia iniciativa.

Por último, este plan de intervención no sólo traerá beneficios para el proyecto liderado por Zukan, para Zukan en sí, sino que también afectará positivamente en otros agentes del sector y profesionales de otros sectores (por la externalización de labores y servicios, proyectos en colaboración con otros artistas, etcétera).

1.2. Objetivos generales

En el presente trabajo se expondrá un plan de intervención para el Trio Zukan, el cual se realizará para conseguir los siguientes objetivos generales:

- Determinar los objetivos generales y específicos del caso de Intervención (Trio Zukan).
- Analizar de forma crítica el estado actual de cada aspecto del Trio Zukan, y comprobar si los objetivos se están cumpliendo.
- Realizar una reflexión sobre lo analizado y proponer medidas o cambios que influyan en cada uno de los aspectos analizados.
- Estudiar si las medidas propuestas se corresponden a la realidad del proyecto, es decir, calcular su viabilidad en cuanto a sus recursos económicos y humanos.

1.3. Metodología y estructura del TFM

Para la realización del presente trabajo académico hemos usado y combinado varias metodologías y formas de trabajar. Dentro del marco teórico hemos estudiado varios puntos que influyen de forma directa en el caso de intervención, como la situación del mercado de la música actual en España, la recepción de la música contemporánea por parte del público o algunos puntos importantes en el proceso de emprendimiento de proyectos culturales. Para desarrollar este apartado, hemos realizado un trabajo de investigación de varias fuentes bibliográficas en las que se trataban las temáticas mencionadas. Además, como complemento a este proceso de investigación y con el objetivo de obtener los datos más realistas posibles, hemos diseñado un cuestionario que ha sido respondido por 79 personas sobre la recepción del público hacia la música contemporánea.

El plan de Intervención nos hemos basado más en el análisis crítico de Zukan, en la reflexión derivada de ese análisis, en las propias experiencias vividas a través del propio proyecto, etcétera. Una vez realizadas esos análisis y reflexiones, hemos propuesto algunos cambios o nuevas medidas que creemos pueden ser importantes para el futuro del proyecto. Por último, hemos querido llevar esas propuestas a la práctica, a través de organigramas, cronogramas, presupuestos, estimaciones de ingresos y gastos, etcétera.

En el proceso de realización del plan de intervención hemos mantenido varias reuniones con los otros dos integrantes del Trio Zukan, para determinar cuáles son los objetivos específicos

que Zukan quiere lograr en un futuro próximo, cuáles son las estrategias que creemos que pueden ser adecuadas para conseguir esas metas y en general, estar totalmente seguros de que las propuestas realizadas en el plan van a ir en línea con las ideas de la agrupación.

En cuanto a la estructura del trabajo, se divide en tres apartados principales: el primer apartado (Capítulo 2) se corresponde con el marco teórico del trabajo, donde se realiza una contextualización y se exponen algunas ideas fundamentales para comprender nuestro caso de Intervención. Este apartado se divide en tres subapartados: el panorama actual de la música contemporánea de España, donde se estudian tanto las líneas de programación de los principales auditorios y salas de conciertos en el ámbito de la música clásica y el estudio del circuito especializado en la música actual a nivel nacional, donde realizamos una investigación y sacamos algunas conclusiones sobre el mercado de la música contemporánea en España.

Podemos considerar el segundo apartado principal (Capítulo 3) como la introducción o el comienzo al plan de Intervención, el cuerpo del presente trabajo. En este tercer capítulo describimos las principales características del caso de Intervención, es decir, del Trio Zukan, determinamos cuáles son los objetivos generales y específicos del proyecto, y, por último, realizamos un análisis del estado actual de cada uno de los aspectos de Zukan que se trabajaran *a posteriori* en el cuarto capítulo. De esta manera, garantizamos que el proyecto se comprende y sabemos cuál es el punto de partida del diseño del plan de Intervención.

El tercer apartado (Capítulo 4) es la parte del trabajo donde se diseña el plan de intervención para el Trio Zukan. Se trabajan 4 aspectos principales, vitales para garantizar el funcionamiento de la agrupación: la actividad artística, dividida en conciertos nacionales, conciertos internacionales, otros proyectos y encargos a compositores; el organigrama de Zukan; el aspecto de la difusión y la comunicación del proyecto; y el estado financiero y la viabilidad del nuevo proyecto que se diseña en el plan de intervención. Una vez expuestos los mencionados 4 puntos, se incluye un cronograma general en el que se puede visualizar el proyecto en su globalidad.

El siguiente apartado (capítulo 5) hace una reflexión sobre lo expuesto y lo propuesto en el plan de Intervención, en cuanto a la evaluación del mismo, las limitaciones y las perspectivas del proyecto, y, finalmente, se exponen las conclusiones del trabajo en el capítulo 6.

2. Marco teórico

2.1. El panorama actual de la música contemporánea en España

Habitualmente englobamos al grupo de música clásica, contemporánea, antigua, etc. bajo el nombre de música académica o culta. Esta denominación hace referencia a una de las características principales de estas músicas: su escritura. Todas ellas se recogen en partituras a través de diversas notaciones, más o menos estrictas, que han ido evolucionando con el paso de los siglos. Sin embargo, al agrupar estas músicas con el nombre de música académica, es común pensar que también comparten otros factores como pueden ser el tipo de público que asiste a los conciertos, los espacios de actuación o los criterios de programación, entre otros.

Como veremos a continuación, históricamente se organizaban conciertos de larga duración compuestos por varias obras heterogéneas en cuanto a género como “oberturas, sinfonías, arias y conciertos para solista” (Marín, 2013 p. 90) que agrupaban a un público amante de la música. Con el paso del tiempo y la creación y consolidación del concierto de canon clásico durante los siglos XVIII y sobre todo XIX, se popularizó por un lado la tendencia de programar menos cantidad de obras por concierto, y, por otro lado, a disminuir la cantidad de obras de compositores locales y de la época para introducir las creaciones de los compositores del pasado, los cuales se convirtieron poco a poco en los grandes nombres de la música clásica.

El análisis de estos dos puntos, el proceso de la homogeneización de las programaciones en la música clásica y, por tanto, la creación de los circuitos de interpretación especializados paralelos a estas líneas de programación en la actualidad, resultan vitales para comprender el panorama de hoy de la música contemporánea. Por este motivo, a continuación, dedicaremos un espacio a explicar cada uno de estos puntos con detenimiento.

2.1.1. La homogeneización de las líneas de programación en la música clásica

Para poder desarrollar un plan de acción de un proyecto de emprendimiento cultural en el ámbito musical es imprescindible comprender ciertos aspectos que se relacionan directamente con esta disciplina como es la programación musical.

Si echamos la vista atrás en la historia, durante siglos la música no se componía únicamente para que fuera interpretada y escuchada, sino que debía cumplir ciertas funciones:

en la iglesia ensalzaba el culto e incitaba a la piedad, en una corte engrandecía la imagen protectora del mecenas, en la calle potenciaba la celebración festiva de una conmemoración y en una casa estimulaba el placer estético y la habilidad interpretativa de sus moradores (Marín, 2013 p. 89)

Con la llegada del siglo XVIII, el músico comenzó a independizarse de la nobleza y la corte de forma paulatina y las ciudades europeas comenzaron a programar sus primeras temporadas de conciertos abiertos al público, sobre todo durante la segunda mitad del mencionado siglo:

La introducción de los conciertos en la oferta de diversiones públicas de las ciudades fue un fenómeno cultural, social y económico de carácter transnacional que se inició en el siglo XVIII y se consolidó a lo largo del XIX. Por esta razón, los primeros conciertos públicos que se organizaron en España presentaban repertorios, sistemas de producción y formatos de representación casi idénticos a los que se organizaban en los grandes centros musicales del momento, principalmente París, Viena y Londres. (Martínez Reinoso, 2018 p. 67)

El público acudía a conciertos de dos o tres horas, donde se interpretaban obras de diferentes géneros y distintas formaciones instrumentales. “Casi todas estas composiciones eran de autores vivos o recientemente fallecidos, incluyendo como norma a varios autores locales” (Marín, 2013 p. 90).

Durante el siglo XIX, con la consolidación del concierto, ciertos criterios de programación se fueron transformando con el objetivo de adaptar las actuaciones según el público al que se destinaban. Weber (2004) resume esta evolución en tres puntos principales:

1) el paso de programas misceláneos con géneros diversos a otros homogéneos con menos obras, 2) la práctica desaparición de la alternancia de obras vocales e instrumentales en un mismo concierto, y 3) el abandono de los repertorios contemporáneos del presente en favor de los “clásicos” del pasado (citado en Marín, 2013 p. 91).

Si reparamos ahora en las líneas de programación que siguen en la actualidad tanto los teatros y auditorios principales como las grandes formaciones musicales estables de canon clásico a nivel internacional, no sólo nos damos cuenta de que el modelo de concierto establecido en el siglo XIX es el que conocemos hoy en día, sino que encontramos una clara abundancia del repertorio de creadores que han desarrollado su labor compositiva en el mencionado siglo y a comienzos del siguiente, en comparación con el resto de las épocas. Según la información publicada por Bachtrack, página web que recoge los programas de conciertos y óperas organizadas en las principales ciudades de todo el mundo, los diez compositores más programados en los conciertos de música clásica en el 2019 en los teatros principales de Suecia, Estados Unidos, Reino Unido, España, Francia, Alemania, Países Bajos, Suiza, Austria y

Japón han sido: Ludwig van Beethoven, Wolfgang Amadeus Mozart, Johann Sebastian Bach, Johannes Brahms, Franz Schubert, Piotr Ilich Tchaikovsky, Robert Schumann, Joseph Haydn, Frédéric Chopin y Felix Mendelssohn. Observamos, por un lado, que todos los compositores citados pertenecen a las épocas del clasicismo, romanticismo y post-romanticismo y, por otro lado, que el 70% de los mismos pertenecen al siglo XIX.

Marín (2013) afirma que no hay razones estéticas para argumentar este claro predominio del repertorio, pero comenta que sí hay causas de otra naturaleza, como puede ser la formación de los intérpretes en los conservatorios, la cual está fuertemente basada en estos repertorios y en muchos casos incluso en los estudios técnicos del siglo XIX o la estrecha vinculación que el concierto puede tener con el repertorio de esta época, teniendo en cuenta que la idea del mismo y el ritual que lo acompaña surgieron en aquel tiempo. A continuación, podemos visualizar un gráfico publicado por Bachtrack, donde se expone el porcentaje de obras, según su época de composición, que han sido programadas en los países anteriormente mencionados durante el año 2019.

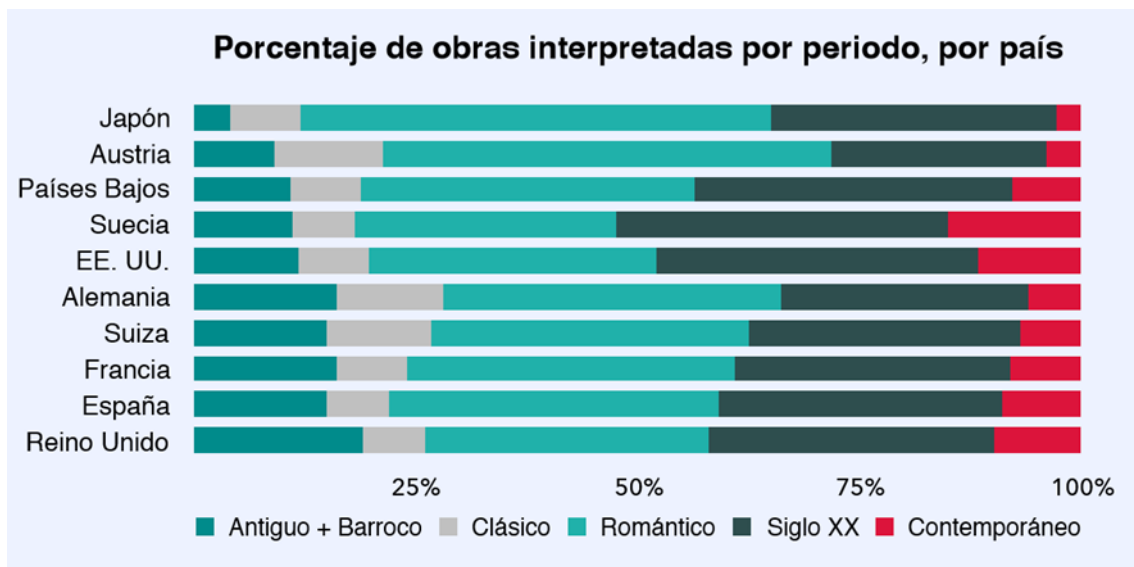


Figura 1. Porcentaje de obras interpretadas por periodo, por país. Recuperado de Bachtrack 2019

A través de esta tabla podemos observar la tendencia homogeneizada que existe hoy en día de programar música romántica y post-romántica a nivel internacional, dejando un espacio mucho más pequeño a épocas y estéticas que no responden a esas líneas que llevan años en funcionamiento, y, por tanto, se han convertido en hábito. Por tanto, las propuestas musicales de otras tipologías, como pueden ser las llamadas música antigua o música contemporánea, en muchos casos inexistentes en las instituciones musicales y salas de concierto, han tenido

que realizar un camino diferente y de forma paralela, buscando otros espacios que se interesan por proyectos más variados y por el conocimiento de nuevas vías de expresión.

En términos históricos, esta situación solo puede entenderse como una anomalía. Durante siglos, la norma fue interpretar casi exclusivamente la música del presente en cualquiera de los espacios donde esta encontró encaje cotidiano (...) Esta práctica sólo comenzó a cambiar (...) en la transición del siglo XVIII al XIX (...) Fue sólo con la irrupción de las vanguardias a comienzos del siglo XX cuando el divorcio entre el programa de concierto y la música del presente se asentó firmemente. Desde entonces, esta fractura lejos de mitigarse se ha venido acentuando (...) (Marín, 2013, p. 98).

El deseo de recuperar la música del pasado dejando menos espacio a los autores del presente comenzó a aflorar ya en el siglo XIX y con la aparición de las vanguardias históricas durante el siglo XX, se creó un nuevo tipo de concierto centrado exclusivamente en la nueva música, totalmente al margen de los conciertos para el gran público. Esto nos facilita comprender de alguna forma la situación de la música contemporánea hoy en día, ya que aunque ha habido algunos avances, las practicas comentadas siguen prácticamente intactas.

2.1.2. El circuito especializado de música contemporánea en España

Una vez analizadas las líneas de programación que actualmente se siguen en los principales espacios de la música clásica, nos centraremos en el ámbito de la música contemporánea, ya que nuestro proyecto de emprendimiento pertenece al mismo. Para poder comprender de cerca la situación en la que se encuentra el mercado de la música de nuestro tiempo en España, hemos realizado una investigación sobre la existencia de circuitos, festivales o espacios que se dedican exclusivamente a la programación de la música actual en los diferentes territorios geográficos del Estado.

Encontrar todas las iniciativas que están en funcionamiento en estos momentos no es una tarea fácil, ya que, aunque hemos dado con pequeños trabajos muy específicos no hemos encontrado bibliografía que nos ofrezca una visión global sobre este tema en concreto. Por eso, hemos ido buscando los circuitos de música actual existentes en cada territorio y hemos cogido los principales como referencia para el análisis que expondremos a continuación. Los datos que se van a mencionar se han extraído de la tabla que se puede visualizar en el Anexo A.

En total hemos encontrado 33 festivales de música contemporánea, los cuales se sitúan en las siguientes áreas geográficas de España: Galicia, País Vasco, Navarra, Valencia, Cataluña,

Castilla y León, La Rioja, Extremadura, Comunidad de Madrid, Andalucía, Islas Canarias e Islas Baleares. A simple vista podemos decir que el mercado de la música contemporánea se reparte en todo el Estado, aunque, como veremos en el gráfico que incluimos a continuación, la cantidad de festivales que acoge cada territorio es diferente:

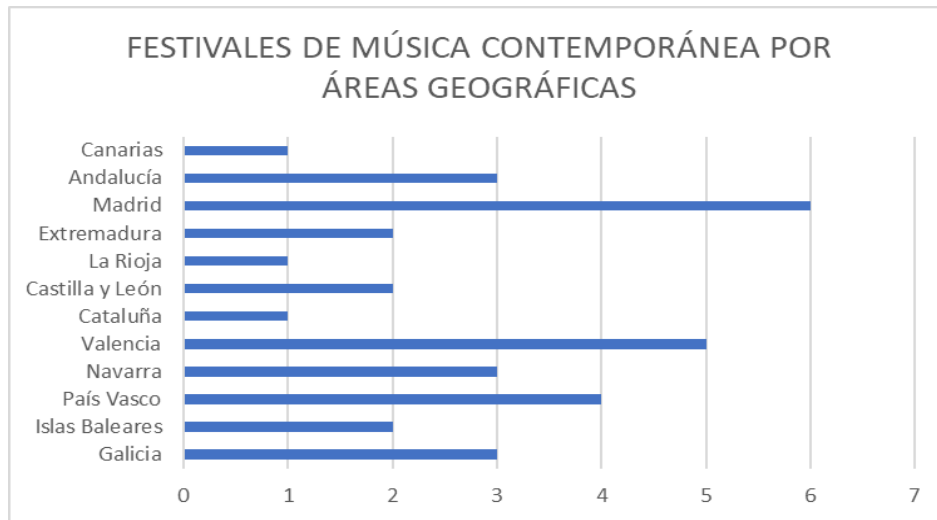


Figura 2: Cantidad de Festivales de Música Contemporánea por áreas geográficas.

Como podemos observar, la zona geográfica donde más circuitos de música contemporánea podemos encontrar es la Comunidad de Madrid, con 6 festivales contabilizados, junto con la Comunidad Valenciana (5 festivales) y el País Vasco (4 festivales). En el resto de los territorios, podemos ver que la cantidad de espacios dedicados a la música actual baja considerablemente; dentro de este segundo grupo, Galicia (3 festivales), la Comunidad Foral de Navarra (3 festivales) y Andalucía (3 festivales) son las zonas más activas en cuanto a cantidad de festivales organizados. Por otro lado, Castilla la Mancha, Murcia, Asturias y Cantabria serían los territorios donde no he encontrado circuitos relacionados con la música contemporánea, salvo alguna actuación suelta y de forma muy puntual.

El tamaño de estos festivales en cuanto a número de conciertos que acogen es variable según los recursos de los que dispone cada uno de ellos. Hemos analizado este dato para obtener aproximación sobre la cantidad de conciertos que se programan al año en el Estado:



Figura 3: Número de conciertos que organiza cada festival

Tal y como lo podemos visualizar en el gráfico en la Figura 3, la gran mayoría de los festivales, el 79% en total, organiza entre 5 y 10 conciertos o 5 conciertos como máximo por temporada, mientras que tenemos un grupo más minoritario, el 18% en total, que acoge más de 10 conciertos. El Festival Bernaola (País Vasco), con cerca de 20 conciertos, y el Festival Ensem (Valencia), con casi 30, son los dos festivales que más conciertos programan por temporada en el Estado.

Una de las dificultades a las que se enfrenta cualquier festival de música contemporánea es la financiación. Las músicas de canon popular urbana, como pueden ser el pop o el rock, por ejemplo, en muchas ocasiones pueden llegar a ser productos que se financian a través de taquilla por el impacto que causan en el público; los circuitos de músicas de canon clásico, en este caso el ámbito de la música actual, por el contrario, dependen de financiación privada o pública para seguir vivos: “La creación musical culta se ha visto progresivamente fortalecida, en su movimiento de autonomización, por la formación de un mercado de la innovación totalmente subvencionado” (Menger, 1986 p.109).

Entre los 33 festivales analizados, 22 son organizados por Asociaciones Culturales sin ánimo de lucro o colectivos privados, normalmente gestionados por profesionales del ámbito de la nueva creación, y también por Fundaciones públicas o privadas. El resto de las 11 iniciativas, están bajo la responsabilidad de las administraciones públicas tanto locales, sobre todo ayuntamientos, como territoriales, es decir, diputaciones, institutos de cultura o entes

similares; a veces son las propias instituciones públicas las que se encargan de gestionar las iniciativas y otras veces contratan empresas privadas para que lleven su gestión.

El sector llamado de la “música contemporánea” constituye el modelo más puro del mercado artístico subvencionado: administrado en gran medida por los profesionales de la creación, se alimenta de una producción casi totalmente financiada por el Estado y las instituciones que éste subvenciona (Menger, 1986 p.111).

La afirmación de Menger coincide totalmente con los resultados que hemos obtenido de este análisis: podemos afirmar que, al margen de la tipología de la entidad organizadora de cada uno de los circuitos, la mayoría de ellos dependen de subvenciones y ayudas de las administraciones públicas locales y/o territoriales. Exactamente, 14 dependen de financiación enteramente pública, 16 reciben apoyo económico de procedencia mixta, es decir, por parte de instituciones públicas y también de privadas y sólo tres se financian a través de entidades sólo privadas.

2.2. La recepción de la música contemporánea por parte del público

Las actuaciones en directo forman parte de la actividad principal de cualquier agrupación musical. Por tanto, en mayor o menor medida, la música denominada académica o culta, es decir, la música escrita, “depende de una interacción entre los creadores, los intérpretes y el público” (Blanning, 2011 p.118). Por eso, para que el plan de acción que tracemos para el Trio Zukan sea lo más eficaz posible, será imprescindible analizar a qué tipo de públicos se dirige este proyecto de música actual.

La relación entre el público y la creación contemporánea se encuentra en una situación complicada en la actualidad, aunque esta problemática no es algo que haya surgido durante los últimos años, sino que se remonta al siglo pasado. Podemos visualizar la siguiente cita del compositor I. Stravinsky (1985), donde habla sobre la falta de conexión con el público en la época que compuso sus últimas obras:

Por desgracia, la comunión perfecta [con el público] se alcanza raras veces, y cuanto más se revela la personalidad de un autor, más difícil es alcanzar esa comunión. Cuanto más elimina todo lo superfluo, todo lo que no es suyo o no está en él, mayor es el riesgo de defraudar las esperanzas de la mayoría del público, que siempre recibe una sacudida cuando se enfrenta a algo a lo que no está acostumbrado (1985 p. 175).

Como podemos observar, esa ruptura entre los intereses de los compositores y el gusto del gran público comenzó durante el siglo XX y permanece todavía hoy. Menger en el ensayo “El

oído especulativo. Consumo y percepción de la música contemporánea” publicado originalmente en *Revue française de Sociologie* en 1986, afirmaba que “la divergencia entre producción y consumo nunca había sido tan grande” (Menger, 1986 p. 110). Por un lado, se encuentran los compositores dedicados a la música de vanguardia para los cuales “la composición es un proceso exploratorio y las obras son encarnaciones (...) en el continuo progreso del arte” (Menger, 1986 p.112) y, por otro lado, existe la “decepción y la desafección de los oyentes” (Menger, 1986 p.112) hacia estos procesos exploratorios, por su complejidad técnica y la falta de comprensión o gusto hacia lo que el compositor le está ofreciendo.

En el ámbito de la música popular o comercial, por ejemplo, el objetivo principal de los creadores es conseguir un vínculo con el público o cumplir con ciertas funciones sociales claramente definidas. El deseo de generar un producto original o necesariamente nuevo queda en un segundo plano, priorizando la utilización de recursos expresivos claramente reconocibles por la audiencia, las cuales posibilitarán la conexión anteriormente mencionada entre el producto que se oferta y la demanda de la sociedad:

Esa música debe hacer “bailar”, tener periodicidad y rítmica clara, acompañar el movimiento y el desplazamiento espacial de forma no ambigua y, sobre todo, repetitiva y cíclica, sus motivos melódicos deben ser cortos y claros, con arcos energéticos bien definidos, su estructura debe ser evidente (...) (Martínez, 2010 p. 5)

En cambio, en el plano de la música contemporánea la composición cobra un sentido diferente. El objetivo principal de los compositores no es crear un producto comercial, ni buscar conexiones con la audiencia como prioridad. El interés reside en la acción de crear una nueva obra de arte, desde la investigación sonora, desde la búsqueda de nuevas formas de crear música. A partir del siglo XX, la forma de concebir la música comenzó a cambiar las reglas que lo regían hasta ese momento:

El timbre, el ritmo, las densidades, la intensidad, las texturas, la interválica, siempre formaron parte del discurso musical (...) Lo que cambió en el siglo XX (...) fue que esos elementos se independizaron progresivamente, empezaron a tener un valor en sí mismos y comenzaron a convertirse en ejes, en principios, a partir de los cuales se pudieron estructurar nuevos sistemas de conducción de las variables sonoras (Fischerman, 2009).

Las innovaciones sonoras que comenzaron a aparecer a partir de la segunda mitad del siglo XX y todavía hoy evolucionan de formas muy diversas, siguen siendo difíciles de asimilar por el gran público. “El melómano del repertorio sinfónico (...) niega, como una acción de protección, la música que rompe ciertas pautas de audición” (Ferrero, 2017 p.45). Normalmente, cuando la audiencia se enfrenta a una obra de música actual con la misma

actitud con la que se enfrentaría a una obra clásica, popular o comercial, puede sufrir una gran frustración como oyente. Esa frustración se debe por una parte a la complejidad técnica de las obras de música actual, muchas veces unida a la falta de herramientas o referencias por parte del público para comprender y disfrutar de las mencionadas obras; y, por otra parte, a lo estéticamente alejadas que pueden estar las mencionadas obras del espectador no especializado en música.

... la música de tradición escrita contemporánea (...) no tiene una vinculación con la gente debido a diversos factores culturales e histórico- musicales que se relacionan con el grado de elaboración de un lenguaje fuera de lo tonal. Esto no permite a la gente asimilar este universo sonoro, ya que se escapa de su realidad auditiva (Chacón, 2016 p.4).

Aun así, el público que aprende a escuchar esta música de forma diferente, sin tomar como referencia los cánones clásicos, puede disfrutar de las creaciones musicales de hoy.

Si se considera bella la explicación, esta música de arte puede ser bella, no ciertamente desde una armonía canónica ni en el equilibrio tradicional de su forma, o por la adecuación a moldes externos de su gusto u oportunidad. Es bella pues expande los límites del género, porque desafía la comprensión y de ese modo, la amplía (Martínez, 2010 p.7).

Debemos partir desde la idea de que el producto musical no va dirigido a un público, sino que tenemos que pensar que en un auditorio hay varios oyentes que reaccionan de forma distinta ante la escucha de un mismo programa. Theodor W. Adorno afirma que hay 8 tipos de oyentes o tipos de escucha. Marín (2013) realiza una síntesis de la mencionada teoría de Adorno, diferenciando las mencionadas topologías de oyentes entre expertos y buenos oyentes con alguna capacitación profesional; consumidores de cultura, para quien la música es un bien cultural con valor social; el oyente emocional, con una relación menos directa con la música en las que busca resortes que le estimulen y acciones sentimientos; el oyente resentido, que rechaza la vida musical oficial e institucionalizada, huyendo hacia periodos marginados (música antigua o contemporánea, por ejemplo); y el oyente entretenido, el perfil predominante, quien carece de una relación específica y crítica con la música y cuya escucha acomete en actitud pasiva y abandonada.

Con el objetivo de conseguir una idea más práctica y exacta sobre la recepción del público hacia la música contemporánea, hemos realizado una encuesta sobre esta temática. Hemos enviado el cuestionario a 124 personas, de las cuales 35 eran profesionales de la música y 89 no especializados en la materia. Hemos recibido 79 respuestas. A continuación, exponemos los resultados obtenidos:

En cuanto al perfil del público, las respuestas recibidas corresponden a un grupo formado casi a partes iguales por hombres y mujeres. En gran parte (59%) de entre 20 y 35 años de edad. El siguiente rango de edades que ha respondido a la encuesta es de más de 50 años (26,9%). Respecto a la profesión de los encuestados, el 50% trabajan en el sector servicios al que debemos sumar otro importante grupo (25,6%) de estudiantes. Gran cantidad de los participantes han recibido formación musical específica y, en un 39,7% esta formación se ha realizado de forma reglada en un conservatorio. Es decir, los participantes en la encuesta son en muchos casos personas con conocimientos musicales, en mayor o menor medida.

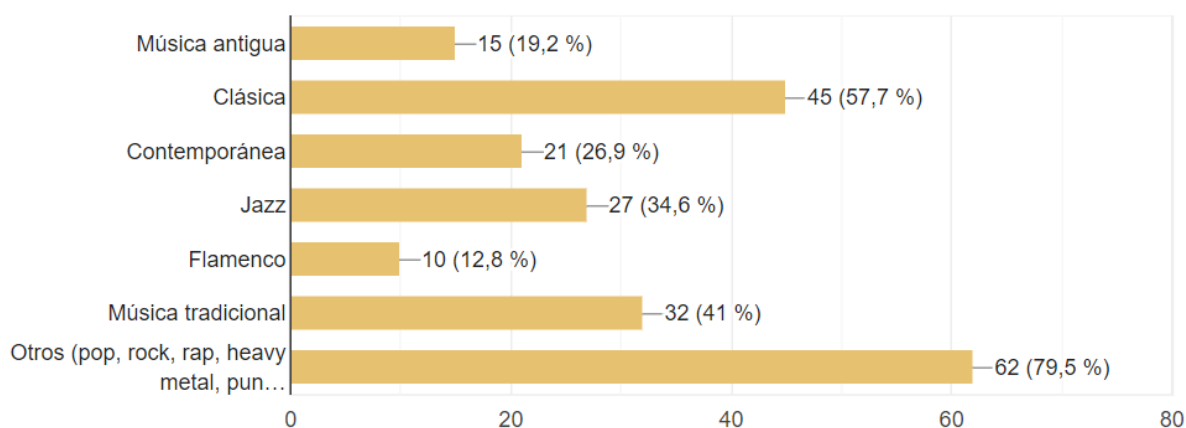


Figura 4: la escucha de diferentes estilos de música entre los encuestados

Como podemos observar en el gráfico que hemos incluido, la escucha de música contemporánea por parte de los encuestados es reducida (26,9%), a pesar de tratarse en gran parte de gente formada en materia musical. La escucha de otras músicas, como músicas de consumo o música clásica, es mucho más elevada. Por el contrario, los encuestados consumen más música contemporánea que otras músicas como la antigua o el flamenco.

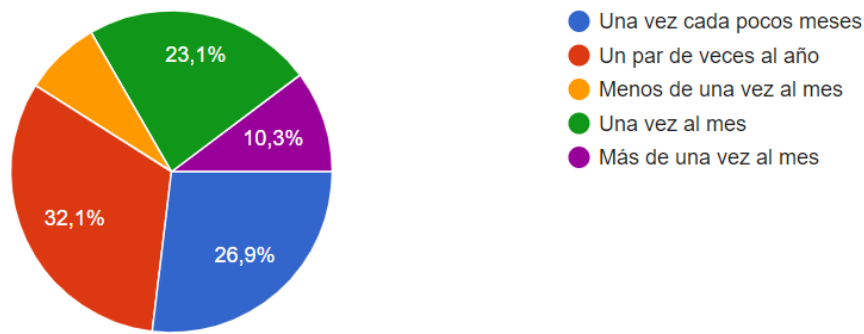


Figura 5: frecuencia con la que asisten a conciertos en vivo los encuestados

Observamos que el consumo de música en directo es, por norma general, reducido (tan solo un 33,4% de los encuestados acuden una o más veces al mes a un concierto). Sin embargo, de entre los asistentes un 56% afirma haber acudido a algún concierto de música contemporánea. Esto nos hace reflexionar sobre si estamos ante un problema de recepción de ciertos estilos de música o de falta de asistencia a conciertos de música en directo en general.

Al preguntar por el grado de satisfacción al acudir a conciertos de música contemporánea, descubrimos que un alto porcentaje de los consumidores de música contemporánea se declaran satisfechos con los repertorios propuestos (76,4 %), a pesar de que más de la mitad de ese grupo (41,7 %) afirma no ser capaz de entender este estilo musical. El 97,4% de los encuestados están de acuerdo con intentar acercar la música contemporánea al público a través de explicaciones sobre las obras. El 90,9% de los encuestados declara que su grado de satisfacción al escuchar música contemporánea aumenta si los intérpretes realizan explicaciones previas sobre las obras. Estas son las razones principales:

- Enfocar la escucha activa de la obra gracias a la preparación previa. Resulta especialmente notorio si la obra en cuestión presenta elementos descriptivos o programáticos, o si la obra es desconocida para el oyente.
- Entender el contexto y percibir la música de forma diferente, más atenta y destinada a buscar la relación entre la explicación ofrecida y las diversas sonoridades.
- Empatía y trato personal con los intérpretes (ruptura de la cuarta pared).

Después de exponer diversas teorías sobre la recepción de la música actual por parte del público y estudiar los resultados que han salido de la encuesta que hemos realizado, podemos afirmar que, aunque la relación entre el público y la música actual es difícil, no significa que este mercado no tenga clientes. Debemos ser conscientes de que, esta tipología de repertorios, pertenecen mayoritariamente a circuitos de difusión especializada con asistencia selectiva. Aun así, es importante destacar el hecho de que ciertas salas de conciertos, festivales o agrupaciones especializadas en la música de vanguardia han conseguido destacar en la asistencia de público a sus conciertos y no debemos olvidar que ese tiene que ser el objetivo de cualquier proyecto de emprendimiento musical de estas características.

2.3. Empezar un proyecto musical

Antes de comenzar con el plan de acción de Trio Zukan, que se desarrollará en los siguientes capítulos, debemos mencionar algunos puntos básicos relacionados con el emprendimiento de un proyecto cultural.

El emprendimiento es un término poliédrico, está directamente relacionado con la acción de la persona. (...) El emprendimiento como opción de vida lo realizan personas que poseen habilidades de fácil comunicación, capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades, y que analizan los factores exógenos (económicos, sociales, ambientales y políticos) así como los endógenos (capacidad de disponer de personas, así como de recursos materiales y financieros) (Salinas y Osorio, 2012 pp.129-151).

Todo proyecto cultural se desarrolla a partir de una idea artística, pero tener una buena idea o un buen producto artístico no es suficiente, sino que hay que analizar ciertos factores que influirán directamente en el proceso de realización del proyecto y posibilitarán que éste tenga la capacidad de enfrentarse a la realidad o contexto que le rodea. Es decir, a partir de una idea, se deberá de diseñar un plan de acción o un trazado de dicha idea y, acto seguido, el modo en el que se sacará adelante.

[En cuanto al emprendimiento en cultura,] La búsqueda de soluciones creativas, el afán de innovación y la adaptabilidad son cualidades que hacen de los emprendedores agentes clave de las llamadas industrias culturales y creativas. Aún más, existe un marcado paralelismo entre las figuras del artista y del emprendedor, debido a que a ambos se les caracteriza como sujetos creativos e innovadores. Tanto el artista como el emprendedor representan un modelo de trabajo más flexible y basado principalmente en el esfuerzo intelectual y creativo, requerimiento esencial en las industrias culturales y creativas (Oliva, 2018, p.450).

Cogiendo estos fundamentos sobre el emprendimiento cultural como base, comenzaremos a diseñar el trazado de acción para el Trio Zukan en los siguientes capítulos. David Roselló (2011)

propone tres grandes bloques a seguir a la hora de diseñar un proyecto cultural, los cuales se tendrán en cuenta en el presente trabajo: entender el contexto o entorno en el que se va a intervenir, mostrar en detalle la propuesta de intervención y planificar y gestionar lo necesario para producir el proyecto.

En nuestro caso, una vez hemos analizado los criterios de programación en el ámbito de la música clásica, hemos investigado la presencia de circuitos especializados en música contemporánea en las diferentes áreas geográficas de España y nos hemos parado a reflexionar sobre la recepción de la música actual por parte del público, estamos más cerca entender a la realidad a la que nos enfrentamos al emprender un proyecto cultural como es el Trio Zukan.

3. Caso de intervención: Trio Zukan

3.1. Presentación

Trio Zukan es una agrupación especializada en música contemporánea formada por tres intérpretes. A nivel jurídico, Trio Zukan se constituye como una asociación sin ánimo de lucro inscrita en el registro de asociaciones de Gipuzkoa, bajo el nombre Zukan Kultur Elkartea (Asociación Cultural Zukan en euskera).

En 2014 Gorka Catediano, Jon Ansorena y Maria Zubimendi crearon este ensemble que aúna instrumentos poco comunes como la percusión, el txistu (flauta tradicional de Euskal Herria) y el acordeón. Debido a su atípica plantilla instrumental, los tres intérpretes se enfrentaron a un problema fundamental que no suele ser común entre las agrupaciones de música de cámara: la falta de repertorio original para la formación. Esta circunstancia existe desde el propio nacimiento de Zukan, ya que en aquel momento tan solo existía una obra para la citada plantilla: *Otxate*, del compositor David Cantalejo.

Ante esta peculiaridad, los integrantes de la agrupación decidieron buscar el interés de diferentes compositores y crear conjuntamente un repertorio original para Trio Zukan. Con esta intención surgió *Soinuzko begiradak* (*Miradas sonoras* en euskera), el proyecto troncal de la actividad de la formación. A través de esta iniciativa los intérpretes querían conseguir que los creadores plasmaran su propia visión sobre esta formación, para de esta manera poder conseguir un repertorio amplio y variado. En otras palabras, *Soinuzko begiradak* consiste en el encargo de nuevas obras para la formación de txistu, acordeón y percusión. Trio Zukan comenzó a contactar con diferentes compositores en 2015 y comenzó a encargar nuevas obras, instando a cada creador a plasmar su propia visión de la agrupación, su mirada sonora. Actualmente, seis años después de su creación, Trio Zukan ha colaborado ya con diecisiete compositores y compositoras nacionales e internacionales que han escrito diecinueve obras. A esta labor habría que añadir las cinco creaciones que actualmente están en proceso de composición. El cometido de la agrupación es ofrecer un repertorio vanguardista, con la innovación sonora como punto de partida, en base al cual construir el programa más adecuado para cada concierto y público.

Desde los inicios, el trío ha sido consciente de que un atractivo indiscutible de Zukan es que la formación ofrece tres intérpretes solistas, que empastan con personalidad propia en tres dúos

y un trío. En definitiva, son siete oportunidades para pensar música (...) Zukan ha hecho suyas tres premisas de interpretación: tocar lo que está escrito, impulsar lo que se va a escribir y crear siendo mucho más que tres. (Echeveste, 2019 p. 2)

Como indica Echeveste, Zukan no limita sus posibilidades sonoras a la formación completa de trío, sino que todas las combinaciones camerísticas y solistas de esos instrumentos son susceptibles de ser empleadas. Además, la continua búsqueda de nuevas sonoridades ha empujado a los músicos del trío a incluir nuevos elementos como es el caso de recursos electrónicos y vocales o la utilización de nuevos instrumentos u objetos sonoros.

Zukan completa su actividad con la organización de otras iniciativas, como proyectos pedagógicos, colaboraciones con artistas de otras disciplinas, grabaciones, etc. siempre con el objetivo de difundir e impulsar la creación contemporánea y el repertorio original para sus instrumentos.

3.2. Objetivos generales y específicos del proyecto

Los objetivos principales de la Asociación Cultural Zukan, directamente relacionados con el cumplimiento de los fines societarios recogidos en sus Estatutos, son los siguientes:

- a) Promover aquellas actividades que estén relacionadas con la música contemporánea, como conciertos, clases magistrales y otras actividades.
- b) Dar a conocer la formación de trío formado por percusión, acordeón y txistu, tanto a nivel nacional como internacional.
- c) Fomentar y potenciar la creación musical contemporánea, con especial incidencia en la de los/as compositores/as actuales y el repertorio para txistu, acordeón y percusión.
- d) Mejorar la capacidad de trabajo en agrupaciones musicales de los intérpretes del ensemble.
- e) Acercar la música contemporánea a nuevos públicos y fidelizar su relación con esta disciplina.
- f) Difundir la actividad propia de la Asociación y la del sector el general, en la medida de que pueda resultar de interés.

Zukan lleva ya seis años llevando a cabo diversas actividades con el fin cumplir con los mencionados objetivos. No obstante, los miembros de la Asociación consideramos fundamental la realización de un plan de intervención para poder analizar la situación actual

del proyecto y trazar un plan de acción que permita consolidar su actividad en el ámbito de la música contemporánea, tanto nacional como internacionalmente. Para ello, hemos establecido unos objetivos específicos que nos gustaría llegar a alcanzar a través de la implantación de este plan de Intervención:

a) Actividad artística:

- Conciertos nacionales: conseguir un número estable de conciertos por año en festivales, instituciones o salas que estén interesados en programar actuaciones de música contemporánea a nivel nacional. Número estimado de conciertos: 7-10 al año.
- Conciertos internacionales: organizar una o dos giras internacionales al año. Número estimado de conciertos por gira: 3-4.
- Encargos a compositores: garantizar una cantidad mínima de encargos el Trio Zukan a compositores tanto nacionales como internacionales al año, para seguir creando nuevo repertorio original para la plantilla instrumental de la agrupación y de esta forma asegurar la presencia de la agrupación en Festivales de Música Contemporánea de renombre. Número estimado de encargos al año: 5-7 encargos.
- Otros proyectos: organizar un mínimo de un proyecto artístico al año, al margen de los conciertos, con el objetivo de desarrollar y profundizar la actividad artística de la agrupación a través de otras iniciativas. Posibles actividades: grabaciones de CD, residencias artísticas, colaboraciones con otros músicos o artistas de otras disciplinas, charlas o conferencias, etc.

b) Organigrama:

- Profesionalizar las tareas necesarias para llevar a cabo la actividad del Trio Zukan, tanto en el área artística, como en los ámbitos de gestiones administrativas, servicios de *booking*, producción, interpretación, comunicación y gestión financiera y fiscal.

En los siguientes capítulos se expondrán tanto el organigrama actual de Zukan, como el organigrama que se propone dentro del plan de Intervención para mejorar la estructura y los recursos humanos de la Asociación.

c) Comunicación:

- Contratar el servicio de Asesoramiento de una empresa profesional de comunicación para realizar una Plan de Comunicación para Trio Zukan. El objetivo es reforzar tanto la comunicación constante del Trio Zukan (la presencia en las redes sociales, el contacto con la prensa, etcétera) como diseñar qué campañas de Comunicación y Marketing concretas necesita la agrupación según sus proyectos anuales. Da Capo al Fine o Impacta Comunicación, por ejemplo, son dos de las empresas que trabajan en el ámbito musical y con las que Zukan estaría interesado en contar con sus servicios.
- Contratar a una empresa profesional de comunicación (Da Capo al Fine o Impacta Comunicación) para la realización de campañas concretas necesarias en función de los proyectos de Zukan.
- Diseño y publicación de una página web profesional.
- Conseguir un/a *Community Manager* que pueda llevar el control de las redes sociales del Trio Zukan.

d) Recursos económicos:

- Buscar nuevas fuentes de financiación que permitan obtener los recursos necesarios, tanto económicos como patrimoniales, para llevar a cabo la actividad anual de la Asociación.
- Ampliar el patrimonio de la Asociación en las siguientes categorías: consecución de un local propio de ensayo, aumento del patrimonio material (instrumentos de percusión y recursos electrónicos, etc.).
- Ampliar la cantidad de ingresos económicos de la Asociación, para garantizar la organización de su actividad anual.

Zukan genera aproximadamente 26.000 € de ingresos anuales a través de subvenciones públicas y privadas y cachés de conciertos, y a su vez, un gasto aproximado de 20.000 € al año para financiar los gastos fijos de la Asociación (página web, comisiones bancarias, mantenimiento de materiales, etc.) los encargos a compositores, los kilometrajes y dietas por los ensayos y conciertos, etc. A la hora de realizar y analizar los balances de la entidad, hay que tener en cuenta que la mayoría de los gastos e ingresos de la Asociación están sujetos a

los proyectos que se organizan y llevan a cabo, y en el caso de ciertos ingresos no están garantizados ya que provienen de subvenciones y ayudas. Por eso, son siempre balances que pueden variar ligeramente a lo largo del año y por tanto hay que ir actualizándolos en todo momento. En el próximo capítulo podremos visualizar el balance detallado de ingresos y gastos del ejercicio 2020.

3.3. Situación actual del proyecto

Antes de proponer un plan estratégico para la Asociación Cultural Zukan, es fundamental que conozcamos el estado actual de aquellos aspectos que se han mencionado en el anterior apartado, los cuales son fundamentales para el desarrollo de la entidad. A continuación, realizaremos el análisis de los siguientes puntos: la actividad artística del Trio Zukan, sus acciones de comunicación, los recursos humanos de la asociación y sus recursos económicos.

3.3.1. Actividad artística

La actividad artística de Zukan se divide en tres puntos principales: las actuaciones en directo, los encargos a compositores y otros proyectos artísticos (grabaciones, residencias artísticas, etcétera).

Para tener una idea general de los proyectos llevados a cabo, incluyo la siguiente tabla donde podemos visualizar las iniciativas realizadas durante los últimos tres años:

Tabla 1: actividad artística de Zukan en los últimos 3 años

	2018	2019	2020
CONCIERTOS	5	5	9
ENCARGOS A COMPOSITORES	5	2	7
OTROS PROYECTOS	0	2: Publicación de CD/ Primer premio en el Concurso Juventudes Musicales	1: Residencia Artística con el compositor Hugo Morales

Tal y como podemos observar, la actividad de Zukan ha aumentado de forma considerable, respecto a los dos años anteriores, tanto en el aspecto de las actuaciones en directo, como en

la colaboración con los compositores. En la tabla que incluimos se puede visualizar la actividad artística de Zukan relativa a los años 2018, 2019 y 2020 pero para tener una visión más clara del desarrollo de la asociación, incluimos una tabla de todos los conciertos ofrecidos por la agrupación desde su debut en el 2014 hasta el 2020.

En cuanto la tabla que vemos arriba (Tabla 1), en el año 2018, el 100% de la actividad fue programada en el País Vasco, y el 80% en Festivales de música contemporánea. En el 2019, aunque el número de actuaciones y de proyectos realizados no aumentó demasiado, fue un año muy importante, ya que la agrupación comenzó a darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional. Tres de los proyectos realizados fueron claves para que esto sucediera: por un lado, la publicación del primer CD de la agrupación, el cual tuvo mucho eco tanto a nivel autonómico como nacional; por otro lado, la participación y la obtención del primer premio en el Concurso Juventudes Musicales de España; y, por último, la oportunidad de actuar en la renombrada feria Classical Next en Rotterdam.

En el año 2020, Trio Zukan ha conseguido estar en varias de las programaciones de festivales de música contemporánea y salas de renombre a nivel nacional y con un considerable aumento en los encargos y estrenos programados de diferentes compositores.¹ De cara al año 2021, la agrupación está preparando su primer proyecto internacional en Quebec y tiene programados otros 6 encargos con compositores nacionales e internacionales. Si comparamos los conciertos que Trio Zukan ha conseguido cerrar para el año 2020 con la actividad algunas agrupaciones de referencia de las mismas características a nivel nacional (como Trio Brower con 6 conciertos anuales en España, Ensemble d'Arts con 5 conciertos anuales en España, Sigma Project con 8 conciertos anuales en España y 5 conciertos anuales en el extranjero), observamos que Zukan ya comienza a estar en el mismo mercado de festivales de música actual del Estado y con un número similar de actuaciones por año.

El objetivo y próximo paso de Zukan es conseguir afianzar su presencia en los festivales especializados a nivel nacional, es decir, mantener tanto la cantidad de conciertos como el

¹ Debido a la pandemia del Covid- 19, la mayoría de los conciertos que estaban programados entre marzo y junio han sido aplazados al último trimestre de 2020. Aquellos que nos se puedan organizar entre septiembre y diciembre de 2020, se reprogramarán durante la siguiente temporada (2021-2022)

prestigio de los festivales en donde actúan, además de aumentar su actividad internacional a través de giras de conciertos en diferentes países.

3.3.2. Recursos humanos

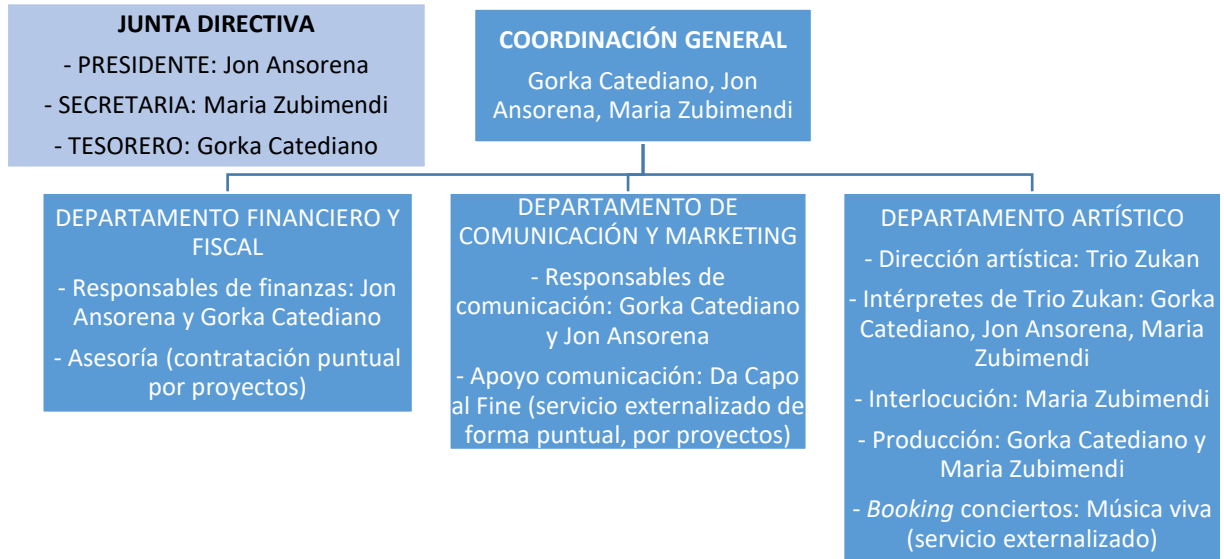


Figura 4: Organigrama actual de la Asociación Cultural Zukan

Jon Ansorena, Gorka Catediano y Maria Zubimendi, los intérpretes del Trio Zukan, son los encargados de llevar a cabo la actividad anual de la Asociación, casi en su totalidad. En la actualidad, la entidad cuenta con los servicios de la agencia Música Viva International Management, la cual colabora en el proceso de la búsqueda de conciertos y otras actividades artísticas de Zukan; contrata los servicios de la agencia de comunicación Da capo al fine para campañas de comunicación concretas; y, por último, contrata una asesoría de forma puntual, para garantizar que la entidad cumple con todas las obligaciones tributarias y fiscales que le corresponde. El resto de las tareas (gestiones administrativas, interlocución con los agentes del sector, producción de conciertos, interpretación instrumental, etcétera) se dividen entre los miembros del Trio Zukan, los cuales llevan a cabo los proyectos de la Asociación de forma voluntaria.

3.3.3. Comunicación

Los principales canales que utiliza el Trio Zukan para difundir los proyectos que lleva a cabo son su página web y algunas plataformas en redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter:

- Enlace de Facebook: <https://www.facebook.com/trio.zukan/>
- Enlace de Instagram: <https://www.instagram.com/triozukan/>
- Enlace de Twitter: <https://twitter.com/TrioZukan>

En cuanto a la página web, www.triozukan.com se publicó el 31 de enero de 2019. En ella se puede visualizar la información más relevante sobre Zukan, como los proyectos en los que está trabajando, su agenda de conciertos actualizada, contenidos multimedia, etc. El Trio Zukan también está presente en las redes sociales citadas anteriormente. En la siguiente tabla, podemos analizar el número de publicaciones que ha ido realizando Zukan durante 2018, 2019 y los primeros cuatro meses de 2020:

Tabla 2: actividad anual en las redes sociales del Trio Zukan

x	FACEBOOK	TWITTER	INSTAGRAM
Publicaciones en 2018	1,5 publicaciones al mes	Trio Zukan no tenía perfil en Twitter	Trio Zukan no tenía perfil en Instagram
Publicaciones en 2019	3,5 publicaciones al mes	3 publicaciones al mes	1,5 publicaciones + 2 historias al mes
Publicaciones en 2020 (enero- abril)	6 publicaciones al mes	7 publicaciones al mes	1, 5 publicaciones + 1, 5 historias al mes

Además de la página web y las redes sociales, la presencia en prensa es una herramienta muy útil para conseguir una mayor difusión de las iniciativas que realiza una agrupación como el Trio Zukan. A continuación, incluimos una tabla donde podemos observar las publicaciones que se han realizado durante los últimos tres años sobre Zukan, tanto en la prensa generalista como en la especializada:

Tabla 3: apariciones del Trio Zukan en prensa

	2018	2019	ENERO- ABRIL 2020
Prensa generalista	6 publicaciones en prensa escrita local y autonómica	6 publicaciones en prensa escrita (autonómica) + 1 entrevista en radio (autonómica)	4 publicaciones en prensa escrita (autonómica) + 1 entrevista en radio (autonómica)
Prensa especializada: música clásica	0	5 publicaciones en prensa escrita (nacional) + 3 entrevistas en radio (nacional)	1 entrevista de radio (nacional)
NÚMERO DE PUBLICACIONES/ APARICIONES EN TOTAL	6	14	6 (en 4 meses)

La importancia de las nuevas tecnologías se ha convertido en primera necesidad para difundir cualquier tipo de proyecto cultural. Por eso Zukan, teniendo también en cuenta el aumento de la actividad de la agrupación, decidió reforzar el aspecto de la comunicación y difusión: la creación de la página web de Zukan, así como el mantenimiento de las redes sociales y el aumento la presencia de la agrupación en prensa ha facilitado difundir, promocionar y comunicar todo lo relacionado con Zukan, tanto entre el público como entre diferentes agentes del sector cultural y especialmente musical.

3.3.4. Recursos económicos y patrimoniales

La relación de ingresos y gastos de Zukan está estrechamente relacionado con las actividades que se llevan a cabo a lo largo del año a través de la Asociación. Como podemos visualizar en la siguiente lista, los ingresos varían en función de las subvenciones públicas y privadas que recibe la entidad y según el número de actuaciones que ofrece a lo largo del año. En cuanto a los gastos, existen unos pocos gastos fijos pero la mayoría de ellos están unidos a la propia actividad de la formación:

- Ingresos variables: caché de los conciertos, subvenciones públicas y privadas, otros (venta de CDs, convenios directos por proyectos puntuales, etc.).
- Gastos fijos: comisiones bancarias, mantenimiento del material, mantenimiento de la página web, otros.

- Gastos de realización de proyectos: kilometrajes y dietas de los ensayos de Zukan, kilometrajes, dietas y alojamiento por los conciertos, servicio externalizado de *booking* de conciertos.
- Gastos variables por proyectos: encargos a compositores, compra y mantenimiento de materiales/ instrumentos, campañas puntuales de comunicación, otros.
- Recursos patrimoniales: Zukan no dispone de local de ensayos ni de instrumentos propios; son cedidos por instituciones, en el caso del local, o por los propios intérpretes, en cuanto a los instrumentos.

Hasta el año 2019, los ingresos de Zukan han permitido sacar adelante la actividad de la Asociación. No obstante, no han sido suficientes para mantener una estructura estable y profesional para garantizar el afianzamiento y el crecimiento del proyecto. La previsión de ingresos y gastos de 2020 muestran una mejora de la situación económica de la Asociación, sobre todo por el aumento de número de actuaciones de la agrupación. Hasta el presente, no se ha realizado una previsión económica anual, sino que esta gestión se ha realizado de forma improvisada. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos del Plan de Acción que realizaremos es analizar la viabilidad económica de Zukan, comenzamos por mostrar la previsión de ingresos y gastos de 2020 y entender de esta manera el estado económico actual de la Asociación:

Tabla 4: Previsión de ingresos y gastos de Trio Zukan. Ejercicio 2020

PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS 2020: TRIO ZUKAN			
Previsión de Ingresos variables			
CONCIERTOS 2020 (9 conciertos)			19.500,00 €
SUBVENCIÓN DIPUTACIÓN DE GIPUZKOA (estructura)			1.500,00 €
SUBVENCIÓN INAEM ENCARGO VINCULADO A ESTRENO			1.500,00 €
SUBVENCIÓN FUNDACIÓN KUTXA (estructura)			1.500,00 €
AYUDAS A LA MOVILIDAD DE ARTISTAS VASCOS/AS			750,00 €
SUBVENCIÓN INAEM GIRAS POR ESPAÑA			1.200,00 €
OTROS (venta de CDs)			500,00 €
TOTAL INGRESOS VARIABLES PREVISTOS			26.450,00 €
Previsión de gastos fijos			
GASTOS GENERALES			
	COMISIONES BANCARIAS	80,80 €	
	PÁGINA WEB	150,00 €	
	CUOTA SOCIO MUSIKAGILEAK	60,00 €	
	COMPRA Y MANTENIMIENTO MATERIALES	1.200,00 €	
TOTAL GASTOS FIJOS PREVISTOS			1.490,80 €
Previsión de gastos variables			
SERVICIO EXTERNALIZADO BOOKING			2.541,00 €
KILOMETRAJES Y DIETAS DE ENSAYOS			1.168,44 €
KILOMETRAJES Y DIETAS DE CONCIERTOS			4.038,72 €
ENCARGOS A COMPOSITORES			
	JUAN LUIS MONTORO	1.000,00 €	
	SOFÍA MARTÍNEZ	1.000,00 €	
	FRANCISCO ALVARADO	2.000,00 €	
	JUANJO ESLAVA	1.500,00 €	
	MIGUEL MATAMORO	2.100,00 €	
TOTAL ENCARGOS A COMPOSITORES			7.600,00 €
SERVICIO ASESORÍA EXTERNA			1.000,00 €
CAMPAÑAS CONCRETAS DE COMUNICACIÓN			800,00 €
TOTAL GASTOS VARIABLES PREVISTOS			18.638,96 €
PREVISIÓN PRIMER TRIMESTRE 2021			6.320,24 €

Tal y como podemos visualizar en la tabla, con los ingresos obtenidos a través de los cachés de los conciertos y las subvenciones que Zukan prevé recibir, la Asociación tendría la capacidad de cubrir los gastos generados y contaría con 6.320, 24 € como remanente para cubrir los gastos que puedan surgir durante el primer trimestre de 2021. En el caso de que la Asociación no recibiera el apoyo a través de las subvenciones previstas, podría seguir cubriendo los gastos anuales a través de la cuantía obtenida con los cachés de los conciertos; en ese segundo caso, el remanente que quedaría para cubrir posibles gastos del primer trimestre del siguiente ejercicio, sería de 2.561, 04 €. Cabe destacar en este apartado, Zukan tiene la oportunidad de solicitar algunas de las subvenciones que se pueden visualizar en la tabla durante el ejercicio 2020 por primera vez, como, por ejemplo, las ayudas del Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música, las ayudas a la movilidad del Instituto Vasco Etxepare o la subvención “Olatua” de

la Diputación Foral de Gipuzkoa. Por esa razón, la previsión de ingresos que se realiza a través de estas subvenciones es conservadora.

Teniendo en cuenta la salud económica actual, Zukan puede profesionalizar y externalizar únicamente parte de los servicios o tareas que son vitales para el correcto funcionamiento de la Asociación: el servicio de *booking* de conciertos, servicios puntuales de comunicación y marketing (máximo dos campañas de difusión al año con una agencia profesional) y los servicios de una asesoría financiera y fiscal para tareas puntuales, como la declaración de impuestos. En cambio, todavía no están externalizados o profesionalizados otros aspectos que juegan un papel tan importante como los anteriores en el día a día de Zukan: la interpretación instrumental de los músicos del Trio Zukan, el trabajo administrativo, las labores de realización producción de ensayos y conciertos, las tareas de comunicación diarias de la Asociación (gestión de redes sociales y página web), etcétera. Otro de los objetivos del plan de acción será estudiar las vías para mejorar el estado financiero de Zukan y de esta manera, poder profesionalizar todos los mencionados aspectos, según las posibilidades económicas que pueda alcanzar la Asociación a corto o medio plazo.

4. Diseño metodológico: propuesta de Intervención

Una vez hemos conocido el estado actual de Zukan en todos sus ámbitos y sabemos cuáles son sus objetivos generales y específicos, estamos listos para comenzar a diseñar una propuesta de Intervención para la mencionada agrupación.

Esta propuesta de Intervención parte de las siguientes consideraciones iniciales sobre Zukan: la Asociación se constituye con el objetivo principal de impulsar y difundir la creación de nuevo repertorio para txistu, acordeón y percusión. Este objetivo requiere del desarrollo de acciones sectoriales que forman parte de la actividad principal de Zukan, y que atienden todos y cada uno de los aspectos que conforman el fenómeno de la creación musical y su difusión. Hablamos de conciertos, intercambios culturales, residencias artísticas, conferencias, publicaciones y ediciones discográficas, etcétera.

Para organizar y llevar a cabo todas estas actividades y cumplir con sus objetivos, la Asociación necesita unos recursos mínimos, tanto humanos como económicos. Por esta razón, realizaremos una propuesta de Intervención en la que incluiremos los siguientes apartados: propuesta de actividad artística, donde incluiremos todas las actividades que quiere llevar a cabo Zukan, según sus objetivos; propuesta de organigrama, donde incluiremos los recursos humanos mínimos que Zukan necesitaría para llevar a cabo su actividad; propuesta de comunicación y marketing, donde analizaremos qué estrategias debiera seguir Zukan para impulsar y difundir su proyecto; y por último, la propuesta de ampliación de recursos económicos, en la cual expondremos los recursos económicos que necesita Zukan para llevar a cabo su actividad anual y estudiaremos las posibles vías de financiación para poder conseguirlos.

Este plan de Intervención se centrará en los próximos dos años; cogiendo como punto de partida el año 2020, se realizarán propuestas para los años 2021 y 2022.

4.1. Propuesta de actividad artística

La actividad artística de Zukan tiene dos grandes vertientes actualmente: por un lado, las actuaciones en vivo que ofrece a lo largo del año; y, por otro lado, los proyectos artísticos que

organiza y lleva a cabo, como las residencias artísticas, las grabaciones de CD o su participación en charlas o conferencias, entre otros.

4.1.1. Conciertos nacionales e internacionales

En cuanto a los conciertos, los objetivos de Zukan para los siguientes dos años son: afianzar su presencia en los festivales, sobre todo de música actual, a nivel nacional y aumentar la difusión de la formación a nivel internacional, para poder construir una red de trabajo en colaboración con agentes culturales de diferentes países.

Teniendo en cuenta las mencionadas metas, el tipo de mercado de música contemporánea hoy en día y la posición de Zukan dentro de la misma, planteamos los siguientes objetivos en cuanto a los conciertos en directo en España: garantizar la presencia de Zukan en 8-10 festivales de música actual del Estado por año. Después de realizar un análisis de los festivales nacionales, nos damos cuenta de que se organizan un total de 30 ciclos de conciertos a lo largo del año. Por eso, un total de 10 conciertos anuales ofrece la posibilidad de conseguir una rotación trianual, es decir, volver a actuar en el mismo festival cada 3 años. Este periodo de tiempo es el habitual para que una agrupación repita su presencia en un determinado circuito, aunque sea con una propuesta diferente de concierto.

En cuanto a los conciertos internacionales, proponemos objetivos menos ambiciosos en número de proyectos. Zukan comienza a tener ciertos contactos internacionales, pero no cuenta con una red establecida de trabajo, y este proceso puede llevar tiempo antes de comenzar a conseguir los primeros frutos. El objetivo de Zukan es organizar uno o dos proyectos internacionales, en formato de giras de conciertos, al año. Tal y como lo visualizaremos en la tabla que incluimos en las siguientes páginas, veremos que Zukan ya tiene un proyecto internacional organizado en colaboración con un cuarteto de saxofones de Quebec (Canadá) para principios de 2021; los próximos puntos de interés para el 2021 y 2022 son México y Chile, teniendo en cuenta que Zukan está realizando varias obras nuevas en colaboración con compositores/as mexicanos/as (Hugo Morales) y chilenos/as (Francisco Alvarado y Roberta Lazo).

En la tabla que incluimos en las siguientes páginas, proponemos una planificación anual (2021 y 2022) teniendo en cuenta todo el proceso de *booking* de conciertos: primero investigamos

datos útiles sobre el festival (fecha de celebración, persona responsable, intereses artísticos, tipología de festival, etc.); según lo que hemos investigado, preparamos un dossier personalizado para cada ciclo; enviamos la propuesta y realizamos su seguimiento; si conseguimos que el festival se interese por la propuesta, negociamos caché, detalles de producción, etcétera.

Tabla 5: Propuesta de actividad artística para Trio Zukan. Ejercicio 2021

ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2021: CONCIERTOS NACIONALES						
EVENTO	Fecha de celebración	Persona de contacto	Categorización del Festival	Primer contacto / envío de propuestas	Seguimiento	Negociación de fechas, cachés, cuestiones de producción
FESTIVAL MIXTUR	abril- mayo	Oliver Rappoport,	prioridad a conciertos +	<u>1-15 de mayo 2020</u> : envío de propuesta: concierto de Zukan + workshop con Hugo	<u>15-30 de mayo 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	junio- julio 2020
MOSTRA SONORA SUECA	marzo	Ricard Capellino	Programación variada; se valoran	<u>1-15 de mayo 2020</u> : envío de propuesta: dos posibles programas de Trio Zukan	<u>15-30 de mayo 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	junio- julio 2020
CICLO DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA DEL TEATRO	marzo- mayo	Junta de Andalucía	Programación variada (m.	<u>1-15 de junio 2020</u> : envío de propuesta: dos posibles programas de Trio Zukan	<u>15-30 de junio 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	sep-20
VANG	octubre- junio	Alberto Bernal	Música experimental,	<u>1-15 de septiembre 2020</u> : envío de propuesta: incluir obras de H. Morales, A.	<u>15- 30 de septiembre 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	octubre- noviembre 2020
ENCUENTROS DE MÚSICA EXPERIMENTAL AFTER CAGE	octubre- noviembre	Colectivo E7.2	Festival temático	<u>15-30 de noviembre 2020</u> : consultar temática de la edición 2021 y preparar una	<u>1-15 diciembre 2020</u> : presentar una propuesta que encaje en la temática del	15-30 de diciembre 2020
CIRCUITO DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA MUSIKAGILEAK	octubre- febrero	Asociación Musikagileak	Prioridad a la programación de	<u>15-30 de septiembre 2020</u> : envío de propuesta: programa con compositores	<u>25-30 septiembre 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	febrero 2021 (una vez acabado el Circuito de
EMA ENCUENTRO DE MÚSICAS ACTUALES	marzo	Pedro Pablo Polo	Música experimental,	<u>1-15 de mayo 2020</u> : enviar propuesta: incluir obras de H. Morales, A. Esperet, O.	<u>15-30 de mayo 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	junio- julio 2020
FESTIVAL I ARA QUÉ?	septiembre	Ayuntamiento de Manises	Formato de concierto + charla	<u>1-15 de octubre 2020</u> : enviar propuesta: incluir 2 o 3 estrenos + asistencia de los	<u>15-30 de octubre 2020</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	nov-20
ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2021: CONCIERTOS INTERNACIONALES						
CONCIERTO EN QUEBEC- LE VIVIER	27 de septiembre	Le vivier	Formato de concierto:	Propuesta de programa: estreno de 1 compositor vasco, estreno de un		
FORO INTERNACIONAL DE MÚSICA NUEVA MANUEL ENRÍQUEZ	Septiembre- octubre	J. Julio Díaz	Estrenos, colaboración	<u>1-15 de septiembre 2020</u> : propuesta de programa: incluir obras de H. Morales	15-30 de septiembre 2020: tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	octubre- noviembre 2020
SIC MÉXICO	AGOSTO- NOVIEMBRE	Gobierno de México	Estrenos, colaboración	<u>1-15 de septiembre 2020</u> : propuesta de programa: incluir obras de H. Morales	15-30 de septiembre 2020: tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	octubre- noviembre 2020
ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2021: OTROS PROYECTOS						
RESIDENCIA ARTÍSTICA: Centro de Arte Contemporáneo- Tabakalera	Residencia artística: creación de una nueva obra en colaboración con la compositora islandesa Sóley Sigurjónsdóttir. Plazos: enero de 2021: realización de encargo a Soley; enero- febrero 2021: preparación de la solicitud para Tabakalera (convocatoria abierta durante todo el año); julio 2021: realización de la					

Tabla 6: propuesta de actividad artística para Trio Zukan. Ejercicio 2022

ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2022: CONCIERTOS NACIONALES						
EVENTO	Fecha de celebración	Persona de contacto	Categorización del Festival	Primer contacto / envío de propuesta	Seguimiento	Negociación de fechas, cachés, cuestiones de producción
RESIS- FESTIVAL DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA	mayo	Hugo Gómez-Chao Porta	Programación variada (m.	<u>1-15 de abril 2021</u> : envío de propuestas: nuevo repertorio de Trio Zukan con	<u>15-30 de abril 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	junio- julio 2021
CICLO DE CONCIERTOS DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA FUNDACIÓN	octubre- mayo	Gabriel Erkoreka	Se valoran estrenos	<u>1-15 de septiembre 2021</u> : envío de propuesta con el nuevo repertorio del Trio	<u>15-30 de septiembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, adaptación de	octubre- diciembre 2021
ENCUENTROS DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA KURAI	octubre- febrero	Andrea Cazzaniga	ada: se valoran estre	<u>1-15 de septiembre 2021</u> : proponer mínimo 1 estreno; proponer la	<u>15-30 de septiembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, adaptación de	octubre- diciembre 2021
CARTOGRAFÍAS DE LA MÚSICA: MUSEO UNIVERSIDAD DE NAVARRA	febrero- abril	Museo Universidad de	Programación variada (m.	<u>1-15 de enero 2021</u> : envío de propuestas: nuevo repertorio de de con motivo de la	<u>15-30 de enero 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	febrero- marzo 2021
RAFEL FESTIVAL	octubre- noviembre	Ensemble d'Arts	Programación variada; se valoran	<u>1-15 de diciembre 2021</u> : envío de propuestas: dos posibles programas de	<u>15-30 diciembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de dudas,	ene-22
FESTIVAL ENSEMS	abril- mayo	Voro García	Programación variada : se valoran	envío de propuestas a través de llamamiento oficial (suelen abrir una	<u>abril-mayo 2021</u> : seguimiento de la propuesta, adaptación de programa, etc.	junio- julio 2021
JORNADAS DE MÚSICA CONTEMPORÁNEA DE SEGOVIA	octubre- abril	Consuelo Díez	programación variada: se valoran	<u>1-15 de septiembre 2021</u> : envío de propuestas: nuevo repertorio de Trio	<u>15- 30 de septiembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	octubre- diciembre 2021
FESTIVAL ILLA DE MALLORCA	octubre- diciembre	Fundación Área de Creación Artística	Programación variada (m.	<u>1-15 septiembre 2021</u> : envío de propuestas: nuevo repertorio de Trio	<u>15- 30 de septiembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	enero- febrero 2022
Festival NUEBO	diciembre	Patricia Coronel	programación variada: se valoran	<u>1-15 octubre 2021</u> : envío de propuestas: nuevo repertorio de Trio Zukan; proponer	<u>15-30 de octubre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	enero- febrero 2022
ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2022: CONCIERTOS INTERNACIONALES						
GIRA DE CONCIERTOS CHILE: FESTIVAL DE MÚSICA	noviembre	Instituto de Música UC	programación variada: se valoran	<u>1-15 diciembre 2021</u> : envío de propuestas; proponer obras de Roberta	<u>15- 30 de diciembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, aclaración de	enero- febrero 2022
GIRA DE CONCIERTOS CHILE: UNIVERSIDAD DE CHILE	enero / negociar	Universidad de Chile	programación variada: se valoran	<u>1-15 diciembre 2021</u> : envío de propuestas; proponer obras de Roberta	<u>15- 30 de diciembre 2021</u> : tanteo del interés en la propuesta, negociación de	enero- febrero 2022: proponer fecha:
ACTIVIDAD ARTÍSTICA- OBJETIVOS 2022: OTROS PROYECTOS						
Grabación de CD- Miradas Sonoras TOMA 2	grabación enero 2022/	Discográfica: IBS Classical	Repertorio: J.M. Sánchez- Verdú, Zuriñe F. Guerenabarrena, F. Domínguez, F. Alvarado, J. Eslava, M.E. Luc	Reservar fecha con IBS: finales del año 2020	Negociación de precio con IBS: durante el año	
Campaña de presentación / difusión nuevo CD	marzo- mayo 2020					

4.1.2. Otros proyectos

Además de los conciertos tanto nacionales como internacionales que se proponen para los años 2021 y 2022, se organizarán algunos proyectos artísticos paralelos, con el fin de diversificar y enriquecer la experiencia y el bagaje artístico de la agrupación.

Para el año 2021, proponemos una residencia artística con la compositora islandesa Sóley Sigurjónsdóttir, especializada en investigación e innovación musical y en “Art of Sound”. Teniendo en cuenta la importancia que tiene la creación de nuevo repertorio dentro de la trayectoria de Zukan, consideramos que es importante tener oportunidades de trabajar codo con codo con diferentes compositores/as en la creación de nuevas obras, sobre todo con aquellos/as creadores/as que están interesados/as en la manipulación física de los instrumentos y en descubrir nuevas técnicas para crear el sonido; en esos casos suele ser necesario el trabajo conjunto que se realice físicamente entre intérpretes y compositores durante un período de tiempo. Zukan ya ha realizado una residencia artística en febrero de 2020 con el compositor mexicano Hugo Morales, y han descubierto un formato de colaboración artística que encaja perfectamente con la forma de trabajar de la agrupación, por lo que consideramos que es fundamental continuar organizando estas iniciativas con cierta periodicidad.

En cuanto al año 2022, es un momento estratégico para grabar el segundo CD de Zukan. Desde el 2019 la agrupación ha participado en diversos proyectos que han contribuido al desarrollo de su carrera musical: la grabación de su primer CD *Soinuzko begiradak Toma 1*, la participación en la feria internacional Classical Next, el primer premio en el Concurso Juventudes Musicales de España como agrupación de música de cámara, la participación de la primera residencia artística organizada por el festival Música en Segura, etc.

Estas y otras muchas iniciativas han ayudado a que Zukan tenga un hueco en el mercado de música contemporánea local y nacional, siendo programados en los principales festivales de música actual del Estado, como en el Ciclo de Música Contemporánea BBVA de Bilbao, en Música en Segura, en el Festival de Música Contemporánea de Córdoba, en las Jornadas de Música Contemporánea de Santiago de Compostela, en el festival Perturbaciones Periódicas de Madrid o en el Museo Vostell de Malpartida de Cáceres, entre otros. Así mismo, teniendo la oportunidad de trabajar con diferentes compositores nacionales e internacionales de gran

renombrado como José María Sánchez- Verdú, Francisco Alvarado, Zuriñe Fernández Guerenabarrena, Mikel Chamizo, Jagoba Astiazaran, Sofía Martínez, María Eugenia Luc, Helga Arias, Francisco Domínguez y Juan José Eslava, entre otros.

Estando en este punto de su carrera musical, Zukan está en un buen momento para afrontar un proyecto de esta envergadura, como es la grabación de su segundo CD. Este disco estará formado por un total de 6 obras especialmente escritas para el Trio Zukan, por los compositores J.M. Sánchez- Verdú, Z. Fernández Guerenabarrena, F. Alvarado, J. Eslava, F. Domínguez y M.E. Luc.

El objetivo es realizar este proyecto durante en enero de 2022 y estamos barajando la posibilidad de grabar con IBS Classical, una de las discográficas más importantes a nivel nacional e internacional actualmente, con la que se han mantenido varias conversaciones sobre el proyecto, tras las muestras de interés en el mismo por parte de la discográfica.

4.1.3. Encargos a compositores/as

El proyecto Zukan comenzó desde cero en todos los aspectos. Si recordamos lo expuesto en el capítulo anterior, cuando los integrantes de la agrupación decidieron emprender esta iniciativa artística sólo existía una obra original escrita para la formación instrumental de txistu, acordeón y percusión.

No obstante, lo que al principio podía parecer una carencia o una dificultad añadida en Zukan, se ha convertido en el punto fuerte de la agrupación, en la característica que realmente hace único el proyecto. El proceso constante de creación de nuevas obras originales para txistu, acordeón y percusión brinda la oportunidad de ofrecer programas diferentes, nuevos y originales cada vez que la agrupación pisa un escenario.

Teniendo en cuenta que promover nuevas obras para la formación es uno de los objetivos principales de Zukan, y que, a su vez, los estrenos de nuevas obras son un valor añadido a la hora de ofertar un producto musical a programadores y festivales, los encargos de nuevas obras a compositores son un ingrediente que no puede faltar en la estrategia artística de Zukan.

En el año 2019, Zukan comenzó a trabajar dos tipos de vertientes compositivas que conviven hoy en día dentro de la música contemporánea, con la intención de diversificar su repertorio

y ofrecer programas más originales y frescos al público. Por un lado, realiza encargos a compositores que usan una técnica compositiva más convencional dentro del lenguaje contemporáneo. Es decir, se centran en las posibilidades que los propios instrumentos ofrecen, aplicando técnicas extendidas, efectos y elementos propios de la escritura de la música de nuestros tiempos. Por otro lado, Zukan también colabora con creadores interesados en la utilización de tecnologías aplicadas a instrumentos que ya existen para excitarlos físicamente de otras formas, en la utilización de objetivos cotidianos como si fuesen instrumentos musicales; en otras palabras, en la búsqueda de nuevas formas de crear y emitir el sonido. Zukan ha encontrado la forma de combinar ambas vertientes compositivas en los programas que presentan ante el público.

En la tabla que incluimos a continuación, podemos visualizar los encargos de obras que Zukan ha realizado a lo largo de 2019 y 2020, las cuales serán estrenadas en los próximos conciertos que ofrecerá la agrupación a lo largo del 2020 y 2021. También podemos observar la previsión de nuevos encargos que la agrupación tiene en mente de cara al 2021. Los encargos realizados durante el mencionado año se estrenarán durante los años 2022 y 2023.

Tabla 7: encargos confirmados y previsión de futuros encargos (2019- 2021)

ACTIVIDAD ARTÍSTICA: ENCARGOS REALIZADOS Y PREVISIÓN DE ENCARGOS A REALIZAR			
ENCARGOS CONFIRMADOS (2019- 2020)			
COMPOSITOR/A	ENCARGADO EN	ESTRENO PROGRAMADO	INCLUIR EN EL CD 2022
Francisco Domínguez (España)	Enero de 2020	Xornadas de m. contemporánea- Otoño 2020	X
José María Sánchez- Verdú (España)	Febrero de 2020	Festival I Ara Qué? - Septiembre 2021	X
Brais Novoa Loira (España)	Enero de 2020	Festival I Ara Qué? - Septiembre 2021	
Zuriñe Fndz. Guerenabarrena (P. Vasco)	Diciembre de 2019	Musikagileak 2021- Otoño 2021	X
Oihana Rodríguez (P. Vasco)	Enero de 2020	Xornadas de m. contemporánea- Otoño 2020	
Francisco Alvarado (Chile-España)	Octubre de 2019	Ciclo BBVA Bilbao- 2022/ Estreno en Chile 2022	X
María Eugenia Luc (Italia-Argentina)	Noviembre de 2019	Festival I Ara Qué? - Septiembre 2021- re-estreno	X
Hugo Morales (México)	Septiembre de 2019	Festival Música en Segura- Noviembre 2020/ Estreno en México Gira 2021	
PRÓXIMOS ENCARGOS (A PARTIR DE AGOSTO DE 2020)			
Juanjo Eslava (España)	Agosto de 2020	Encuentros Kuraia o Festival de Segovia 2022	X
Hugo Gómez- Chao Porta (España)	Septiembre de 2020	Temporada 2021-2022 sin determinar	
POSIBLES ENCARGOS (2021)			
Gabriel Erkoreka (P. Vasco)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	
Antonio Lauzurica (P. Vasco)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	
Abel Paúl (España)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	
Roberta Lazo (Chile)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	
Diana Rotaru (Rumanía)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	
Sóley Sigurjónsdóttir (Islandia)	Enero de 2021	Temporada 2021-22 / 2022-23 sin determinar	

4.2. Propuesta de organigrama: recursos humanos

El desarrollo de la actividad de la Asociación desde su creación hasta la actualidad ha ido perfilando una serie de responsabilidades vitales para garantizar la subsistencia de la misma, y, por tanto, es necesario contar con un mínimo de recursos, en este caso humanos. Para poder proponer un organigrama que pueda adaptarse a las necesidades de la entidad, hemos realizado una lista de tareas y las hemos organizado en cuatro apartados principales:

- **Coordinación y dirección general:** esta constituye la columna vertebral organizativa de la Asociación, ya que se incluyen las siguientes responsabilidades: planificación y seguimiento del trabajo administrativo, planificación y seguimiento de los proyectos artísticos, planificación y seguimiento de la viabilidad del proyecto, interlocución y coordinación interna, etcétera. Es el departamento que planifica y decide sobre todos los aspectos de la Asociación, y lleva a cabo un seguimiento periódico del proyecto en general.
- **Departamento administrativo:** relaciones externas con instituciones y agentes culturales del sector, búsqueda de financiación externa (solicitud de subvenciones, patrocinios), seguimiento periódico del balance económico de la Asociación, contabilidad, declaración de impuestos, facturación y nóminas, etcétera.
- **Departamento artístico:** relaciones artísticas, especialmente la organización y la gestión de las colaboraciones con los compositores, planificación de ensayos, planificación de repertorios, interlocución y coordinación con la agencia de *booking*, búsqueda y organización de otros proyectos, producción de los conciertos, interpretación instrumental, etcétera.
- **Departamento de comunicación y marketing:** planificación y seguimiento de las redes sociales, actualización periódica de la página web, interlocución y coordinación con las agencias externas, control y seguimiento de estrategias de comunicación según los proyectos artísticos que se están llevando a cabo, etcétera.

Hasta hoy Zukan sólo ha podido externalizar algunas tareas que se han mencionado:

- **Booking de conciertos:** la agencia Música Viva International Management se encarga de realizar la investigación y categorización de festivales, el envío de propuestas y la negociación de fechas y cachés de los conciertos.
- **Asesoría:** se encarga de cuestiones muy puntuales, como la declaración de impuestos. No es un servicio con el que Zukan cuenta de forma constante para llevar la contabilidad u otras cuestiones financieras y fiscales de la Asociación.
- **Campañas puntuales de comunicación:** lleva a cabo campañas de comunicación puntuales, según los proyectos artísticos que Zukan tiene programados. Hasta el momento, la agencia Da Capo al Fine ha liderado dos campañas de comunicación, el primer a principios de 2019, por la publicación del CD (servicios por tres meses) y el segundo en estos momentos, por los conciertos que están programados para los próximos meses.

El resto de las tareas las han ido realizando los miembros del Trio Zukan, Jon Ansorena, Gorka Catediano y Maria Zubimendi de forma altruista. Debido al aumento de la actividad artística de la agrupación, las labores que hay que realizar para mantener la Asociación en funcionamiento han adquirido mayor volumen y complejidad, por lo que requieren de una mayor dedicación.

Por esta razón, proponemos un nuevo organigrama en el que se incluye una mayor externalización de tareas y la profesionalización de las labores que llevan a cabo los miembros internos de la Asociación.

4.2.1. Propuesta para el departamento administrativo

Tal y como podemos observar en las tareas descritas, este departamento se divide en dos ramas principales: por un lado, en las gestiones administrativas (relaciones externas con instituciones y agentes culturales del sector, búsqueda de financiación externa, etc.) y, por otro lado, en las gestiones fiscales y financieras (contabilidad, declaración de impuestos, etc.).

En este plan de Intervención proponemos una nueva estructura para este departamento:

- **Gestiones administrativas:** Maria Zubimendi se encargará de las gestiones administrativas necesarias para garantizar el correcto funcionamiento de la Asociación. Mantendrá las relaciones externas de la entidad con instituciones y

agentes culturales del sector, además de gestionar y buscar la financiación externa necesaria para Zukan.

- **Fiscalidad y finanzas:** proponemos externalizar más servicios a través de la asesoría que hemos mencionado anteriormente. Se encargará de las siguientes tareas: asesoramiento económico y fiscal, contabilidad de la Asociación, facturación y nóminas y declaración de impuestos. Jon Ansorena, como miembro interno de la entidad, será el encargado de llevar a cabo la interlocución con la asesoría y realizar el seguimiento económico de la Asociación y llevar el control de la viabilidad del proyecto de forma periódica.

4.2.2. Propuesta para el departamento artístico

Este departamento se divide en cuatro apartados principales: en primer lugar, la planificación artística (gestión de encargos y relación con los/as compositores/as, planificación de ensayos, planificación de repertorios); en segundo lugar, la búsqueda y organización de nuevos proyectos que se llevan a cabo de forma paralela a los conciertos (residencias artísticas, grabaciones de CD, charlas y conferencias, etc.); en tercer lugar, el *booking* de conciertos (categorización e investigación de Festivales, envío de propuestas y negociación de fechas y cachés); y, en último lugar, la realización y la producción de los proyectos artísticos (gestión de instrumental, organización de viajes y alojamiento, *stage plan*, etc.).

La propuesta que realizamos para este departamento es el siguiente:

- **Planificación artística:** proponemos que Maria Zubimendi sea la encargada de llevar a cabo las gestiones relacionadas con en este apartado.
- **Búsqueda y organización de otros proyectos artísticos:** Gorka Catediano se hará cargo de las labores necesarias en esta sección.
- **Booking de conciertos:** proponemos que la agencia externa Música Viva International Management siga prestando sus servicios a Zukan, ya que la experiencia con la mencionada agencia ha sido satisfactoria. Esta agencia se encargará exclusivamente de realizar la categorización de los festivales, el envío de propuestas y la negociación de fechas y cachés de los conciertos. Gorka Catediano, como miembro interno de la Asociación, se encargará de llevar a cabo la interlocución con la agencia, preparar el material para enviar a los festivales, etc.

- **Realización y producción de los conciertos:** en esta sección hay varias labores que realizar:
 1. Gestión del instrumental de percusión para los conciertos, realizar un *stage plan* según las características de cada escenario y garantizar el transporte del material necesario (instrumentos y material de electrónica) para los conciertos: proponemos que Gorka Catediano sea el responsable de llevar a cabo estas tareas, teniendo en cuenta que es el percusionista de la agrupación. Gorka organizaría estos aspectos y sería la agencia de Management el que se encargaría de la interlocución con la sala o el festival.
 2. Transporte y montaje del instrumental de percusión: esta tarea no sólo implica realizar un listado del material necesario para la realización del concierto, sino que también hay que realizar la carga, descarga, montaje y desmontaje del mismo, lo cual supone un gran esfuerzo físico. Para aminorar este esfuerzo de los intérpretes de la agrupación, proponemos contratar a un asistente de producción de forma puntual, para aquellos conciertos en los que hay que transportar mucho material. La labor del asistente de producción sería ayudar a cargar, descargar, montar y desmontar el instrumental de Zukan para las actuaciones, con el apoyo de los intérpretes.
 3. Organización de los viajes y alojamientos para los conciertos: proponemos que Jon Ansorena se encargue de estas tareas.
 4. Cuando se organizan algunos conciertos en los que la agencia externa de *booking* no participa, bien porque Zukan ha conseguido alguna actuación por sus contactos o bien porque algún festival se pone en contacto con la agrupación para que ofrezcan un concierto, la interlocución con la sala o festival se lleva desde Zukan directamente. En estos casos, Gorka seguirá organizando las cuestiones de producción que se han mencionado anteriormente (instrumental de percusión, *stage plan*, etc.) y Maria se encargará de la interlocución con la sala o festival (la labor que la agencia realizaría, en caso de que el concierto se haya conseguido a través de la misma).

4.2.3. Propuesta para el departamento de comunicación

Actualmente, según las tareas que se llevan a cabo desde el departamento de comunicación de Zukan, existen dos principales secciones: la gestión de la comunicación en redes sociales y la página web de la asociación; y los planes de comunicación que se contratan según los proyectos programados de la agrupación. Hasta este momento, los intérpretes de Zukan han gestionado las cuestiones relacionadas con este aspecto de la agrupación, realizando las acciones que creían oportunas en cada momento. Aun así, no están especializados en este campo y por eso, creemos que sería adecuado externalizar estas labores, con el objetivo de conseguir que la comunicación y marketing de Zukan sea más profesional y de mayor calidad.

La propuesta que realizamos en este plan de Intervención es la siguiente:

- **Plan de comunicación para Trio Zukan:** proponemos encargar la realización de un plan de comunicación específico para el Trio Zukan a una agencia de comunicación profesional, para diagnosticar qué acciones de comunicación y marketing son adecuadas para Zukan y cómo gestionar y organizarlas teniendo en cuenta las características de la agrupación, sus objetivos, los tipos de público al que quieren llegar, etcétera. El objetivo de este plan de comunicación es determinar la manera en la que Zukan tiene que gestionar las redes sociales, qué tipo de página web necesitaría tener, qué estrategias debería utilizar para comunicar y difundir sus proyectos artísticos, etc. La empresa con la que le gustaría trabajar a Zukan es Impacta Comunicaciones, una agencia especializada en la comunicación de artistas y agrupaciones musicales. Como segunda opción, proponemos la agencia Da Capo al Fine, con la que Zukan trabaja actualmente.
- **Gestión diaria de las redes sociales:** una de las partes más importantes a la hora de difundir y comunicar los proyectos de una agrupación como Zukan es la gestión de sus redes sociales, mantenerlas constantemente activas y saber realizar publicaciones que atraigan a la mayor audiencia posible. Para ello, teniendo en cuenta la gran carga de trabajo que puede llegar a suponer realizar esta labor de forma profesional, proponemos externalizar esta labor a través de un/a *Community Manager* o a través de la propia agencia de comunicación con la que realizaremos el plan de comunicación (según los costes económicos que puedan suponer cada una de las opciones). Jon Ansorena, el responsable de gestionar las

redes de Zukan, se coordinará con la persona responsable de llevar esto a cabo para organizar y plantear este trabajo de la mejor forma posible, según las necesidades de Zukan en cada momento y según las cuestiones que se decidan en el plan de comunicación.

- **Gestión de las campañas de comunicación por proyectos:** proponemos externalizar la gestión y organización de las campañas de comunicación concretas a través de la agencia con la que se realizará el plan de comunicación. Gorka Catediano se coordinará con la agencia de comunicación para para organizar los aspectos relativos a cada campaña.
- **Creación de una página web profesional:** los intérpretes de Zukan crearon la página web www.triozukan.com a través de la plataforma Wix, es decir, no es una página web profesional. Consideramos que hoy en día una página web de calidad es vital para promocionar y difundir un proyecto cultural, por lo que proponemos contratar a una persona o empresa que se dedique al diseño y programación de páginas web.
- **Otras necesidades:** una vez se realice el plan de comunicación para el Trio Zukan y la agencia determine cuáles son las que se deben llevar a cabo, se tomarán las decisiones para cubrir las necesidades que hayan surgido y vayan surgiendo con el paso del tiempo.

Para tener una idea general sobre lo que se ha expuesto anteriormente, los servicios que proponemos externalizar en cada uno de los departamentos dentro del organigrama de Zukan en este plan de Intervención, son las siguientes:

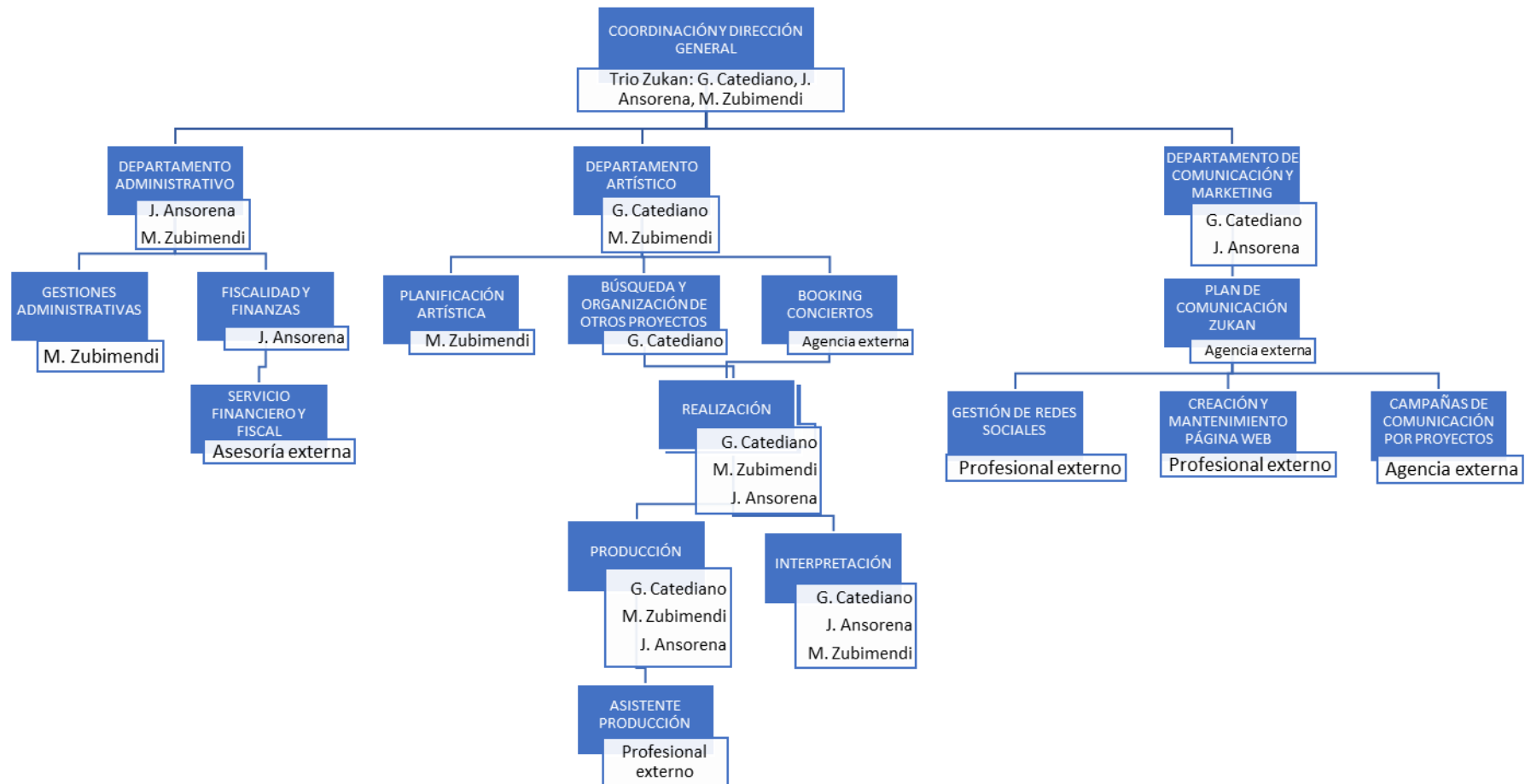
- **Asesoría:** contabilidad, asesoramiento económico y fiscal, facturación y nóminas, declaración de impuestos, etc. Responsable: Íñigo Aizpiolea (asesor contable y fiscal).
- **Booking de conciertos:** categorización de festivales, envío de propuestas, negociación de fechas y cachés de conciertos. Responsable: Música Viva International Management.
- **Asistencia de producción:** carga, descarga, montaje y desmontaje del instrumental de percusión y material de electrónica para los conciertos. Responsable: Gorka Etxeberria (percusionista).

- **Plan de comunicación y campañas de comunicación:** realización del plan de comunicación, gestión y organización de campañas de comunicación por proyectos. Responsable: Impacta Comunicaciones.
- **Gestión de redes sociales:** actualización de redes sociales, preparación de materiales para las publicaciones, etc. Responsable: Nekane Díaz (*Community Manager*) o Impacta Comunicaciones.
- **Diseño y programación de una página web profesional:** diseño y programación de la página web, actualización y mantenimiento de la página web.

Así mismo, proponemos la profesionalización de las labores de gestión internas de la Asociación, las cuales se dividirían de la siguiente forma entre los socios:

- **Labores de gestión 1 (Jon):** seguimiento financiero e interlocución con la asesoría laboral y fiscal, producción de los conciertos (gestión de viajes y alojamiento para los conciertos), seguimiento de las redes sociales (planteamiento e interlocución con la *Community Manager*).
- **Labores de gestión 2 (Gorka):** seguimiento, preparación de materiales e interlocución con la agencia de *booking* de conciertos, producción de los conciertos (gestión de instrumental y *stage plan*), búsqueda y organización de proyectos paralelos a los conciertos, seguimiento de la página web.
- **Labores de gestión 3 (María):** gestión y preparación de documentación para la solicitud de ayudas y subvenciones, interlocución con instituciones y agentes externos, planificación artística, producción de los conciertos (interlocución con la sala de conciertos si la actuación ha sido contratada a través de la agencia de *booking*).

Tabla 8. Propuesta de organigrama Trio Zukan



4.3. Propuesta de comunicación

Al igual que el aumento de su actividad artística, el aspecto de la comunicación se ha trabajado de forma más intensa a partir del año 2019 en Zukan. Aun así, hay muchas cuestiones que se podrían mejorar. A continuación, exponemos algunas de las ideas que creemos podrían ser útiles:

- **Realización de un Plan de Comunicación:** las cuestiones de comunicación se han llevado a cabo de forma instintiva hasta este momento, ya que los integrantes de Zukan no son expertos en la materia de la comunicación y se han externalizado muy pocos servicios relacionados con este aspecto (las campañas de comunicación específicas para ciertos proyectos). Por esta razón, proponemos solicitar un plan de comunicación a una agencia profesional, con el objetivo de estudiar las características de la iniciativa y determinar cuáles son las acciones que se debieran de llevar a cabo para que la comunicación y difusión de Zukan tengan una estrategia que favorezca al proyecto. La agencia de comunicación con la que quisiera trabajar Zukan sería Impacta Comunicaciones.

Aunque el plan de comunicación determinará las estrategias y las acciones correspondientes al aspecto de la comunicación del proyecto, proponemos algunas ideas que consideramos interesantes:

- **Mantener las redes sociales y la página web de Zukan en constante funcionamiento:** realizar una planificación de los materiales promocionales y publicaciones que se realizarán sobre todo en las redes sociales, para que Zukan esté constantemente presente en las mencionadas plataformas, tenga o no tenga proyectos programados a la vista.
- **Programar y diseñar una página web profesional:** desde enero del 2019, Zukan cuenta con una página web programada a través de la plataforma Wix. El mantenimiento de esta página supone un coste bajo para la asociación, pero a su vez, al no ser una página profesional, su programación y actualizaciones llevan más tiempo de lo habitual. Además, una página web profesional mejora la imagen de la formación y de proyecto, por lo que consideramos de gran importancia invertir

ciertos recursos económicos en una empresa o profesional que programe y diseñe una nueva página web para Zukan.

- **Relación con los medios de comunicación:** la presencia de Zukan en los medios de comunicación ha sido bastante abundante en los últimos dos años (2019 y 2020). Han realizado entrevistas en prensa generalista local y autonómica, como en Diario Vasco, Berria, Noticias de Gipuzkoa, El Correo; han realizado también recientemente una entrevista en prensa especializada a nivel nacional, en la revista Melómano. Por último, han acudido a la radio varias veces, tanto a programas de Radio Clásica como Café Zimmerman, Andante con Moto o La Hora Azul, como a programas de radio generalista a nivel local como Baipasa o Faktoria (Euskadi Irratia, Radio Euskadi). El objetivo en este sentido sería poder realizar algunas entrevistas en revistas de música especializadas de forma periódica para mantener la presencia de la agrupación en el mundo musical, y por otro lado, conseguir comunicar los proyectos importantes de la formación tanto en los medios de comunicación especializados como generalistas. Creemos que sería interesante estudiar la posibilidad de ampliar el tipo de medios de comunicación con los que tiene relación Zukan, para poder acudir en ciertas ocasiones a programas de cultura de la televisión autonómica.

4.4. Propuesta económica del proyecto

En los anteriores capítulos hemos analizado la situación actual de Trio Zukan y realizado una serie de propuestas que creemos que pueden facilitar el desarrollo y la consolidación del proyecto. En este apartado nos dedicaremos a analizar la viabilidad de la propuesta realizada. Dividiremos este trabajo en diferentes pasos:

- Primero calcularemos el presupuesto para el 2021, teniendo en cuenta el proyecto que se ha diseñado en este plan de Intervención.
- A continuación, realizaremos una estimación de ingresos y gastos, estudiando los recursos económicos que prevé Zukan a través tanto de su actividad y como de diferentes fuentes de financiación externas públicas y privadas.
- Seguidamente, estudiaremos la viabilidad económica de todas las propuestas planteadas anteriormente y su organización en el tiempo mostrando la prioridad de unos objetivos frente a otros.

4.4.1. Presupuesto del proyecto propuesto en el plan de Intervención

En la tabla que incluimos a continuación, se puede visualizar la estimación del coste total del proyecto que hemos diseñado para el ejercicio 2021. Para realizar el cálculo de los gastos por servicios externalizados, hemos utilizado las referencias de las empresas o profesionales externos con los que Zukan ya está trabajando, en el caso de las campañas y el plan de comunicación, servicios de asesoría, *booking* de conciertos y creación de materiales promocionales. En cuanto a los servicios de ayudante de producción, lo hemos consultado con Óscar Etxeberria, dueño de una empresa de transporte y montaje de instrumentos musicales. Por último, hemos calculado el coste del servicio de la gestión de redes sociales, realizando una estimación de las horas de trabajo que tendría que asumir Nekane Díaz (la persona que hemos propuesto para este trabajo). El cálculo que hemos realizado es: 6 horas al mes, a 15 € la hora (IVA no incluido).

Para el apartado de profesionalización de las labores del personal de la Asociación, hemos delimitado un caché de 400 € por concierto (impuestos incluidos) y realizado el cálculo por 11 conciertos, teniendo en cuenta la propuesta artística que hemos realizado en los capítulos anteriores. Para las labores de gestión hemos realizado una estimación de cuánto tiempo se

le dedica actualmente a cada tarea, y establecido un precio de 15 € la hora (impuestos no incluidos).

A continuación, visualizamos el presupuesto que prevemos para el ejercicio 2021:

Tabla 9: Presupuesto del proyecto diseñado en el Plan de Intervención

TRIO ZUKAN: PRESUPUESTO NUEVO PROYECTO			IMPORTE
GASTOS GENERALES			
	COMISIONES BANCARIAS	50,00	
	MANTENIMIENTO DE PÁGINA WEB	80,00	
	CUOTA DE LA ASOCIACIÓN VASCO NAVARRA DE COMPOSITORES MUSIKAGILEAK	60,00	
	COMPRA Y MANTENIMIENTO DE MATERIALES	2.000,00	
	CERTIFICADO ELECTRÓNICO	50,00	
TOTAL GASTOS GENERALES			2.240,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNALIZADOS			
	ASESORÍA ECONÓMICA Y LABORAL	2.000,00	
	SERVICIO DE BOOKING DE CONCIERTOS	2.541,00	
	PLAN DE COMUNICACIÓN	1.800,00	
	GESTIÓN DE REDES SOCIALES	1.452,00	
	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN POR PROYECTOS	2.000,00	
	RENOVACIÓN DE LA PÁGINA WEB (DISEÑO Y PROGRAMACIÓN)	6.000,00	
	CREACIÓN DE MATERIALES PROMOCIONALES (FOTOS, VÍDEOS, ETC)	1.500,00	
	AYUDANTE DE PRODUCCIÓN	1.800,00	
	OTROS	110,00	
TOTAL GASTOS SERVICIOS EXTERNALIZADOS			21.443,00
PROFESIONALIZACIÓN DE LAS LABORES DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN			
	VIAJES Y KILOMETRAJES (ENSAYOS Y CONCIERTOS)	6.000,00	
	MANTENIMIENTO Y DIETAS (CONCIERTOS)	2.250,00	
	ALOJAMIENTO (CONCIERTOS)	2.000,00	
	CACHÉ DE LOS INTÉRPRETES (11 CONCIERTOS)	14.850,00	
	LABORES DE GESTIÓN 1	1.107,22	
	LABORES DE GESTIÓN 2	1.197,00	
	LABORES DE GESTIÓN 3	1.157,10	
TOTAL GASTOS PROFESIONALIZACIÓN DE LABORES: PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN			28.561,32
ENCARGOS A COMPOSITORES			
	CACHÉ ENCARGOS (7 ENCARGOS)	14.000,00	
	DIETAS	400,00	
	VIAJES Y KILOMETRAJES	800,00	
TOTAL GASTOS ENCARGOS A COMPOSITORES			15.200,00
GASTOS: TOTAL			67.444,32

Como podemos observar, la cantidad que Zukan necesitaría ingresar para poder llevar a cabo el proyecto diseñado sería de 67.444,32, es decir, 40.994,32 € de lo que prevé de ingresos durante el ejercicio 2020. Según el plan artístico que hemos realizado para el 2021 y teniendo en cuenta la media del caché que cobra Zukan por concierto (2.500 €), contaríamos con 27.500 € de ingresos como retribución por las actuaciones ofrecidas. Con este dato, tenemos claro que necesitaríamos encontrar fuentes de financiación externas, tanto públicas como privadas, que puedan dotar a la agrupación de recursos económicos necesarios para sacar adelante su proyecto.

4.4.2. Búsqueda de fuentes de financiación externas

Hasta el año 2020, Zukan han contado únicamente con subvenciones que ha solicitado de forma esporádica y para proyectos puntuales al Departamento de Cultura de Gobierno Vasco, además de las ayudas a la composición que han solicitado los compositores que han escrito obras para la agrupación (es decir, subvenciones que Zukan ha recibido de forma indirecta). En el año 2020, con el aumento de actuaciones y proyectos que ha experimentado el grupo y tal y como se puede visualizar en la Tabla 4, Zukan ha solicitado algunas ayudas y subvenciones a más instituciones por primera vez: a la Diputación Foral de Gipuzkoa, al Instituto Nacional de Artes Escénicas y Música, al Instituto Vasco Etxepare, etc.

Por esta razón, de cara a los ejercicios 2021 y 2022, podemos realizar una estimación de ingresos a través de subvenciones y ayudas más exigente, teniendo en cuenta que no será la primera vez que se realizan las solicitudes. Además, proponemos una serie de ayudas y subvenciones nuevas que en el ejercicio 2020 no se han podido y no se van a poder pedir.

A continuación, incluimos 3 tablas (una tabla por cada año) donde podemos visualizar un plan de ayudas y subvenciones que Zukan puede solicitar según los proyectos que se han planificado en la propuesta de Intervención para los dos próximos años. Se incluye también la tabla relativa al ejercicio 2020, para comprender mejor cuál es el punto de partida en este sentido:

Tabla 10: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2020

BÚSQUEDA DE FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNAS					
SUBVENCIONES PÚBLICAS 2020					
YA SOLICITADAS					
NOMBRE DE LA SUBVENCIÓN	ENTIDAD	FECHA DE SOLICITUD	ACTIVIDAD PARA LA QUE SE HA SOLICITADO	SOLICITANTE	CANTIDAD CONCEDIDA
Subvenciones a la creación musical	Gobierno de México	diciembre 2019-enero 2020	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	Hugo Morales (compositor)	Subvención concedida al compositor
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco-Departamento de Cultura	mayo- junio	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	Brais Novoa (compositor)	Subvención concedida al compositor
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco-Departamento de Cultura	mayo- junio	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	Oihana Rodríguez (compositora)	Pendiente de resolución
Subvenciones OREKA: para asociaciones con programas consolidados	Diputación Foral de Gipuzkoa	mayo- junio	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de resolución
PENDIENTES DE SOLICITAR					
Subvenciones para encargos de composición vinculados a estreno	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Composiciones de obras nuevas para Trio Zukan (4 obras nuevas)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para giras por España	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Gira por España (8 conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvención para proyectos culturales unitarios	Gobierno Vasco-Departamento de Cultura	junio- julio	Edición de partituras de obras de compositores/as vascos/as	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas para la movilidad de artistas vascos/as	Instituto Etxepare	junio- julio	Gira por España (8 conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
SUBVENCIONES PRIVADAS 2020					
Ayudas Fundación Kutxa	Fundación Kutxa	diciembre	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud

Tabla 11: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2021

SUBVENCIONES PÚBLICAS 2021					
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- mayo	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	Antonio Lauzurica	Pendiente de solicitud
Subvención para proyectos culturales unitarios	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	junio- julio	Financiación de la grabación del nuevo CD	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- mayo	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	Gabriel Erkoreka	Pendiente de solicitud
Subvenciones OREKA: para asociaciones con programas consolidados	Diputación Foral de Gipuzkoa	marzo- mayo	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para la promoción y modernización cultural	INAEM	junio	Financiar la profesionalización y modernización de la Estructura de Trio Zukan	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de resolución
Subvenciones para encargos de composición vinculados a estreno	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Composiciones de obras nuevas para Trio Zukan (5 obras nuevas)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para giras por España	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Gira por España (x conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para giras internacionales	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Gira de México 2021	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas para la movilidad de artistas vascos/as	Instituto Etxepare	normalmente en mayo	Gira por España (x conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas para la movilidad de artistas vascos/as	Instituto Etxepare	normalmente en mayo	Gira de México 2021	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayuda directa por proyecto unitario	Instituto Etxepare	Convenio directo entre Etxepare y Trio Zukan	Proyecto de colaboración Quebec- Euskadi	Convenio directo entre Etxepare y Trio Zukan	Pendiente de cierre
SUBVENCIONES PRIVADAS 2021					
Ayudas a asociaciones culturales profesionales de autores y editores	Fundación SGAE	abril- junio	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas Fundación Kutxa	Fundación Kutxa	diciembre	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud

Tabla 12: Propuesta de ayudas y subvenciones. Ejercicio 2022

SUBVENCIONES PÚBLICAS 2022					
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- mayo	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	X	Pendiente de solicitud
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- mayo	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	X	Pendiente de solicitud
Subvenciones a la creación cultural: composición musical (ayuda indirecta para Zukan)	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- mayo	Composición de una nueva obra para Trio Zukan	X	Pendiente de solicitud
Subvenciones OREKA: para asociaciones con programas consolidados	Diputación Foral de Gipuzkoa	marzo- mayo	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para encargos de composición vinculados a estreno	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Composiciones de obras nuevas para Trio Zukan (x obras nuevas)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para giras por España	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Gira por España (x conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvenciones para giras internacionales	INAEM	febrero- junio (según año de convocatoria)	Gira de Chile 2022	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas para la movilidad de artistas vascos/as	Instituto Etxepare	normalmente en mayo	Gira por España (x conciertos)	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas para la movilidad de artistas vascos/as	Instituto Etxepare	normalmente en mayo	Gira de Chile 2022	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Subvención para proyectos culturales unitarios	Gobierno Vasco- Departamento de Cultura	marzo- junio	Financiación de la grabación del nuevo CD	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
SUBVENCIONES PRIVADAS 2022					
Ayudas a asociaciones culturales profesionales de autores y editores	Fundación SGAE	abril- junio	Financiar la estructura de Zukan para garantizar su actividad anual	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud
Ayudas Fundación Kutxa	Fundación Kutxa	diciembre	Financiación de la grabación del nuevo CD	Asociación Cultural Zukan	Pendiente de solicitud

En las 3 tablas que hemos incluido, podemos observar que Zukan puede optar a ayudas y subvenciones que se convocan tanto por parte de entidades públicas, como el Departamento de Cultura del Gobierno Vasco, la Diputación Foral de Gipuzkoa o el Instituto Vasco Etxepare, como por parte de entidades privadas, como la Fundación SGAE o la Fundación Kutxa.

En cuanto a las actividades subvencionables que se llevan a cabo desde la asociación, diferenciamos, por un lado, las ayudas que se pueden solicitar para financiar la propia estructura de la entidad, por otro lado, las que cubren los gastos de desplazamiento y dietas que se generan para acudir a los conciertos, y, por último, las subvenciones que están directamente destinadas a los proyectos culturales que se organizan desde la asociación, como grabaciones de CD, encargos a compositores, edición de partituras o casos similares.

El mantenimiento de la estructura de la entidad, así como los gastos que surgen por los viajes y desplazamientos son un gasto constante de Zukan, por lo que se podrían solicitar de forma anual. Así mismo, si la asociación organiza nuevos proyectos de forma constante, puede acceder a las subvenciones que se publican para financiar los proyectos puntuales de forma continua.

El objetivo de Zukan, por tanto, es ampliar aquellos recursos económicos que pueda conseguir por la retribución de sus actuaciones a través de ayudas y subvenciones tanto de entidades públicas y privadas que apoyan a iniciativas culturales de estas características. Una vez realizado este estudio sobre las posibles fuentes de financiación, pasamos a exponer una estimación de ingresos y gastos del ejercicio 2021, con el cual se podría llevar a cabo el nuevo proyecto del Trio Zukan.

4.4.3. Viabilidad del proyecto: estimación de ingresos y gastos del ejercicio 2021 y su análisis

Tabla 13: previsión de ingresos y gastos. Ejercicio 2021

TRIO ZUKAN: PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS EJERCICIO 2021			IMPORTE
INGRESOS VARIABLES PREVISTOS			
CACHÉ DE CONCIERTOS (PREVISIÓN 11 CONCIERTOS)		27.500,00	
OTROS (VENTA DE CD, ETC.)		500,00	
PREMIOS		2.000,00	
2 ENCARGOS A TRAVÉS DEL FESTIVAL I ARA QUÉ?		3.300,00	
TOTAL INGRESOS VARIABLES DE ZUKAN			33.300,00
AYUDAS Y SUBVENCIONES (INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS)			
AYUDAS A LA ESTRUCTURA (INAEM, PROMOCIÓN Y MODERNIZACIÓN CULTURAL)		7.500,00	
AYUDAS A LA ESTRUCTURA (DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA)		5.000,00	
AYUDAS A LA ESTRUCTURA (FUNDACIÓN SGAE)		3.000,00	
AYUDAS A LA ESTRUCTURA (FUNDACIÓN KUTXA)		2.500,00	
AYUDAS PARA GIRAS POR ESPAÑA (INAEM)		2.500,00	
AYUDAS PARA ENCARGOS VINCULADOS A ESTRENOS (INAEM)- PREVISIÓN 8 ENCARGOS		4.500,00	
AYUDAS A LA MOVILIDAD PARA GIRAS MUSICALES		1.500,00	
AYUDAS A LA COMPOSICIÓN (GOBIERNO VASCO)- PREVISIÓN 2 ENCARGOS		6.000,00	
AYUDAS PARA PROYECTOS CULTURALES UNITARIOS (GRABACIÓN CD 2022)		3.500,00	
INGRESOS VARIABLES PREVISTOS EN TOTAL			69.300,00
GASTOS GENERALES			
	COMISIONES BANCARIAS	50,00	
	MANTENIMIENTO DE PÁGINA WEB	80,00	
	CUOTA DE LA ASOC. MUSIKAGILEAK	60,00	
	COMPRA Y MANTENIMIENTO DE MATERIALES	2.000,00	
	CERTIFICADO ELECTRÓNICO	50,00	
TOTAL GASTOS GENERALES			2.240,00
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNALIZADOS			
	ASESORÍA ECONÓMICA Y LABORAL	2.000,00	
	SERVICIO DE BOOKING DE CONCIERTOS	2.541,00	
	PLAN DE COMUNICACIÓN	1.800,00	
	GESTIÓN DE REDES SOCIALES	1.452,00	
	CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN POR PROYECTOS	2.000,00	
	RENOVACIÓN DE LA WEB (DISEÑO Y PROGRAMACIÓN)	6.000,00	
	CREACIÓN DE MATERIALES PROMOCIONALES PARA CD (FOTOS, VIDEOS, ETC.)	1.500,00	
	AYUDANTE DE PRODUCCIÓN	1.800,00	
	OTROS	110,00	
TOTAL GASTOS POR SERVICIOS EXTERNALIZADOS			21.443,00
PROFESIONALIZACIÓN DE LAS LABORES DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN			
	VIAJES Y KILOMETRAJES (ENSAYOS Y CONCIERTOS)	6.000,00	
	MANTENIMIENTO Y DIETAS	2.250,00	
	ALOJAMIENTO	2.000,00	
	CACHÉ DE LOS INTÉRPRETES (11 CONCIERTOS)	14.850,00	
	LABORES DE GESTIÓN 1	1.107,22	
	LABORES DE GESTIÓN 2	1.197,00	
	LABORES DE GESTIÓN 3	1.157,10	
			28.561,32
ENCARGOS A COMPOSITORES			
	CACHÉ ENCARGOS (ENCARGOS)	14.000,00	
	DIETAS	400,00	
	VIAJES Y KILOMETRAJES	800,00	
TOTAL GASTOS ENCARGOS A COMPOSITORES			15.200,00
TOTAL DE GASTOS PREVISTOS			67.444,32
RESULTADO 2021			1.855,68

En la tabla que hemos incluido, podemos observar la previsión de ingresos y gastos para el ejercicio 2021 que hemos realizado teniendo en cuenta la propuesta de ayudas y subvenciones expuesta en el anterior sub- capítulo. Si consiguiéramos llegar a cumplir la mencionada previsión, la asociación sería capaz de llevar a cabo todas las propuestas del plan de Intervención. La cantidad de 1.855,68 € del final de la tabla sería el remanente que quedaría al final del ejercicio, o dicho en otras palabras, la previsión de gasto para el primer trimestre del 2022.

Si nos fijamos en el apartado de los ingresos, nos damos cuenta de que el 48,05% de los 69.300 € ingresados provendría de la retribución por las actuaciones de la propia agrupación, y el 51,95 % restante de las diferentes subvenciones que solicitaría la asociación. Aunque a simple vista parezca que la balanza está equilibrada, tener tal grado de dependencia de las ayudas y subvenciones puede provocar una constante incertidumbre a la hora de prever y organizar la actividad anual de la asociación. Aunque puede ser un buen planteamiento para poner el nuevo proyecto en marcha, proponemos buscar otra forma que garantice en mayor medida los ingresos que se van a obtener por la propia actividad de la entidad. Tras analizar esta situación, creemos que lo más adecuado sería encontrar una vía alternativa en el que el funcionamiento de la asociación se pueda sostener de forma más autosuficiente, y garantizar y blindar la supervivencia y la actividad de la misma.

Si observamos la tabla 13, podemos separar los gastos de Zukan en dos principales grupos: los gastos fijos (no dependientes a los proyectos de la asociación) y los gastos variables (dependientes a los proyectos de la asociación). Entre los gastos fijos tenemos una serie de gastos generales (comisiones bancarias, mantenimiento de la página web, etc.), los gastos de la asesoría laboral y fiscal, la gestión de las redes sociales, el plan de comunicación, la renovación de la página web y la creación de materiales promocionales. Esta lista de necesidades supone 15.102 € anuales para la asociación, es decir, el 21,8 % de su gasto anual total. Dentro del grupo de los gastos variables tenemos los gastos del servicio de *booking* de conciertos, las campañas de comunicación por proyectos, los servicios del ayudante de producción, los viajes, desplazamientos y alojamientos para los conciertos, el caché de los músicos, las labores de gestión del personal interno de la asociación y los gastos por los encargos a los compositores. Esta lista de necesidades supone 54.198 € anuales para la asociación, 78,20 % del gasto total.

Por otro lado, tenemos que pensar cuáles serían las necesidades de la asociación más susceptibles de recibir ayudas y subvenciones según las convocatorias en las que hemos visto anteriormente en las que Zukan puede encajar. Podríamos cubrir los gastos fijos de la asociación en calidad de estructura de la asociación (15.102 €), solicitando subvenciones a estructuras de asociaciones (de la Diputación de Gipuzkoa, la Fundación SGAE, la Fundación Kutxa o el INAEM). De esta forma cubriríamos en gran parte los gastos estructurales de Zukan. Así mismo, se podrían solicitar las ayudas a la movilidad de los artistas para cubrir parte de los gastos de desplazamientos y dietas derivados de los conciertos de la agrupación tanto al INAEM como al Instituto Vasco Etxepare (4.000 € de un total de 8.250 € de gasto). Por último, los encargos a los compositores también podrían cubrirse en gran medida a través de las subvenciones específicas para encargos a compositores del INAEM o ayudas a la creación del Gobierno Vasco (7.000 € de un total de 14.000 € de gasto).

Con este planteamiento, podríamos cubrir la cantidad de 26.102 €, el 37, 66% del gasto total de la asociación, a través de diferentes subvenciones, dejando el 62, 34% restante del gasto total a manos de Zukan. Siendo esto así, Zukan tendría que ingresar la cantidad anual de 43.198 € a través de conciertos y otros proyectos, es decir, a través de ingresos propios, para cubrir todos los gastos de la entidad. En el caso del 2021, con la previsión de 11 conciertos, la agrupación debiera cobrar 3.927 € por concierto para llegar a ese objetivo. Actualmente, el caché de Zukan ronda entre los 2.500 y 3.000 € por concierto, por lo que lo debiera subir entre 1.427 y 927 € el caché por actuación. Esto no supondría un gran problema, teniendo en cuenta que la trayectoria de la agrupación está siendo cada vez más valorada en el ámbito de la música contemporánea y esto permite subir el caché de la formación. Además, la mencionada cantidad (3.927 € / concierto) no es excesiva teniendo en cuenta los números que se están moviendo actualmente en el mercado de la música actual tanto en España como en otros países.

Para finalizar con este apartado, tenemos que tener en cuenta que la estimación de ingresos puede ser variable en esta asociación, tanto porque las ayudas y subvenciones que se estima recibir pueden variar como porque los conciertos que se prevén pueden aumentar o disminuir ligeramente en número. Por tanto, si durante el ejercicio 2021 los ingresos obtenidos por Zukan fuera inferiores a los previstos, se financiarían aquellos servicios o necesidades que

garantizan el funcionamiento y la continuidad de la asociación, dejando otros que quizás no sean prioritarios para más adelante.

4.5. Cronograma general del proyecto

Una vez todas las ideas y propuestas que se han trabajado en el plan de intervención están expuestas, incluimos el cronograma general correspondiente al año 2021. El objetivo de este cronograma es obtener una visión más global del proyecto y a su vez, conseguir una organización más eficaz y mayor capacidad de previsión para determinar las estrategias y proyectos que se llevarán a cabo desde la asociación cada año.

Como podemos observar en la tabla que añadimos a continuación, existen ciertas labores que son constantes o continuas, como el seguimiento o control económico de la asociación, la gestión y planificación de las redes sociales y la página web o la búsqueda de conciertos para el siguiente año. En el caso de las labores de búsqueda de financiación externa, los plazos están sujetos a las convocatorias que publican desde cada institución. Aun así, podemos decir que es una tarea constante, ya que exige un constante seguimiento de cada uno de los procesos. El resto de las tareas están siempre sujetas a los proyectos que se van organizando en cada momento desde la asociación, como los ensayos, las labores de producción para cada concierto, la organización de otros proyectos o las campañas de comunicación por proyectos.

En este cronograma se han incluido los proyectos que están previstos para el 2021, como son el concierto y el intercambio cultural con Quebec, la Residencia Artística con la compositora Soley Sigurjonsdottir, la gira de conciertos en México y los conciertos nacionales programados. También se incluye la planificación de la grabación del CD, ya que se prevé que este proyecto se realizará a comienzos del 2022.

El cronograma de 2022 seguiría el mismo esquema, adaptando el calendario de los proyectos que están previstos para ese año.

Tabla 14: Cronograma general Trio Zukan. 2021

2021													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
PLANIFICACIÓN ARTÍSTICA	Organización agenda 2021	Envío, seguimiento y negociación con Festivales planteados para 2022											
		Planificación y negociación para la grabación del CD en 2022											
		Planificación de gira de conciertos en Chile 2022											
	Proyectos 2020	Elaboración y envío de la propuesta de Residencia Artística 2021		Seguimiento y negociación de la propuesta			Residencia Artística con Sóley Sigurjónsdóttir			Cerrar organización grabación del CD 2022			
		Concierto Quebec	Período de ensayos y conciertos					Gira de conciertos en México			Ensayos preparación de Grabación de CD		
Encargos para próximos conciertos	Realización de encargos											Selección de próximos encargos	
INTER	Interlocución	LABORES DE INTERLOCUCIÓN CON AGENTES DEL SECTOR, INSTITUCIONES, ETC.											
COMUNICACIÓN	Comunicación	GESTIÓN DE REDES SOCIALES Y ACTUALIZACIÓN DE PÁGINA WEB											
	Comunicación	Campaña de comunicación proyecto Quebec								Campaña de com. gira México			Inicio campaña CD
	Comunicación	Plan de comunicación											
PROD	Labores de producción	Tareas sujetas al calendario de conciertos											
SEGUIMIENTO ECONÓMICO	Seguimiento económico	Contabilidad, facturas, nóminas, impuestos, control presupuestos, etc.											
	BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN EXTERNA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
				Subvenciones a la creación cultural GV									
				OREKA Diputación Gipuzkoa									
			Encargos- Estrenos / Giras por España- INAEM										
			Ayudas a la modernización y promoción de la cultura- INAEM										
			Giras Internacionales- INAEM										
							Ayudas Etxepare						
						Fundación SGAE							
											Fundación KUTXA		

5. Limitaciones y Prospectiva

Este plan de intervención supone un gran paso para Zukan, ya que es la primera vez que se analiza el proyecto en su totalidad y se proponen una serie de cambios con el objetivo de estructurarla y afianzarla.

Tal y como hemos podido observar en el anterior capítulo, poner el nuevo proyecto de Zukan en marcha supone un poder económico mucho mayor que el que tiene la entidad en estos momentos. Por esa razón, la mayor limitación con la que nos encontramos es la financiación del proyecto. Hemos visto que a través de las ayudas y subvenciones a las que Zukan puede acceder, tanto de instituciones públicas como privadas, y con las retribuciones de los conciertos, se podrían llegar a financiar todos los gastos anuales que tendría la asociación anualmente. Aun así, con el planteamiento inicial que hemos realizado el 50% de los ingresos totales de Zukan dependerían de las ayudas y subvenciones obtenidas, lo cual podría funcionar de cara a la iniciación del nuevo proyecto, pero no sería lo más seguro ni práctico a largo plazo. Teniendo este punto de vista en cuenta, creemos que la mejor solución sería subir el caché de Zukan ligeramente para poder garantizar mayor cantidad de ingresos propios de la asociación y depender en menor medida de ayudas y subvenciones.

Otra de las limitaciones con las que se ha encontrado Zukan durante el primer semestre, ha sido la cancelación o aplazamiento de los conciertos que estaban programados para los próximos meses, debido a la pandemia del Covid-19. Esto ha supuesto un desajuste tanto en la planificación de la agenda del año, en la organización de los programas y estrenos negociados con los festivales y en los ingresos previstos. Afortunadamente, 7 de los 9 conciertos que estaban cerrados no se han suspendido, sino que se aplazarán a septiembre-diciembre del 2020 y los 2 conciertos restantes se van a reprogramar durante el 2021.

Aunque en este plan de intervención no se haya mencionado, el objetivo de Zukan a largo plazo es tener una sede física a su disposición, para ensayar, guardar el material físico de la asociación, realizar reuniones, etcétera. Además, el material que se utiliza para trabajar (instrumentos, material de electrónica) es propiedad de los integrantes de la formación, es decir, Zukan no cuenta con apenas material propio de trabajo. Al igual que la sede, otras de

las metas sería obtener los recursos económicos necesarios para tener la capacidad de comprar material propio de trabajo.

6. Conclusiones

Una vez conocido al Trio Zukan, sabido cuáles son sus características como agrupación y analizado su situación actual, hemos propuesto medidas nuevas para garantizar la continuidad y la reafirmación del proyecto y aumentar la cantidad y calidad de los proyectos que se desarrollarán en un futuro próximo a través del plan de Intervención que hemos ideado para la agrupación. Por tanto, ha llegado la hora de realizar un repaso de los aspectos trabajados y ver qué conclusiones sacamos de las mismas.

El primer punto trabajado ha sido la actividad artística de Zukan. Hemos visto que el movimiento de la agrupación ha aumentado considerablemente a partir del 2019 y sobre todo en el 2020, estando programados en algunos de los festivales de música actual y salas de conciertos más importantes a nivel nacional y entrando en el mismo mercado en el que se mueven los grupos de referencia de características similares (3-4 integrantes). Por ello, el próximo paso sería afianzar la actividad de Zukan en el circuito de música actual nacional, manteniendo tanto la cantidad (9 conciertos en el 2020) como la calidad de los festivales donde la formación puede actuar. Además de afianzar la presencia de Zukan a nivel de España, hemos considerado que sería un buen momento para ampliar la actividad de la agrupación a través de proyectos internacionales, teniendo en cuenta que la acogida del proyecto es satisfactoria en los circuitos donde el trío actúa y también por el hecho de que Zukan está trabajando con compositores internacionales de diferentes países (México, Chile o Canadá, por ejemplo).

El segundo aspecto que hemos tratado ha sido el organigrama de Zukan. Hasta el momento, la mayoría de las tareas las han realizado los integrantes del trío de forma voluntaria, externalizando unos pocos servicios como el *booking* de conciertos, las campañas específicas por ciertos proyectos y la declaración de impuestos por una asesoría laboral y fiscal. Teniendo en cuenta el aumento de la actividad que está experimentando la agrupación y que su objetivo es mantener esta intensidad, el volumen de trabajo que esto supone para el personal interno de la asociación es demasiado. Por esa razón, concluimos que es un momento adecuado para

externalizar ciertas labores aparte de las que ya estaban externalizadas que son necesarias para el correcto funcionamiento de la entidad (gestión de nóminas, declaración de impuestos, contabilidad, gestión de redes sociales, asistencia a producción, etc.) profesionalizar aquellas tareas que realiza el personal interno de la misma (gestión de ayudas y subvenciones, organización artística, seguimiento económico, gestión y organización de otros proyectos, labores de interlocución, labores de producción de los conciertos, interpretación musical, etc.). El objetivo de este planteamiento es, por un lado, aligerar la carga de trabajo de los integrantes de Zukan, y, por otro lado, profesionalizar o poner en valor el trabajo que realizan ellos mismo para cumplir con los objetivos de la entidad.

El tercer punto desarrollado ha sido el ámbito de la difusión y la comunicación en Zukan. Teniendo en cuenta la importancia que tiene este aspecto para cualquier proyecto cultural en la sociedad de hoy en día, podemos afirmar que es necesaria la realización de un plan de comunicación de la mano de una empresa especializada en este área, con el objetivo de determinar las estrategias que Zukan debiera seguir para difundir y comunicar su proyecto de la mejor forma posible. Además, con el objetivo de optimizar su presencia en las redes sociales y en la red en general, determinamos que es de vital importancia externalizar la gestión de redes sociales a través de una *Community Manager* y contratar un profesional o empresa para el diseño, programación y mantenimiento de una página web profesional de Zukan.

El último punto que se ha analizado es la viabilidad del proyecto, es decir, el coste que supondría para la asociación poner en marcha todas las medidas propuestas en el plan de acción y estudiar de qué forma se puede financiar. Hemos llegado a la conclusión de que a través de ayudas y subvenciones se podría llegar a financiar el 50% del gasto total del nuevo proyecto de Zukan, pero que, a su vez, esto supone una gran incertidumbre para prever y planificar las acciones anuales de la asociación. Por esta razón, vemos que la solución más adecuada es solicitar aquellas subvenciones en las que el proyecto de Zukan encaja, y financiar los gastos más susceptibles de recibir subvención según la tipología del proyecto, y, a su vez, subir el caché de Zukan por concierto para conseguir mayor cantidad de ingresos propios de la entidad. De esta manera, el nuevo proyecto podría ser financiado en un 62,34 % a través de los ingresos de Zukan y en un 37,66 % gracias a las ayudas y subvenciones posibles a recibir.

Como conclusión final, habría que destacar la importancia de este plan de Intervención para Trio Zukan, ya que es la primera vez que ponemos encima de la mesa nuestro proyecto, lo

analizamos y planificamos una estrategia para los próximos dos años. Hasta la actualidad el proyecto ha podido caminar de forma más improvisada y guiándose por el momento, pero con la proyección que está teniendo la agrupación durante los últimos meses y la cantidad de trabajo que supone llevar todo ello a cabo, era necesario realizar una reflexión sobre el futuro de la formación. Además, este plan de intervención no sólo servirá para planificar el proyecto de cara a los dos próximos años, sino que se podrá utilizar para un futuro más lejano, adaptándolo siempre al estado del proyecto y a las actividades de cada momento.

Después de ver el nuevo proyecto en su totalidad, se puede observar que la financiación es el aspecto que más hay que trabajar para sacar esta iniciativa adelante, ya que es lo que va a decidir si es posible llevar a cabo todas las propuestas realizadas o hay que marcar algunas prioridades sobre otras. Además, otra dificultad a la que nos enfrentamos es la variabilidad de los ingresos, ya que según el número de actuaciones cerradas o según las ayudas y subvenciones recibidas, la salud económica de la asociación puede ir cambiando de forma constante.

Por esta razón, de cara a medio largo plazo sería muy interesante plantear formas en las que la economía de Zukan puede llegar a ser más estable, a través de subvenciones nominativas, convenios con otras instituciones, patrocinios privados, sistemas de mecenazgos, etcétera.

7. Referencias bibliográficas

Acción Cultural Española (2019). *Punto de encuentro 2019. Festival Internacional de Arte Sonoro y Música Electroacústica*. Recuperado de: <https://www.accioncultural.es/es/punto-de-encuentro-2019>

Ayuntamiento de Córdoba (2020). *XIII Festival de música contemporánea de Córdoba*. Recuperado de: <https://cultura.cordoba.es/FMC>

Bachtrack (2019). *Música clásica en 2019*. Recuperado de: <https://bachtrack.com/files/158145Estadisticas%20de%20la%20musica%20clasica%202019.pdf>

Bernaola Festival (2019). *Festival Internacional de Música Contemporánea*. Recuperado de: <https://bernaolafestival.com/eu/>

Chacón, A., (2016). *La Música popular y Música académica: dos miradas del arte sonoro*. (ensayo o trabajo académico). Universidad de Chile, Chile.

Conde Duque Madrid (2019). *Perturbaciones periódicas 2019*. Recuperado de: <https://www.condeduquemadrid.es/ciclos/perturbaciones-periodicas-2019>

Ensemble d'Arts (2019). *Rafel Festival 2019*. Recuperado de: <https://rafelfestival.com/>

Ferrero, S., (2017). Música y público: un análisis de responsabilidades. *Monografies & aproximacions N°1: La mecánica de la creación sonora*, 1, 45-72.

Fundació ACA (2016). *XXXVII Encontre Internacional de Compositors Festival Illa de Mallorca*. Recuperado de: <http://fundacioaca.org/www3/>

Fundación BBVA (2020). *X Ciclo de Conciertos de Música Contemporánea Fundación BBVA*. Recuperado de: <https://www.fbbva.es/ciclos/x-ciclo-de-conciertos-de-musica-contemporanea-bilbao-2019-2020/>

Fundación Don Juan de Borbón (2019). *XXVI Jornadas de Música Contemporánea*. Recuperado de: <https://fundaciondonjuandeborbon.org/jornadas-de-musica-contemporanea/>

Gobierno de Navarra (2020). *Festival Internacional de Experimentación Musical After Cage*. Recuperado de: <http://www.culturainavarra.es/es/festival-internacional-de-experimentacion-musical-after-cage>

Institut Valencià de Cultura. (2020). *Festival Ensems*. Recuperado de: <https://ensems.ivc.gva.es/>

Marín, M. A., (2013). Tendencias y desafíos de la programación musical. *Brocar, Cuadernos de Investigación Histórica*, 37, 84- 104.

Martínez Reinoso, J., (2018). De gira por España. Prácticas y estrategias de los virtuosos que actuaron en los primeros conciertos públicos de Madrid (1767-1808). *Cuadernos de Música Iberoamericana*, 31, 67- 84.

Martínez Ulloa, J., (2010). La obra de arte musical: hacía una ontología de la música. *Revista musical chilena v.64 n.213*, 116- 135.

Menger, P., (1986). El oído especulativo. Consumo y percepción de la música contemporánea. *Revue Francaise de Sociologie*, XXVI, 3, 445-479.

Mostra Sonora (2020). *Mostra Sonora Sueca*. Recuperado de: <http://mostrasonorasueca.com/>

Museo Vostell (2019). *XXI Ciclo de Música Contemporánea Museo Vostell Malpartida*. Recuperado de: <https://www.sinosecancela.com/extremadura/events/791405/xxi-ciclo-de-musica-contemporanea-vostell-malpartida>

Museo Universidad de Navarra (2019). *Cartografías de la música*. Recuperado de: <https://museo.unav.edu/artes-escenicas/temporada-actual>

Musikagileak (2020). *Musikagileak Asociación Vasco- Navarra de compositores*. Recuperado de: <http://www.musikagileak.com/es/>

Pascual Insa, I., (2015). *Acercamiento de la música clásica al público del Siglo XXI*. (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica, Valencia.

Resis (2019). *Resis Festival de música contemporánea A Coruña*. Recuperado de: <https://resisfestival.com/>

Roselló Cerezuela, D., (2014). *Diseño integral de proyectos culturales*. Recuperado de: <http://atalayagestioncultural.es>.

Salinas, F., Osorio, L., (2012). Emprendimiento y Economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 129-151.

Stravinsky, I. (1958): *An Autobiography*. New York: M. & J. Steuer. Recuperado de: <http://www.gutenberg.org/files/36169/36169-h/36169-h.htm>

Xunta de Galicia (2020). *Xornadas de música contemporánea*. Recuperado de: <https://www.cultura.gal/es/ciclo/xornadas-musica-contemporanea>

Anexo A. Listado de los principales festivales de música contemporánea de España

NOMBRE DEL FESTIVAL	ÁREA GEOGRÁFICA	FECHAS	Nº DE CONCIERTOS POR EDICIÓN	OTRAS ACTIVIDADES	ORGANIZA/COORDINA	PATROCINA	COLABORA
Xornadas de Música Contemporánea de Santiago	Santiago de Compostela (Galicia)	junio	10 conciertos	coloquios (2-3) y clases magistrales (1-2)	el Consorcio de Santiago de Compostela-Real Patronato de Santiago	Ayuntamiento de Santiago, USC, Consorcio de Santiago, Diputación de A Coruña, CGAC	Beca Fulbright, New York Women Composers, Universidad de Pensilvania, Conservatorio Teresa Berganza, Escuela de Altos Estudios Musicales, Conservatorio Profesional de Música de Santiago, Womarts
RESIS-Festival de Música Contemporánea	A Coruña (Galicia)	mayo	entre 5 y 10	proyecciones, instalaciones sonoras, conferencias	Asociación Cultural AÍS	Diputación de A Coruña, Ayuntamiento de A Coruña, Universidad Da Coruña	Sinfónica de Galicia, Fundación, Luis Seoane, Bodegas Petrón, Cervezas Alhambra, Escola de Imaxe e Son, Josgama, Conservatorio Superior de Vigo

Festival Groba	Pontereas (Galicia)	agosto	6 conciertos		Fundación Rogelio Groba	Orquesta de Cámara Gallega, Fundación Rogelio Groba, Ayuntamiento de Pontereas, Consello de Pontereas, Fundación SGAE, Diputación de Pontevedra, Fundación Barrié, Xacobeo 2021, Xunta de Galicia	Orquesta de Cámara Gallega, Fundación Rogelio Groba, Ayuntamiento de Pontereas, Consello de Pontereas, Fundación SGAE, Diputación de Pontevedra, Fundación Barrié, Xacobeo 2021, Xunta de Galicia
Ciclo de Conciertos de Música Contemporánea Fundación BBVA	Bilbao (País Vasco)	octubre- mayo	10 conciertos	presentación y pequeñas entrevistas a los creadores de las obras de estreno en cada concierto	Fundación BBVA de Bizkaia	Fundación BBVA	Fundación BBVA
Circuito de Música Contemporánea "Musikagileak"	País Vasco	septiembre- enero	10-12 conciertos	conferencias, mesas redondas, presentaciones, clases magistrales, cursos de composición	Asociación Vasco- Navarra de compositores "Musikagileak"	Diputación Foral de Gipuzkoa, Gobierno Vasco, INAEM, SGAE, Fundación Kutxa, Musikene- Centro Superior de Música del País Vasco-, Museo San Telmo, Instituto Etxepare	Musikene- Centro Superior de Música del País Vasco-, Festival Bernaola, Museo San Telmo

Festival Bernaola	Vitoria-Gasteiz (País Vasco)	octubre-enero	15-20 conciertos		Colectivo Espacio Sinkro	Espacio Sinkro, Ayuntamiento de Vitoria- Gasteiz, Conservatorio Profesional Jesús Guridi, Gobierno Vasco, Museo Artium, SGAE, Musikagileak, Fundación Vital, Diputación Foral de Álava.	Espacio Sinkro, Ayuntamiento de Vitoria- Gasteiz, Conservatorio Profesional Jesús Guridi, Gobierno Vasco, Museo Artium, SGAE, Musikagileak, Fundación Vital, Diputación Foral de Álava.
Encuentros de Música Contemporánea Kuraia	Bilbao (País Vasco)	octubre-febrero	7-8 conciertos	Actividades pedagógicas: clases magistrales de composición e interpretación	Dirección artística y musical de la Asociación Kuraia	Gobierno Vasco, Diputación Foral de Bizkaia, Ayuntamiento de Bilbao, Instituto Etxepare, INAEM	Conservatorio "Juan Crisóstomo de Arriaga" Bilbao
Festival Internacional de Experimentación Musical "After Cage"	Pamplona (Navarra)	octubre-noviembre	8-9 conciertos	Talleres, ensayos abiertos, sesiones de trabajo, mesas redondas.	Colectivo E7.2	Gobierno de Navarra, Teatro Gayarre, Fundación Caja Navarra, Ayuntamiento de Pamplona	, Ópera de Cámara de Navarra, Centro de Arte Contemporáneo Huarte, Museo de Navarra, Auditorio de Barañain, Destino Navarra, LIEM CDMC

Festival de Música Contemporánea de Navarra (NAK)	Pamplona (Navarra)	septiembre	5 conciertos	Talleres, conciertos didácticos	Asociación Centro de Música Contemporánea "Garaikideak" junto con el Ayuntamiento de Pamplona y Civivox	Gobierno de Navarra, Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), Fundación Caja Navarra-CIVICAN, Fundación Baluarte, Conservatorio Superior de Música de Navarra Asociación Befaco, CTL Formación Imagen y Sonido, y Estudios Arión	Gobierno de Navarra, Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (INAEM), Fundación Caja Navarra-CIVICAN, Fundación Baluarte, Conservatorio Superior de Música de Navarra Asociación Befaco, CTL Formación Imagen y Sonido, y Estudios Arión
Cartografías de la Música- Museo Universidad de Navarra	Pamplona (Navarra)	febrero-abril	7 conciertos		Museo Universidad de Navarra	Seguros de salud Acunsa, Obra Social "La Caixa", Fundación Caja Navarra, Seguros Zurich, Siemens Gamesa, Stelac, Nova Trading, Jenner, Autopistas de Navarra, Gobierno de Navarra, KEN	Seguros de salud Acunsa, Obra Social "La Caixa", Fundación Caja Navarra, Seguros Zurich, Siemens Gamesa, Stelac, Nova Trading, Jenner, Autopistas de Navarra, Gobierno de Navarra, KEN

Mostra Sonora Sueca	Sueca (Valencia)	abril-mayo	9-10 conciertos		Equipo de Mostra Sonora	Ayuntamiento de Sueca, Generalitat Valenciana, Instituto de Cultura de Valencia, Diputación de Valencia, SARC, Espai Joan Fuster, Fundación SGAE, Conservatorio Superior de Valencia, Conservatorio Profesional de Cullera y otros patrocinadores privados	Ayuntamiento de Sueca, Generalitat Valenciana, Instituto de Cultura de Valencia, Diputación de Valencia, SARC, Espai Joan Fuster, Fundación SGAE, Conservatorio Superior de Valencia, Conservatorio Profesional de Cullera y otros patrocinadores privados
Festival Punto de Encuentro Valencia	Valencia	noviembre	2 conciertos/encuentros	Formatos de concierto: concierto + presentación	AMEE-Asociación de Música Electroacústica de España	Fundación SGAE	
Rafel Festival	Rafelbunyol (Valencia)	octubre	7 conciertos		Ensemble d'Arts	Ayuntamiento de Rafelbunyol, Diputación de Valencia, Sarc, Generalitat Valenciana, INAEM, Fundación SGAE, La Primitiva Rafelbunyol, Camins de l'escolta	Ayuntamiento de Rafelbunyol, Diputación de Valencia, Sarc, Generalitat Valenciana, INAEM, Fundación SGAE, La Primitiva Rafelbunyol, Camins de l'escolta

<p>¿Para qué? Festival de Música Contemporánea</p>	<p>Manises (Valencia)</p>	<p>septiembre</p>	<p>3 conciertos</p>	<p>Formato: presentación de obras de estreno por los/las compositores/as e interpretación de las mismas por parte de los/as intérpretes</p>	<p>Ateneo Cultural de Manises y Ayuntamiento de Manises</p>	<p>Ayuntamiento de Manises</p>	<p>Ayuntamiento de Manises</p>
<p>Festival Ensems</p>	<p>Castellón (Valencia)</p>	<p>abril-mayo</p>	<p>29-30 conciertos</p>	<p>Encuentros de compositores/as, actividades formativas.</p>	<p>Instituto Valenciano de Cultura, Generalitat Valenciana, Ayuntamiento de Valencia, Palau de la Música y Congresos de Valencia, Fes Cultura</p>	<p>Instituto Valenciano de Cultura, Generalitat Valenciana, Ayuntamiento de Valencia, Palau de la Música y Congresos de Valencia, Fes Cultura</p>	<p>INAEM, IVAM, Instituto Superior de Enseñanzas Artísticas de la Comunidad Valenciana, Conservatorio Superior de Música de Valencia, Universidad de Valencia, Fundación SGAE, Bankia, Diputación de Valencia, Diputación de Alicante, Clemente Pianos</p>

Festival Mixtur	Barcelona (Cataluña)	abril-mayo	4-6 conciertos	sesiones de trabajo, conferencias de compositores, sesiones formativas	Centro Cultural Fábrica de Creación Fabra i Coats con Acción Cultural Española	Acción Cultural Española, ayudas PICE	Acción Cultural Española, ayudas PICE
Jornadas de Música Contemporánea de Segovia	Segovia (Castilla y León)	octubre-abril	11 conciertos	encuentros y talleres formativos	Asociación Cultural "Jornadas de música contemporánea" . Coproduce: INAEM	Fundación Don Juan de Borbón, Ayuntamiento de Segovia, La Cárcel Segovia Centro de Creación	Junta de Castilla y León, Conservatorio Teresa Berganza, Banda Sinfónica Tierra de Segovia
Festival Internacional de Música Contemporánea Cristóbal Halffter	Ponferrada (Castilla y León)	septiembre-octubre	8 conciertos	Taller de composición	Concejalía de Cultura de Ponferrada con asesoría artística y Teatro Municipal Bergidum	INAEM, Ayuntamiento de Ponferrada.	
Festival de Música Contemporánea de La Rioja	Logroño (La Rioja)	noviembre-diciembre	4 conciertos		Asociación Riojafilarmonía y Conservatorio Superior de Música de La Rioja	Ayuntamiento de Logroño, INAEM, Gobierno de La Rioja	Musical Ochagavia S.L., Escuela Municipal de Música de Logroño, Assai Piu Música

Ciclo de Música Contemporánea de Vostell	Malpartida de Cáceres (Extremadura)	septiembre	5 conciertos	actividades educativas de distintas tipologías	Consortio Museo Vostell Malpartida y Centro Nacional de Difusión Musical de la INAEM	Cultura Extremadura (Junta de Extremadura), CEMART Centro de las Artes Escénicas y de la Música, Euroace Alentejo Centro Extremadura, INTERREG (España-Portugal), Asociación Museo Vostell Malpartida, Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres, Instituto Camoes	Cultura Extremadura (Junta de Extremadura), CEMART Centro de las Artes Escénicas y de la Música, Euroace Alentejo Centro Extremadura, INTERREG (España- Portugal), Asociación Museo Vostell Malpartida, Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres, Instituto Camoes
--	-------------------------------------	------------	--------------	--	--	--	---

Ciclo de Música Actual de Badajoz	Badajoz (Extremadura)	octubre-marzo	13- 15 conciertos	proyectos de creación musical, taller de grabación, conferencias	Centro Nacional de Difusión Musical, Ayuntamiento de Badajoz, Diputación de Badajoz, Sociedad Filarmónica de Badajoz	Diputación de Badajoz, Junta de Extremadura, Fundación Ibercaja "Obra social", INAEM, CNDM, Conservatorio Superior de Música de Badajoz, Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, Academia de Música de Elvas	Diputación de Badajoz, Junta de Extremadura, Fundación Ibercaja "Obra social", INAEM, CNDM, Conservatorio Superior de Música de Badajoz, Museo Extremeño e Iberoamericano de Arte Contemporáneo, Academia de Música de Elvas
EMA- Encuentro de Músicas Actuales	Madrid (Comunidad de Madrid)	marzo	3 conciertos		Equipo de EMA	Fundación SGAE	Sala Berlanga, Café Berlín
Festival Internacional de Música Contemporánea de Tres Cantos	Tres Cantos (Comunidad de Madrid)	septiembre-octubre	9-10 conciertos	cursos de composición	Asociación Festival de Música de Tres Cantos	Ayuntamiento de Tres Cantos, INAEM, Comunidad de Madrid	AIE, Fundación SGAE, CNDM, Melómano Revista de Música Clásica, Escuela Municipal de Música de Tres Cantos

Perturbaciones Periódicas-Conde Duque	Madrid (Comunidad de Madrid)	abril-mayo	10 conciertos	Talleres formativos	Centro Cultural Conde Duque, Madrid Destino	Ayuntamiento de Madrid	Ayuntamiento de Madrid
COMA-Festival Internacional Música Contemporánea de Madrid	Madrid (Comunidad de Madrid)	septiembre	actividades a lo largo del año	Encuentros de compositores/as, actividades formativas.	Asociación Madrileña de Compositores	SGAE, Comunidad de Madrid, AIE, Fundación SGAE	SGAE, Comunidad de Madrid, AIE, Fundación SGAE
Festival VANG	Madrid (Comunidad de Madrid)	octubre-junio	9 conciertos		CentroCentro	Ayuntamiento de Madrid	Ayuntamiento de Madrid
Ciclo de Conciertos de Música Contemporánea Fundación BBVA	Madrid (Comunidad de Madrid)	octubre-mayo	6 conciertos		Fundación BBVA y PluralEnsemble	Fundación BBVA, INAEM	Auditorio Nacional de Música
Festival de Música Contemporánea de Córdoba	Córdoba (Andalucía)	marzo-abril	8 conciertos		Ayuntamiento de Córdoba con el Conservatorio Superior de Música Rafael Orozco	Ayuntamiento de Córdoba	

Festival NUEBO	Bonares (Huelva-Andalucía)	diciembre	2-4 conciertos	talleres de composición, talleres de improvisación	Patricia Coronel Avilés	Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de la Juventud, Foro cultural de Austria, Embajada de Austria Madrid, Ayuntamiento de Bonares, Escuela Municipal de Música de Bonares, Festival de Fotografía da Coruña, Senujama foto- vídeo.	Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de la Juventud, Foro cultural de Austria, Embajada de Austria Madrid, Ayuntamiento de Bonares, Escuela Municipal de Música de Bonares, Festival de Fotografía da Coruña, Senujama foto- vídeo.
ON Sevilla Ciclo de Música Contemporánea del Teatro Central	Sevilla (Andalucía)	marzo-mayo	9 conciertos		Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, Teatro Central de Sevilla	Junta de Andalucía, Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, Agencia Andaluza de Instituciones Culturales	Junta de Andalucía, Consejería de Cultura y Patrimonio Histórico, Agencia Andaluza de Instituciones Culturales

Festival de Música Contemporánea de Tenerife	Tenerife (Islas Canarias)	junio	5-10 conciertos	clases magistrales, presentaciones previas a conciertos, charlas	FMUC Tenerife y TPC	Tenerife 2030, Auditorio de Tenerife, Sinfónica de Tenerife, Gobierno de Canarias, Fundación Disa, Ascanio Química Cruz de Tenerife, Conservatorio Superior de Música de Tenerife, National Culture and Arts Foundation, ECCA	Auditorio de Tenerife, Paraninfo Universidad de La Laguna, Tenerife 2030, Conservatorio Superior de Música de Tenerife, Conservatorio Profesional de Música de Tenerife, Eccá, National Culture and Arts Foundation
Festival Phona	Mallorca (Islas Baleares)	septiembre	9 conciertos	talleres de formación y clases magistrales	PHONA	Instituto de Estudios Baleares, Ayuntamiento de Inca	Conservatorio Superior de Música de las Islas Baleares, los Teatros Municipales de Palma, Ayuntamiento y Conservatorio Municipal de Inca, Ayuntamiento de Marratxí, Teatro Principal de Palma

<p>Encuentro Internacional de Compositores de las Islas Baleares-Festival Illa de Mallorca</p>	<p>Mallorca (Islas Baleares)</p>	<p>octubre-diciembre</p>	<p>10-12 conciertos</p>	<p>encuentros, conferencias, proyecciones de vídeo</p>	<p>Fundación Área de Creación Acústica</p>	<p>INAEM, Ayuntamiento de Palma, Gobierno de las Islas Baleares, Instituto de Estudios Baleares, Consell de Mallorca, Ayuntamiento de Inca, Ayuntamiento de Búger, Música de Sa Pobla, Ayuntamiento de Sa Pobla, Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma, Teatro Principal, Teatro Municipal Xesc Forteza, Caixa de Baleares, Impresrapit</p>	
--	----------------------------------	--------------------------	-------------------------	--	--	--	--

Anexo B. Conciertos ofrecidos por Trio Zukan: 2014- 2020

FECHA	EVENTO	LUGAR	REPERTORIO
16.11.2014	Concierto en el Festival Bernaola	Vitoria-Gasteiz (Araba)	B. Koblenz, J. A. Lekunberri, F. Ibañez, J. Ituarte, T. Lundquist, D. Cantalejo.
19.08.2015	Quincena Musical de Donostia - Recital de Gorka Catediano	San Sebastián (Gipuzkoa)	J. Astiazaran, M. Lindberg
06.06.2015	Entrega de premios Durango Hiria Concurso de Composición	Durango (Bizkaia)	D. Cantalejo, G. Erkoreka
28.05.2016	Concierto en la Capilla de la Milagrosa	Hernani (Gipuzkoa)	F. Domínguez
17.06.2016	Entrega de premios Durango Hiria Concurso de Composición	Durango (Bizkaia)	F. Domínguez
20.07.2016	Inauguración de Musikene- Centro Superior de Música del País Vasco	San Sebastián (Gipuzkoa)	F. Domínguez
29.09.2016	Gira Soinuzko begiradak – Concierto en la capilla del Conservatorio Municipal	Miranda de Ebro (Burgos)	J. Astiazaran, F. Domínguez, M. Chamizo, D. Cantalejo, J. Lecumberri, V. Filippou
30.09.2016	Gira Soinuzko begiradak – Concierto en la sala Caja de Burgos	Medina de Pomar (Burgos)	J. Astiazaran, F. Domínguez, M. Chamizo, D. Cantalejo, J. Lecumberri, V. Filippou
01.10.2016	Gira Soinuzko begiradak – Concierto en el Museo del Torreón	Haro (La Rioja)	J. Astiazaran, F. Domínguez, M. Chamizo, D. Cantalejo, J. Lecumberri, V. Filippou

04.10.2016	Concierto en el Circuito de Música Contemporánea Musikagileak	San Sebastián (Gipuzkoa)	J. Astiazaran, F. Domínguez, M. Chamizo, D. Cantalejo, J. Lecumberri, V. Filippou
04.04.2017	Proyecto pedagógico	Iruña-Pamplona (Navarra)	Cuento musical (música contemporánea y teatro de marionetas)
05.04.2017	Concierto en Kutxa Kultur Kluba, Tabakalera	San Sebastián (Gipuzkoa)	J. Astiazaran, J. Jacinto, F. Domínguez, M. Chamizo
07.04.2017	Concierto y charla en las Jonadas del acordeón del CSMA	Zaragoza (Zaragoza)	J. Astiazaran, J. Jacinto, F. Domínguez, M. Chamizo
08.08.2017	Festival de Música de Zumaia	Zumaia (Gipuzkoa)	M. Chamizo, J. Lecumberri, F. Domínguez, D. Delgado, T. Hamasyan (arr. Zukan)
13.12.2017	Grabación de un reportaje para el programa de televisión Kutura Transit (EITB)	San Sebastián (Gipuzkoa)	-
31.12.2017	Concierto multidisciplinar de Trio Zukan Miradas Infinitas (autoproducción)	San Sebastián (Gipuzkoa)	K. Stockhausen (electrónica y danza), O. Escudero (trío, electrónica, vídeo), M. Chamizo (trío y danza), H. Morales (trío y danza)
10.04.2018	Concierto en el VIII Ciclo de Música Contemporánea de la Fundación BBVA	Bilbao (Bizkaia)	F. Domínguez, F. Ibarro, M. Lindberg, M.E. Luc, I. Urrutia, M. Chamizo
05.2018	Participación en el Festival Attacca	Basilea (Suiza)	Interpretación de la obra Custom #2 de Óscar Escudero
01-05.08.2018	Grabación del primer CD de Trio Zukan	Vitoria-Gasteiz (Álava)	M. Lindberg, G. Erkoreka, J. Astiazaran, I. Urrutia, M. Chamizo, F. Domínguez

05.10.2018	Concierto en el Circuito de Música Contemporánea Musikagileak	San Sebastián (Gipuzkoa)	G. Erkoreka, J. Jacinto, X. Otaolea, M. Lindberg, H. Morales, M. Chamizo
05.11.2018	Concierto en los Encuentros de Música Contemporánea Kuraia	Bilbao (Bizkaia)	X. Otaolea, G. Erkoreka, M.E. Luc, M. Matamoro, M. Lindberg, M. Chamizo, F. Domínguez
12.11. 2018	Participación en MB Sariak	Iruña-Pamplona (Navarra)	G. Erkoreka
23.12.2018	Concierto en colaboración con ZUMB	Zumaia (Gipuzkoa)	Estreno absoluto de Arizkun- M. Chamizo (banda y Trio Zukan)
01.03.2019	Publicación del primer CD de Trio Zukan Soinuzko begiradak-Toma uno-	San Sebastián (Gipuzkoa)	M. Lindberg, G. Erkoreka, J. Astiazaran, I. Urrutia, M. Chamizo, F. Domínguez
12.05.2019	Primer Premio en el Concurso Juventudes Musicales de España-música de cámara-	Madrid	X. Otaolea, H. Morales, A. Esperet, M. Chamizo, F. Domínguez, K. Stockhausen
17.05.2019	Concierto en Classical Next	Rotterdam (Países Bajos)	F. Rzewski, F. Domínguez, G. Erkoreka, H. Morales, X. Otaolea
01.08.2019	Concierto en colaboración con el coro San Pedro	Zumaia (Gipuzkoa)	Arreglos de repertorio coral
02.11.2019	Concierto en el Festival Bernaola	Vitoria-Gasteiz (Araba)	H. Morales, H. Arias, J.M. Sánchez- Verdú, K. Stockhausen, M. Chamizo, F. Domínguez
03.11.2019	Concierto en el Festival Bernaola	Araia (Araba)	H. Morales, H. Arias, J.M. Sánchez- Verdú, K. Stockhausen, M. Chamizo, F. Domínguez
07.12.2019	Participación en la entrega de premios	Arrasate (Gipuzkoa)	F. Domínguez, A. Esperet, H. Morales

	del los Certámenes de Acordeón de Arrasate		
21-27.02.2020	Residencia Artística	Segura de la Sierra (Jaén)	Nueva obra de Hugo Morales
01.03.2020	Concierto en la Fundación Juan March	Madrid (Madrid)	H. Morales, K. Stockhausen, J. Montoro, M. Chamizo, F. Domínguez, M.E.Luc
02.03.2020	Concierto en la Fundación Juan March	Madrid (Madrid)	H. Morales, K. Stockhausen, J. Montoro, M. Chamizo, F. Domínguez, M.E.Luc
12.06.2020	Concierto en las Jornadas de Música Contemporánea	Santiago de Compostela (Coruña)	H. Arias, M.E. Luc, S. Martínez, O. Rodríguez, F. Domínguez, I. Urrutia
03.07.2020	Concierto en Perturbaciones Periódicas, Conde Duque	Madrid (Madrid)	K. Stockhausen, H. Morales, F. Domínguez, J. Montoro, O. Escudero, G. Aperghis
26.09.2020	Concierto en el Ciclo de Música Contemporánea Museo Vostell	Malpartida de Cáceres (Cáceres)	F. Rzewski, F. Domínguez, J. Astiazaran, M.E. Luc, H. Morales, M. Chamizo.
23.10.2020	Concierto en el Festival de Música Contemporánea Cristóbal Halffter	Ponferrada (León)	H. Morales, K. Stockhausen, F. Domínguez, G. Aperghis, M. Chamizo.
05.11.2020	Concierto en el Festival Música en Segura	Segura de la Sierra (Jaén)	H. Morales, F. Domínguez, M. Chamizo, J. Montoro