



Trabajo Fin de Grado

Cuadro de Mando Financiero del Centro de
Solidaridad de Zaragoza

*Financial Dashboard of Centro de
Solidaridad de Zaragoza*

Autora

Cherine Kebaili Benyamina

Directora

Begoña Gutiérrez Nieto

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza
Grado en Administración y Dirección de Empresas
2025

Autora: Cherine Kebaili Benyamina

Directora: Begoña Gutiérrez Nieto

Título del trabajo: Cuadro de Mando Financiero del Centro de Solidaridad de Zaragoza / Financial Dashboard of the Centro de Solidaridad de Zaragoza

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objeto el diseño de un Cuadro de Mando Financiero del Centro de Solidaridad de Zaragoza. Esta es una herramienta que puede ayudar a la entidad en aspectos como la identificación de problemas financieros, la toma de decisiones y la mejora de su eficiencia.

La actividad principal de la entidad es el tratamiento y prevención de diversas adicciones. Su finalidad es ayudar a las personas con problemas de adicción, y a sus familiares, mediante el tratamiento, la rehabilitación y la reinserción tanto en el entorno social como laboral.

Se han elaborado una serie de ratios económicos y financieros a partir de los datos recogidos en las memorias anuales del Centro de Solidaridad de Zaragoza, facilitadas por la entidad. De tal manera que se podrá conocer la situación financiera actual de la entidad, para su posterior comparación con otras entidades del sector de la rehabilitación y prevención de adicciones.

ABSTRACT

The purpose of this Bachelor's Thesis is to design a Financial Dashboard of the Centro de Solidaridad de Zaragoza. This is a tool that can help the entity in aspects such as identifying financial problems, making decisions and improving its efficiency.

The main activity of the entity is the treatment and prevention of various addictions. Its purpose is to help people with addiction problems, and their families, through treatment, rehabilitation and reintegration into both the social and work environment.

A series of economic and financial ratios have been prepared based on the data collected in the annual reports of the Centro de Solidaridad de Zaragoza, facilitated by the entity. In such a way that the current financial situation of the entity can be known, for subsequent comparison with other entities in the addiction rehabilitation and prevention sector.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. LAS ADICCIONES.....	2
2.1. DEFINICIÓN DE LAS ADICCIONES.....	2
2.2. HISTORIA DE LAS ADICCIONES EN ESPAÑA.....	3
2.3. RESPUESTAS GUBERNAMENTALES A LAS ADICCIONES.....	5
2.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ADICCIONES EN ESPAÑA.....	7
3. PROGETTO UOMO.....	8
3.1. ORIGEN Y CONTEXTO HISTÓRICO.....	8
3.2. MODELO DE INTERVENCIÓN.....	9
3.3. PROYECTO HOMBRE EN ESPAÑA.....	10
4. CENTRO DE SOLIDARIDAD DE ZARAGOZA.....	11
4.1. ORIGEN E HISTORIA.....	11
4.2. PROGRAMAS Y SERVICIOS.....	12
4.2.1. ÁREA ASISTENCIAL.....	12
4.2.2. ÁREA DE PREVENCIÓN.....	14
4.2.3. SERVICIOS TRANSVERSALES.....	15
5. DEFINICIÓN DEL SECTOR.....	15
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....	16
6.1. ANÁLISIS PATRIMONIAL.....	16
6.1.1. Análisis del Balance de Situación.....	16
6.1.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	20
6.2. ANÁLISIS FINANCIERO A CORTO PLAZO.....	23
6.2.1. Ratio de liquidez inmediata.....	23
6.2.2. Ratio de solvencia estricta.....	24
6.2.3. Fondo de maniobra.....	25
6.3. ANÁLISIS FINANCIERO A LARGO PLAZO.....	26
6.3.1. Ratio de endeudamiento.....	26
6.3.2. Coeficiente de endeudamiento.....	27
6.3.3. Ratio de garantía.....	28
6.3.4. Ratio de dependencia de subvenciones.....	29
6.3.5. Tasa de financiación vía subvenciones.....	30
6.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD.....	31
6.4.1. Ratios de rentabilidad económica.....	31
6.4.2. Ratio de rentabilidad financiera.....	33
6.4.3. Productividad.....	35
6.5. REPARTO DEL VALOR AÑADIDO.....	37
6.5.1. Ratio de Remuneración al Trabajo.....	38
6.5.2. Ratio de Remuneración a la Sociedad.....	39
6.5.3. Ratio de Remuneración al Capital Ajeno.....	40
6.5.4. Ratio de Mantenimiento y Expansión de la empresa.....	41

7. CONCLUSIONES.....	42
8. BIBLIOGRAFÍA.....	45

1. INTRODUCCIÓN

La Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza (en adelante CSZ), también conocido como “Proyecto Hombre”, es una fundación creada en 1985. Se dedica a la asistencia y apoyo a personas que sufren de problemas de adicción. Es una entidad fundamental para la comunidad zaragozana, ya que ofrece servicios de rehabilitación, investigación, divulgación y prevención (Aragón Gobierno Abierto, s. f.).

En el año 2022, último año del que se tienen datos, hubo 6627 urgencias en España relacionadas con el uso recreativo de sustancias y se notificaron al Registro Específico de Mortalidad 1266 defunciones causadas por reacción aguda a sustancias psicoactivas (OEDA, 2024)¹.

Los datos mencionados anteriormente reflejan la grave problemática del consumo de sustancias en España, y resaltan la necesidad de actividades de prevención y tratamiento como las que llevan a cabo las ONG's y fundaciones como CSZ. El CSZ es una organización aragonesa fundamental en materia de prevención y rehabilitación de las adicciones y proporciona una oportunidad de recuperación y apoyo a las personas con problemas de adicción.

En el transcurso de este Trabajo de Fin de Grado se va a desarrollar un Cuadro de Mando Financiero adaptado a las necesidades concretas del CSZ. Este va a englobar los indicadores que se consideren más relevantes para la organización objeto del estudio. Para lograrlo se pretende analizar la situación financiera actual del centro y compararla con otras entidades de su mismo sector. De esta manera, se van a detectar las necesidades en su gestión financiera y se van a plantear algunas mejoras.

La relevancia de este Trabajo radica en la necesidad de implementar herramientas de manera adecuada, que permitan visualizar correctamente la salud financiera de la entidad y poder adoptar decisiones con base en la información relevante obtenida. La trascendencia de este Trabajo a nivel empresarial es la contribución a la mejora de la gestión financiera de CSZ, facilitando las decisiones de la organización sobre el uso de sus recursos. Además, tanto a nivel público como académico, este Trabajo es un ejemplo práctico que puede servir como modelo a otras organizaciones de

¹ OEDA: Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones. Realiza y coordina, en el territorio español, las actividades de recogida y análisis de datos y de difusión de la información, tanto de carácter estadístico como epidemiológico, sobre el consumo de drogas y sobre otras adicciones.

características similares y como material didáctico para el desarrollo de un Cuadro de Mando Financiero a estudiantes universitarios.

El Trabajo está estructurado en ocho apartados. En el 2 y el 3 se profundiza en la problemática de las adicciones en España y en el origen e implantación de las comunidades terapéuticas en España de la mano de “Proyecto Hombre”. El 4 versa sobre el origen de CSZ, su historia y la metodología que lleva a cabo en su labor. En los apartados 5 y 6 se analizan las cuentas de las entidades del sector y se comparan con CSZ mediante una serie de comparativas y ratios. Finalmente, en el apartado 7 se obtienen las conclusiones del estudio realizado, y se plantean posibles mejoras en la gestión financiera de CSZ.

2. LAS ADICCIONES

2.1. DEFINICIÓN DE LAS ADICCIONES

La adicción se puede definir como un trastorno mental provocado por el uso de sustancias o realización de actividades de forma repetitiva en búsqueda de recompensa y de refuerzo. Cuando se hace referencia a las adicciones es importante distinguir entre dos grupos fundamentales: las adicciones a sustancias y las adicciones comportamentales.

Las adicciones a sustancias son trastornos provocados por el consumo de sustancias psicoactivas repetidamente. El consumo inicial de estas sustancias produce efectos cognitivos positivos que generan sensación de gratificación y reforzamiento si se usan de forma continuada. Con el uso reiterado pueden llegar a generar dependencia en el consumidor. Además, son potencialmente dañinas, tanto a nivel físico como mental (National Institute on Drug Abuse, 2020).

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), existen 14 grupos principales de sustancias psicoactivas: alcohol, cannabis, cannabinoides sintéticos, opioides, sedantes, hipnóticos o ansiolíticos, estimulantes (incluidas las anfetaminas, metanfetaminas y la metcatinona), catinonas sintéticas, cafeína, alucinógenos, nicotina, inhalantes volátiles, 3,4-metilendioximetanfetamina (MDMA) o drogas relacionadas (incluida la 3,4-metilendioxianfetamina (MDA)), drogas disociativas (incluida la ketamina y fenciclidina) y otras sustancias especificadas y no especificadas o desconocidas.

También cabe destacar los trastornos asociados al consumo de sustancias no psicoactivas, como por ejemplo laxantes y esteroides anabolizantes, entre otros. Este tipo de trastorno adictivo no es causa de enfermedad mental, pero el uso de estas sustancias puede resultar dañino para el organismo ya sea por la toxicidad o la utilización de vías de administración nocivas.

Por otro lado, las adicciones comportamentales son aquellos hábitos o actividades que proporcionan placer, alivio o calman un ansia en las personas. Al repetir estos hábitos de forma habitual, puede generar una dependencia física y/o psicológica. La persona que padece esta adicción no dispone de la capacidad de controlar el comportamiento adictivo, aunque resulte perjudicial y desatienda otros aspectos importantes de su vida. Las adicciones conductuales incluyen adicciones al juego o ludopatía, a videojuegos, al móvil, a la comida, a las redes sociales e internet, al sexo y a la pornografía, y a las compras, entre otros (FEMP, s.f.)².

2.2. HISTORIA DE LAS ADICCIONES EN ESPAÑA

Este apartado va a tratar sobre la historia de las adicciones con sustancias en España. Según el informe “*Historia de las adicciones en la España contemporánea*” (Torres et al, 2016), las adicciones en España han evolucionado de acuerdo con los cambios políticos y sociales a los que se ha ido enfrentando el país.

Durante el siglo XIX, las sustancias psicoactivas se utilizaban principalmente con fines medicinales. Algunas sustancias como el opio, la morfina y la cocaína eran recomendadas y consideradas soluciones terapéuticas para varias enfermedades. Sin embargo, el libre acceso a estas y el desconocimiento en cuanto a sus efectos secundarios llevaron a casos de abuso. Y en consecuencia, empezaron a surgir los primeros debates sobre la regulación del consumo.

En el siglo XX, el contexto cambió debido a transformaciones políticas, sociales y económicas. Entre los años 1960 y 1970, España experimentó una apertura política y social al exterior tras el fin de la dictadura franquista. Debido a la influencia extranjera y la expansión de movimientos alternativos, como el hippie, empezó a manifestarse el consumo recreativo de drogas asociado al fenómeno cultural de la búsqueda de la libertad y experiencias nuevas.

² FEMP: Federación Española de Municipios y Provincias. Es una asociación de entidades locales de ámbito estatal que agrupa Ayuntamientos, Diputaciones, Consejos y Cabildos Insulares, en total 7.410.

El tráfico de drogas ilegales, especialmente heroína y hachís, aumentó significativamente a partir de los años 70. Y España se convirtió en un punto estratégico debido a su ubicación geográfica privilegiada entre América Latina, África y Europa, que facilitó la circulación de sustancias ilegales. En particular, Galicia desempeñó un papel relevante durante 1980 y 1990, ya que sus costas ofrecían muchos puntos de desembarco discretos para grandes cargamentos provenientes de América Latina y Marruecos. Andalucía también era un punto estratégico debido a su proximidad al estrecho de Gibraltar, mediante el cual pasaba hachís proveniente de Marruecos.

Según Becoña (2020), la evolución de las adicciones en España queda definida por las siguientes etapas o epidemias:

- La heroína (de 1975 en adelante): el comienzo de la problemática de sustancias en España comienza a mediados de 1970 con el fin de la dictadura franquista y la transición hacia la democracia.

En los años 80 hubo una gran crisis de adicciones debida al auge de la heroína. Esto afectó especialmente a jóvenes de barrios marginales, donde la heroína era una vía de escape o respuesta al desempleo y la falta de oportunidades entre la generación del baby boom. Las consecuencias de esta crisis fueron el aumento de muertes por sobredosis, el aumento de la delincuencia vinculado al tráfico de drogas y la propagación del SIDA o VIH causada por el consumo intravenoso.

Esta etapa marcó la historia de España y la percepción que tenía la sociedad sobre las adicciones, ya que se convirtió en una crisis social. En respuesta, surgieron iniciativas como "Proyecto Hombre" en 1984.

- La cocaína (de 1990 en adelante): esta sustancia empezó a irrumpir en España en la década de los 80 y los 90, aunque las consecuencias de su consumo empezaron a ser notables a mediados y finales de los 90. Además, se introdujeron drogas de síntesis³ consumidas generalmente en el tiempo de ocio. Sin embargo, no llegaron a tener el mismo impacto negativo que la heroína y la cocaína, que tenían un uso más cotidiano que el éxtasis (asociado a lo experimental).

³ Las drogas de síntesis son sustancias estimulantes del sistema nervioso central que se sintetizan en laboratorios clandestinos sin control sanitario. Son más conocidas por su nombre genérico: éxtasis.

- El cannabis (de 2010 en adelante): el hachís, obtenido a partir de la planta conocida como cannabis sativa, entra en grandes cantidades en España desde el norte de África para luego ser vendido por toda Europa. Aunque se subestimen sus riesgos, es un problema creciente a día de hoy que conlleva efectos negativos. En España el 35% de urgencias hospitalarias por drogas son causadas por el consumo de cannabis o marihuana.
- El juego (de 1985 en adelante): cabe destacar también el desarrollo de las adicciones al juego desde la legalización de los juegos de azar. A día de hoy, la población se enfrenta a nuevas adicciones como las pantallas o juegos en línea.

2.3. RESPUESTAS GUBERNAMENTALES A LAS ADICCIONES

Como respuesta gubernamental a la crisis social causada por el auge de la heroína en los años 80, surge el Plan Nacional sobre Drogas de 1985. En el mismo se destaca la importancia de la cooperación entre administraciones públicas, organizaciones no gubernamentales y la sociedad en general, para desarrollar programas eficaces que mitiguen la problemática de las adicciones. Propone una estrategia integral basada en la prevención, el tratamiento, la rehabilitación y la reducción de daños. Promueve la sensibilización social y la formación de profesionales en el ámbito del tratamiento de las adicciones (Ministerio de Sanidad, 1985).

A lo largo de los años, el Gobierno español ha desarrollado distintas leyes e iniciativas preventivas y terapéuticas para prevenir el uso de drogas, reducir su consumo y ofrecer asistencia médica a quienes sufren trastornos derivados del consumo. Algunas de ellas son las siguientes: la Ley Orgánica de protección de seguridad ciudadana establece en el apartado 16 del artículo 36 como infracción grave el uso o tenencia ilícita de drogas en lugares públicos, así como el abandono de instrumentos para ello. Y el apartado 17 considera una infracción grave trasladar a personas en cualquier vehículo para facilitarles el acceso a drogas (BOE, 2015).

La Ley 28/2005 (BOE, 2005) tiene como objetivo proteger la salud de la población y reducir el consumo de tabaco. Para ello establece la regulación de la venta de tabaco, prohibiendo su venta a menores de 18 años. Exige que los productos de tabaco adviertan en su embalaje los riesgos de salud de su consumo. Restringe la publicidad y promociones de tabaco, tanto en medios de comunicación como en puntos de suministro. Prohíbe a los consumidores fumar en espacios públicos cerrados y en

algunos al aire libre, como por ejemplo los parques infantiles. Y por último, fomenta políticas y acciones preventivas de consumo dirigidas sobre todo a menores de edad.

En 2010 se refuerza esta ley mediante la Ley 42/2010 (BOE, 2010) estableciendo nuevas regulaciones sanitarias y ampliando las restricciones vigentes. Se prohíbe fumar en más espacios cerrados, fundamentalmente de ocio, y espacios al aire libre como los recintos deportivos o las cercanías de centros educativos. Implanta presentaciones de productos de tabaco con advertencias más explícitas y visuales para concienciar de su consumo. Prohíbe también la venta de tabaco en máquinas expendedoras, ya que son de fácil acceso para menores. Finalmente, se restringe la publicidad del tabaco en cualquier medio ya sea físico o digital y se prohíbe el patrocinio de eventos o actividades por parte de las marcas de tabaco.

Las leyes mencionadas son algunos ejemplos de la iniciativa gubernamental en respuesta a las adicciones y al consumo. Adicionalmente, España debe cumplir acuerdos internacionales como la Convención Única sobre Estupefacientes de 1961, al ser un país miembro de las Naciones Unidas. España ha integrado las disposiciones del tratado en su marco legal mediante la Ley 4/2015, ya antes mencionada, y la Ley 17/1967 (BOE, 1967). Esta última prohíbe el tráfico de sustancias, estableciendo condenas. Regula el comercio de sustancias psicoactivas, limitandolo al uso científico y médico. Solamente los médicos pueden recetar el uso de sustancias bajo controles estrictos. Las empresas e instituciones que manejan estas sustancias deben obtener permisos y licencias. Estos acuerdos también promueven la cooperación internacional contra el consumo de drogas y el narcotráfico.

También se han implantado campañas de concienciación como “*Construyendo Salud*” (Luengo et al, 2016), una guía educativa que se centra en el desarrollo de habilidades personales y sociales como herramienta de prevención del consumo de drogas. Está basado en investigaciones científicas y abarca los aspectos psicológicos y sociales que influyen en el consumo. Además, expone actividades de ocio que se pueden desarrollar en escuelas en materia de prevención del uso de sustancias.

Por último, se han creado centros de rehabilitación y se han desarrollado actividades de reducción de daños por parte del gobierno. La reducción de daños incluye estrategias como: terapia sustitutiva de opioides, programas de intercambio de jeringas, espacios para el consumo supervisado, prevención de sobredosis mediante iguales, integración de

otros servicios de asistencia sanitaria con servicios de adicciones y servicios de acogida (Bosque-Prous, 2024).

2.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ADICCIONES EN ESPAÑA

El Plan Nacional sobre Drogas ofrece datos sobre el consumo de sustancias y las tendencias de las adicciones en España, obtenidos de los resultados de la Encuesta Domiciliaria sobre Uso de Drogas (PNSD, s.f.).

El 49,7% de la población estudiada percibe que las drogas ilegales son un problema muy importante en su barrio o pueblo, mientras que el 23,7% piensa que solo es algo importante. Las sustancias que se consideran más problemáticas en su uso habitual (de más a menos problemáticas son): la heroína, la cocaína, el éxtasis, el hachís, el alcohol, y los tranquilizantes.

Las sustancias más consumidas en la actualidad son el alcohol, el tabaco, los psicofármacos y el cannabis. Los porcentajes de consumo en los últimos doce meses por la población estudiada son los siguientes: 63,8% alcohol, tabaco 36,1%, psicofármacos 20,5% y 5,8% cannabis.

Entre las otras drogas de menor consumo se encuentran las drogas de síntesis que habitualmente se consumen con otras sustancias, haciéndolas mucho más peligrosas. El 1,1% de la población estudiada consumió éxtasis en los últimos doce meses, el 0,9% anfetaminas o speed y el 0,7% alucinógenos.

Por otro lado, la heroína y la cocaína se consumen menos en la actualidad, pero cabe destacar la importancia epidemiológica y social de la heroína. Esta última fue consumida por el 0,5% en los últimos doce meses mientras que la cocaína fue consumida por el 1,5%.

El estudio también subraya la grave problemática del policonsumo de drogas. Según el índice de policonsumo, la droga más politoxicómana es la heroína seguida por los alucinógenos, las anfetaminas, las drogas de síntesis y la cocaína.

Y por último, refleja la facilidad que tiene la población estudiada de conseguir distintas sustancias en 24 horas. El 36% considera fácil la obtención de cannabis mientras que entre el 25 y el 28%, aproximadamente, cree fácil la obtención de heroína, cocaína, LSD o éxtasis.

3. PROGETTO UOMO

Ante la problemática de las sustancias en España surgen distintas iniciativas, entre ellas Proyecto Hombre. Proyecto Hombre es una filosofía que nace en Italia creada por don Mario Picchi, fundador del Centro Italiano de Solidaridad. Don Mario creó esta fundación para ofrecer ayuda a las personas que sufren de adicciones, principalmente de drogas. Este método o filosofía, basado en modelos de intervención mundialmente reconocidos, se implantó en España en 1984 con el primer centro Proyecto Hombre en Madrid.

3.1. ORIGEN Y CONTEXTO HISTÓRICO

Don Mario Picchi nació en 1930 en Pavía. En 1957 fue ordenado sacerdote y desde entonces llevó a cabo una labor pastoral y social muy relevante en Italia. En 1968, desarrolló varias iniciativas sociales junto a los primeros voluntarios bajo el nombre de Centro Italiano de Solidaridad (CeIS).

El CeIS fue constituido formalmente en 1971, con el apoyo del Papa Pablo VI, quien ofreció un apartamento a la asociación en Roma. En esta década la labor de CeIS se centró en la drogadicción, focalizándose en el individuo y promoviendo su evolución personal para mantenerlo alejado de las drogas.

En 1978, Don Mario se encargó de organizar el III Congreso Mundial de Comunidades Terapéuticas en Roma y este fue un momento crucial para el desarrollo de las comunidades terapéuticas. Implantó las comunidades terapéuticas en Italia como medio de contención donde las distintas actividades y dinámicas lograron distanciar a las personas adictas de las drogas, inspirándose en modelos internacionales. En 1979, se creó la primera comunidad del CeIS, “Sant’Andrea”, donde también se formaron a los primeros operadores. En 1984, organizó el VIII Congreso Mundial, donde su enfoque de las comunidades terapéuticas y su filosofía cobraron mayor importancia debido al creciente interés en dar solución a la crisis social causada por el consumo de sustancias.

La visión de don Mario se expandió a nivel internacional, empezando por España y siendo adoptada posteriormente en Portugal, Dinamarca, América Latina, Asia y África. En Roma, en la Escuela Internacional de Formación “La Casa del Sole”, acuden operadores de distintos países para conocer las técnicas, estructura y organización del programa terapéutico basado en la prevención, el tratamiento y la rehabilitación.

Gracias al apoyo de líderes como Juan Pablo II, don Mario promovió alianzas y colaboraciones con organismos internacionales como la ONU, la Unión Europea y gobiernos de otros países. También trató nuevos desafíos como el SIDA y la reinserción laboral. De esta manera, logró inculcar las ideas del CeIS en áreas como la educación, la justicia y la sanidad, entre otros.

Además de dirigir el CeIS, don Mario fue director editorial de la revista "*Il Delfino*" y escribió numerosos libros. A lo largo de su carrera, recibió varios premios, entre los que destaca el título de Gran Oficial al Mérito de la República Italiana. Su legado y herencia se han transmitido mediante la filosofía Progetto Uomo, que a día de hoy, ayuda a muchas personas con un espíritu humanista y solidario (CeIS, s.f.a).

3.2. MODELO DE INTERVENCIÓN

El modelo de intervención de Progetto Uomo se basa en la necesidad de tratar, no solo los síntomas provocados por las adicciones de los individuos, sino también sus causas. Aborda la problemática del consumo desde una perspectiva que establece que el individuo es protagonista de su desarrollo personal y rehabilitación.

Según esta filosofía, las sustancias adictivas son una consecuencia del vacío personal o la pérdida del sentido de la vida. Por ello, se propone no solo el abandono del consumo sino también el redescubrimiento personal y el desarrollo de cualidades y valores personales. Para este proceso, es necesario el acompañamiento total que conlleva un enfoque multidisciplinar que combina la psicología humanista y los conceptos de aprendizaje social, medio motivacional y psicología cognitivo-conductual y el enfoque sistémico-relacional. Todo ello se lleva a cabo mediante el tratamiento, la rehabilitación y las actividades que permitan el desarrollo de valores y la autosuficiencia personal, entre otros.

La propuesta central de este modelo son las comunidades terapéuticas, que son espacios seguros donde las personas con trastornos adictivos pueden convivir, participar en dinámicas de grupo y reflexionar sobre sus experiencias vitales pasadas. La vida en comunidad permite a los participantes reconstruir su nueva vida libre de adicciones, mediante el fomento de la colaboración, el respeto mutuo y la responsabilidad. Los operadores, formados para acompañar a los pacientes en su proceso de rehabilitación, consideran características específicas de los individuos como puede ser el contexto familiar, para personalizar sus tratamientos y actividades (CeIS, s.f.b).

Un aspecto esencial en el modelo es la involucración activa de las familias, que pueden desempeñar un papel crucial en la rehabilitación del paciente. La intervención parte de 5 aspectos clave de la filosofía Progetto Uomo: acoger, escuchar, apoyar, compartir y no juzgar. Son fundamentales los programas que desarrollan actividades de apoyo familiar como reuniones, grupos de autoayuda y soporte individual en algunos casos (CeIS, s.f.c).

Por último, cabe destacar que el modelo tiene un fuerte componente preventivo. Desde sus inicios, progetto Uomo ha desarrollado iniciativas dirigidas a entornos educativos y campañas de sensibilización sobre las causas y consecuencias del consumo, además de promover estilos de vida saludables.

3.3. PROYECTO HOMBRE EN ESPAÑA

El 20 de agosto de 1984, después de que unos operadores visitaran “La Casa del Sole” en Roma, llegó Proyecto Hombre a España con la inauguración de un centro en Madrid.

Poco después, se crearon más centros en León, Zaragoza y Bilbao, y rápidamente en otras comunidades de España.

Para poder coordinar los distintos centros en España y gestionar la apertura de nuevos programas, el 30 de mayo de 1986 se crea la Confederación de Programas “Proyecto Hombre” del Estado Español. Los principios de su Carta Fundacional son los siguientes:

- El programa es de fin no lucrativo.
- El programa es neutral en términos de religión.
- No es una organización política.
- La rehabilitación o tratamiento es voluntaria, el programa acoge a cualquier joven y no acepta la violencia.
- No es un programa sanitario sino educativo-terapéutico.
- Proyecto Hombre incluye a las familias en su proceso.

En 1989 la Confederación pasa a llamarse Asociación Proyecto Hombre y en 1993 es declarada de Utilidad Pública por el Consejo de Ministros. En 1990 se marca historia para la asociación con la apertura de una Escuela de Formación para monitores. En

1991, publican su primera revista en la que informan y conciencian sobre las adicciones (Picchi, 1995).

4. CENTRO DE SOLIDARIDAD DE ZARAGOZA

4.1. ORIGEN E HISTORIA

Todo comienza cuando el arzobispo de Zaragoza, Elías Yanes, conoció a don Mario Picchi y Progetto Uomo en un viaje a Roma. Es así como acaba promoviendo la creación del CSZ con ayuda de instituciones locales. Esto sucede en 1985 como respuesta a la problemática de las drogas, que también estaba afectando a la población joven de Zaragoza. Es así como entre 1984 y 1985 cuatro profesionales viajaron a Roma para formarse y visitaron los programas de Proyecto Hombre en Madrid y San Sebastián para asentar sus conocimientos.

Finalmente, el CSZ se inauguró el 14 de octubre de 1985 en su sede principal: la parroquia de Santiago, localizada en la Avenida César Augusto. Cabe destacar que en el Acta fundacional del CSZ, la comisión gestora estuvo conformada por: Cáritas Diocesana, la Provincia de los Terciarios Capuchinos, el Patronato San Valero, el Patronato Virgen de la Esperanza y la Junta Coordinadora de Cofradías de Zaragoza. No obstante, en 1988 la organización modificó sus estatutos para solventar temas jurídicos, quedando conformada, a partir de 1989, por Cáritas Diocesana de Zaragoza, Grupo San Valero y las Hermanas de la Caridad de Santa Ana.

En 1985 recibió a sus 12 primeros pacientes, pero la demanda de rehabilitación fue creciendo hasta alcanzar 148 personas en tratamiento en 1987. Debido a este rápido aumento en la demanda se abrieron nuevas instituciones de forma gradual:

- La primera Comunidad Terapéutica en la Puebla de Alfindén en 1986.
- La Comunidad Terapéutica de Reinscripción en el barrio de Valdefierro en 1987.
- Un nuevo centro en el barrio de Miralbueno, se empezó a construir en 1991 con el apoyo de la Comisión de Sanidad y Bienestar Social de Aragón .

La nueva sede en Miralbueno abrió sus puertas en 1995 ofreciendo 80 plazas, consolidándose como el principal recurso terapéutico del CSZ. Desde entonces, la fundación empezó a diversificar su oferta de programas y a adaptarse a los cambios en los consumidores.

A finales de los años 90 y principios del 2000, el CSZ desarrolló programas nuevos dirigidos a distintos tipos de usuarios:

- En 1987 se crearon los Grupos de Autoayuda ante Situaciones de Crisis (GASC) para ex pacientes con problemas puntuales en su reinserción social.
- En 1998 se inició el nuevo programa de mantenimiento con metadona⁴, en colaboración con la Diputación General de Aragón, ampliando así su alcance a usuarios que consumen opioides.
- En 1999 se pone en marcha el programa Ulises, el primer proyecto del CSZ con identidad propia.
- En el año 2000 se crea el Centro de Tratamiento de Adicciones (CTA), que unifica programas destinados a diferentes tipos de consumidores y situaciones.
- En el 2010 CSZ es reconocida por el Gobierno de Aragón como Unidad de Atención y Seguimiento de Adicciones (UASA).

Con el paso de los años, el CSZ ha llevado a cabo nuevas iniciativas en materia de prevención, asistencia y reinserción. En 2013, el CSZ firmó un contrato con el Gobierno de Aragón que le convirtió en el único recurso público de internamiento en Comunidad Terapéutica para personas con problemas de adicción en Aragón. No obstante, la organización financia parte de sus servicios mediante recursos propios ya que el coste real del tratamiento no queda cubierto totalmente por el gobierno.

El contrato terminó en 2022 y se firmó un nuevo Acuerdo de Acción Concertada para garantizar la atención en su red de programas de intervención. En la actualidad, CSZ dispone de una capacidad de 45 plazas en Comunidad Terapéutica y 5 en pisos supervisados, además de brindar programas ambulatorios y de prevención.

4.2. PROGRAMAS Y SERVICIOS

4.2.1. ÁREA ASISTENCIAL

Este área se enfoca en la rehabilitación de personas con problemas de consumo, y la fundación ofrece atención ambulatoria y residencial.

⁴ Metadona: narcótico sintético recetado para el dolor crónico y para la adicción a la heroína y a los opioides. El medicamento alivia los deseos de consumo y elimina los síntomas de abstinencia

❖ **Servicio residencial Comunidad Terapéutica Proyecto Hombre (C.T.)**

La Comunidad Terapéutica es el espacio donde se lleva a cabo el programa educativo-terapéutico Proyecto Hombre. Este programa es para las personas en un estado grave de adicción o aquellas con un entorno desestructurado que no les permita la rehabilitación ambulatoria. Las fases por las que los usuarios deben pasar son las siguientes:

- **Entrada a la C.T.:** el paciente es derivado desde las UASA o desde los servicios para menores del Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS). Se le realiza una entrevista en la que están presentes un familiar y un miembro del equipo de la C.T. Se le informa del funcionamiento del centro, se evalúan sus necesidades y se compromete mediante la firma de un contrato.
- **Adaptación y diseño del plan de trabajo:** durante un mes se recopila y amplia información por vía de varios instrumentos como por ejemplo, test y cuestionarios. Al paciente se le asigna un terapeuta y se determina la duración de su estancia y el plan a seguir.
- **Trabajo educativo-terapéutico:** tanto desde un enfoque individual como comunitario, el paciente participa diariamente en actividades que le enseñan normas de convivencia, hábitos saludables y el manejo de la ansiedad o conflictos. De esta manera, desarrolla habilidades y adquiere conocimientos que facilitan su rehabilitación.
- **Fin del tratamiento residencial:** después de terminar el plan de trabajo y cumplir los objetivos marcados, el paciente transiciona hacia un tratamiento ambulatorio o se le da el alta, según proceda. Finalmente, para los pacientes con una situación inestable se ofrece apoyo residencial mediante un piso supervisado⁵ gestionado mediante un Acuerdo de Acción Concertada con el Departamento de Sanidad del Gobierno de Aragón.

⁵CSZ disponía anteriormente de un piso, propiedad de las Hermanas de la Caridad de Santa Ana, actualmente la finca ya no existe.

❖ **Servicio ambulatorio de las Unidades de Atención y Seguimiento de Adicciones (UASA)**

El CSZ gestiona dos UASA en Zaragoza, una en el Casco Antiguo y otra en el barrio de Valdefierro. En ellas ofrecen tratamientos ambulatorios que permiten a las personas con trastornos aditivos recibir tratamiento mediante terapia, a la vez que hacen su vida con normalidad. Actualmente estos centros ofrecen los siguientes programas:

- **Programa de mantenimiento con metadona**, ya antes mencionado.
- **Programa de situaciones especiales**, destinado a personas que no encajan en otros programas debido a sus situaciones particulares.
- **Programa de alcohol**, para personas con problema de consumo de esta sustancia.
- **Programa Altair**, destinado a consumidores de cocaína o psicoestimulantes.
- **Programa de Atención a Familias**, orienta, apoya y capacita a familiares de consumidores para que puedan ser de ayuda en la recuperación del paciente.

4.2.2. ÁREA DE PREVENCIÓN

Este área la conforman dos programas que se retroalimentan:

- **Consultoría de intervenciones psicoeducativas**: tiene por objeto capacitar a los profesionales que trabajan en la educación de jóvenes adolescentes, al mismo tiempo que se les dotan de recursos para poder lidiar con conductas de riesgo de consumo, las cuales dificultan su desarrollo e integración social. Además, se ofrece asesoramiento en materia de prevención a administradores, centros educativos y sociosanitarios.
- **Programa TARABIDAN**: este programa orienta y trata a adolescentes en situación de riesgo y a sus familiares, que participan en el proceso para poder superar las dificultades que surgen en la educación de los jóvenes. Este programa cuenta a su vez con el proyecto Padres Preocupados, destinado a familias cuyos hijos no participan en el programa. Además de la problemática

del consumo, aborda temas como la violencia, las dificultades educativas y los trastornos alimenticios, entre otros.

4.2.3. SERVICIOS TRANSVERSALES

CSZ también proporciona servicios de apoyo y recursos que benefician tanto al área asistencial como a la de prevención, facilitando la coordinación y gestión de estas:

- **Programa de Atención a Familias:** CSZ considera que las familias desempeñan un papel fundamental en la rehabilitación del paciente. Por este motivo, la fundación ofrece servicios de orientación, capacitación y apoyo a las familias que participan en el proceso de mejora. La organización enfoca las relaciones familiares desde una perspectiva integral y cuenta con profesionales para realizar las intervenciones.
- **Servicios médicos:** los servicios médicos de la fundación desempeñan una misión primordial y abarcan varias áreas dentro de todos sus programas. Su labor es (a) asistencial, ya que ofrecen una atención médica directa a los pacientes, garantizando un tratamiento y seguimiento adecuado. (b) Es también docente, ya que enseñan conocimientos del cuidado de la salud tanto al personal como a los pacientes. (c) Y es divulgadora, promoviendo hábitos saludables y estrategias que reducen el riesgo de adicción para fomentar la educación y prevenir problemas de salud.
- **Servicios Jurídicos y Atención en Centros Penitenciarios:** este servicio se centra en el control y seguimiento de problemas legales y condenas penales, abordando específicamente la delincuencia asociada al consumo de drogas. Muchos usuarios se benefician de este servicio cumpliendo su tratamiento en Comunidades Terapéuticas en lugar de cárceles. Además, se atienden a reclusos en los módulos terapéuticos de los centros penitenciarios de Zuera y Daroca mediante grupos quincenales. De esta forma, se les motiva a continuar su tratamiento fuera de prisión bajo el artículo 182 del Reglamento Penitenciario (Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza, 2024).

5. DEFINICIÓN DEL SECTOR

Para poder realizar el Cuadro de Mando Financiero, se han elegido entidades facilitadas por CSZ que se asemejan a ella, algunas desde el ámbito privado y otras desde el ámbito de las ONG: Fundación Canaria Yrichen en Las Palmas, Centre Català de

Solidaritat (CECAS) en Barcelona, Associació ETHOS en Barcelona, Centro de Solidaridad Interdiocesano de Huesca, Fundació Ámbit Prevenció en Barcelona, Asociación Lakoma Madrid y Fundación Hay Salida Madrid.

Los datos y cifras de las entidades mencionadas se han obtenido de sus informes de auditorías, los cuales aparecen publicados en la sección de Transparencia de sus páginas web. A partir de las cuentas individuales de cada una, se ha calculado la mediana del sector para poder comparar sus cifras con CSZ y realizar los análisis pertinentes. Se ha utilizado esta medida en lugar de la media ya que es menos sensible a valores extremos. Aunque cabe destacar que la suma de las medianas de las partidas de las cuentas del Balance o de la Cuenta de Resultados no necesariamente equivale a la mediana de los valores agregados (McLeay, 1986). Por ello, a la hora de elaborar composiciones o ratios, se han calculado individualmente para cada entidad y posteriormente, se ha obtenido la mediana.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En este epígrafe, se va a analizar de forma detallada la situación económica y financiera de CSZ con respecto a la del sector. Para ello se va a interpretar la información de los Balances y Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los años 2019 a 2024 (tendencia). A partir de los datos de estas Cuentas, se han calculado una serie de ratios incluidos en *Contabilidad de entidades sin fines lucrativos: Nociones básicas, el PGC de 2011 y análisis contable* (Socías Salvá et al., 2013). Este estudio va a permitir la comprensión de la estructura de la entidad, su estabilidad, su solvencia y liquidez, su evolución en el tiempo y su posicionamiento financiero dentro del sector.

6.1. ANÁLISIS PATRIMONIAL

6.1.1. Análisis del Balance de Situación

A continuación en la tabla nº 1 y nº 2 se pueden observar los Balances de Situación de CSZ y del sector, respectivamente, desde el año 2019 al 2024, así como un minigráfico que representa la evolución de cada partida del Balance.

Comparando ambos Balances, CSZ tiene un mayor tamaño total del Balance que la media del sector. CSZ tiene una estructura más invertida a largo plazo al contrario que el sector, CSZ dispone de un elevado inmovilizado material y el sector posee mayor cantidad de efectivo.

Tabla nº 1. Composición y evolución del Balance de Situación de CSZ

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución
A)ACTIVO NO CORRIENTE	1209118,17	1161664,77	1141478,18	1082187,87	1014879,61	981479,51	
Inmovilizado intangible	32633,56	29014,89	18847,57	8881,43	15147,98	4373,70	
Inmovilizado material	1098115,89	1054281,16	1044261,89	995525,72	977536,00	943969,57	
Inversiones financieras a largo plazo	78368,72	78368,72	78368,72	77780,72	22195,63	33136,25	
B) ACTIVO CORRIENTE	385889,62	326880,90	279354,79	338186,38	445173,62	394059,11	
Usuarios y otros deudores de la actividad propia	910,00	392,81	5250,01	5240,01	4200,00	6626,73	
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	354894,79	169750,10	121234,95	219374,98	333705,03	241965,58	
Inversiones financieras a corto plazo	99,61	1231,01	0,00	425,92	425,92	390,75	
Periodificaciones a corto plazo	5563,84	5091,82	5244,51	5755,55	6139,66	6103,69	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24421,38	150415,16	147625,32	107389,92	100703,01	138972,36	
TOTAL ACTIVO	1595007,79	1488545,67	1420832,97	1420374,25	1460053,23	1375538,62	
A) PATRIMONIO NETO	1333689,07	1293507,43	1243733,44	1150113,93	1272561,85	1179026,76	
A-1) Fondos propios	1277515,96	1248154,70	1204406,80	1121846,25	1204885,66	1129891,16	
Dotación fundacional/ Fondo social	2061059,87	2061059,87	2061059,87	2061059,87	2061059,87	2061059,87	
Excedentes de ejercicios anteriores	-745640,70	-783543,91	-812905,17	-856653,07	-939213,62	-965667,79	
Excedente del ejercicio	-37903,21	-29361,26	-43747,90	-82560,55	83039,41	34499,08	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	56173,11	45352,73	39326,64	28267,68	67676,19	49135,60	
C) PASIVO CORRIENTE	261318,72	195038,24	177099,53	270260,32	187491,38	196511,86	
Deudas a corto plazo	163776,52	114144,20	104217,90	162425,51	98504,06	103934,56	
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	97542,20	80894,04	72881,63	107834,81	88987,32	92577,30	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1595007,79	1488545,67	1420832,97	1420374,25	1460053,23	1375538,62	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 2. Composición y evolución del Balance de Situación del sector

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución
A)ACTIVO NO CORRIENTE	75583,81	65444,31	59448,66	76605,81	104766,66	97228,01	
Inmovilizado intangible	25,00	25,00	0,00	0,00	1035,77	717,98	
Inmovilizado material	28890,33	48043,72	42274,22	36534,73	35612,32	36631,64	
Inversiones en entidades del grupo y asociadas a largo plazo	-8585,35	-8585,35	-8585,35	-8585,35	-8585,35	-8585,35	
Inversiones financieras a largo plazo	11235,52	10410,87	8089,14	11922,19	9076,97	10146,94	
B) ACTIVO CORRIENTE	581990,38	466310,57	553797,62	743058,48	742712,63	617573,94	
Usuarios y otros deudores de la actividad propia	180513,93	120723,29	77552,09	36612,43	56303,03	94340,95	
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	67996,76	57997,18	46790,80	98458,68	139964,12	82241,51	
Inversiones en entidades del grupo y asociadas a corto plazo	56825,82	-49244,40	-24918,00	-24918,00	-24918,00	-13434,52	
Inversiones financieras a corto plazo	25973,75	26077,50	27820,05	1215,00	1215,00	16460,26	
Periodificaciones a corto plazo	1781,83	2188,39	2080,72	1975,77	2980,42	2201,42	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	127279,20	199437,66	231407,27	246555,12	194769,59	199889,77	
TOTAL ACTIVO	657574,19	622944,63	613246,28	799473,28	794822,37	697612,15	
A) PATRIMONIO NETO	195940,51	215190,00	203508,80	626961,55	623080,29	372936,23	
A-1) Fondos propios	195361,11	215119,41	203508,80	422071,58	329453,10	273102,80	
Dotación fundacional/ Fondo social	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	
Reservas	3744,07	16054,50	25058,74	25058,74	21767,66	18336,74	
Excedentes de ejercicios anteriores	72553,96	89489,96	116796,23	126577,49	162472,96	113578,12	
Excedente del ejercicio	24620,87	19758,30	2628,48	11214,17	11600,96	13964,56	
A-2) Ajustes por cambios de valor	0,00	0,00	0,00	-2831,73	1315,62	-303,22	
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	8000,00	73227,06	141623,22	204889,97	242776,84	134103,42	
B) PASIVO NO CORRIENTE	17002,03	18457,68	16751,00	3738,67	1246,40	11439,15	
Provisiones a largo plazo	33120,00	38640,00	39819,62	45339,62	23259,62	36035,77	
Deudas a largo plazo	33823,75	16221,98	180,30	90,15	0,00	10063,24	
C) PASIVO CORRIENTE	124776,06	79728,21	70173,39	83403,32	87653,27	89146,85	
Provisiones a corto plazo	0,00	209551,05	257102,07	128551,04	128551,04	144751,04	
Deudas a corto plazo	24855,56	23769,80	22694,74	1698,06	6054,28	15814,49	
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	67291,37	71591,18	69136,34	77816,63	84820,66	74131,24	
Periodificaciones a corto plazo	14290,62	0,00	0,00	243,50	0,00	2906,82	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	657574,19	622944,63	613246,28	799473,28	794822,37	697612,15	

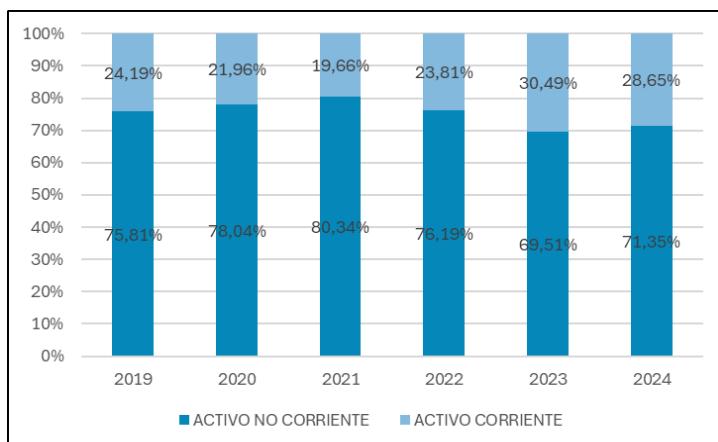
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al Patrimonio Neto, CSZ presenta unos fondos propios relativamente elevados. Sin embargo, al deberse en su mayoría a la dotación fundacional, no están disponibles para la operativa diaria, al contrario que el sector que dispone de reservas. CSZ a lo largo de los años de estudio presenta un excedente de ejercicios anteriores negativos que refleja una acumulación de pérdidas, mientras que el sector acumula beneficios. También cabe destacar que el sector obtiene mayores subvenciones en comparación con CSZ, que podrían reflejar una mayor dependencia del Estado por parte del sector o un menor apoyo institucional a CSZ.

El endeudamiento de CSZ corresponde en su totalidad al pasivo corriente, su estructura financiera se basa en las obligaciones a corto plazo. Mientras que el sector se endeuda a corto plazo y en menor medida a largo plazo. Esto puede interpretarse como una señal de solvencia o como una limitación para emprender proyectos a largo plazo y un riesgo financiero si no recibe suficiente efectivo a tiempo para afrontar sus deudas a corto plazo.

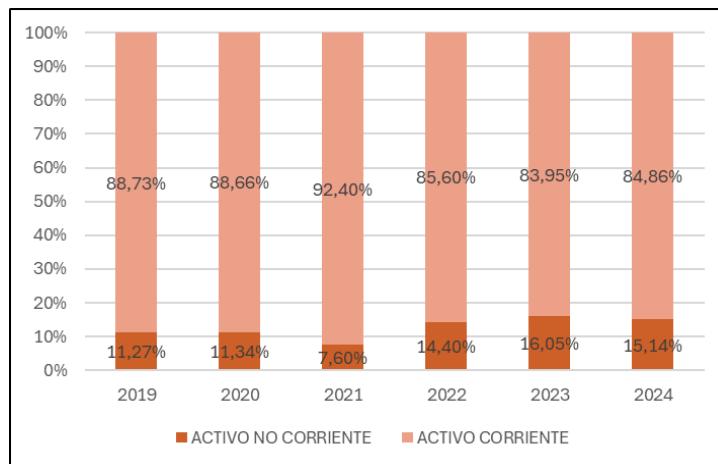
Para una mejor visualización de la estructura del activo de CSZ y del sector, los gráficos nº 1 y nº 2 recogen la composición de este a lo largo de los años de estudio. Como se puede observar, el activo no corriente de CSZ supone una proporción de entre 69,51% y 80,34% a lo largo de los años, mientras que en el sector supone entre 7,60% y 16,05%. En CSZ, el activo no corriente supone un mayor peso del activo total mientras que en el sector es al contrario, tiene un mayor peso el activo corriente. Como se ha hecho mención antes, la partida más significativa del activo de CSZ es el material inmovilizado, mientras que en el sector es el efectivo.

Gráfico nº 1. Composición y evolución del Activo de CSZ



Fuente: Elaboración propia

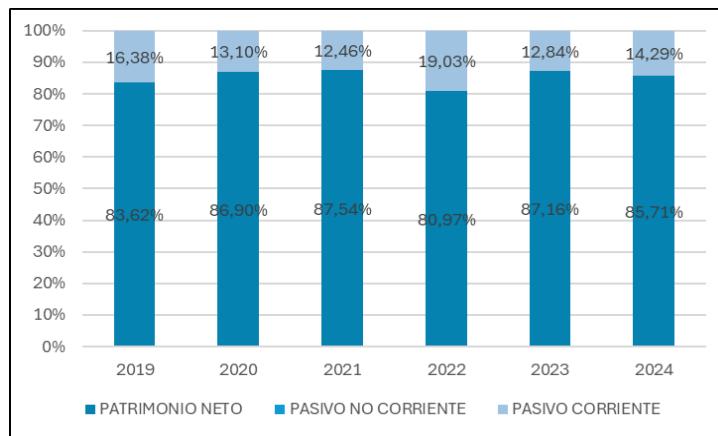
Gráfico nº 2. Composición y evolución del Activo del sector



Fuente: Elaboración propia

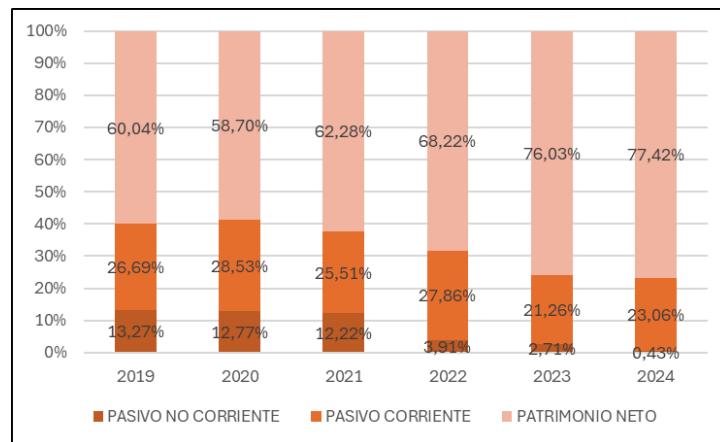
En cuanto al Patrimonio Neto y Pasivos (gráfico nº 3 y nº 4), el volumen de recursos propios de CSZ es destacable y representa entre el 80,97% y el 87,54% a lo largo de los años. En contraste, el patrimonio neto del sector representa entre el 60,04% y el 77,42%. En cuanto a los recursos ajenos, el sector supera en un 20%, aproximadamente, la deuda bancaria de CSZ y en cierta medida, se debe a la ausencia de endeudamiento a largo plazo de CSZ.

Gráfico nº 3. Composición y evolución del Patrimonio Neto y Pasivo de CSZ



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 4. Composición y evolución del Patrimonio Neto y Pasivo del sector



Fuente: Elaboración propia

6.1.2. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En la tabla nº 3 y nº 4 se puede observar la composición de la Cuenta de Resultados de CSZ y del sector, respectivamente, así como la tendencia para 2024. A continuación se van a comparar las partidas más importantes de CSZ y el sector y se van a analizar los aspectos más relevantes o llamativos.

Tabla nº 3. Composición y evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de CSZ

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución
Ingresos de la actividad propia	1397375,79	1392450,85	1453368,46	1570755,68	1839147,30	1849173,97	
Gastos por ayudas y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	-832,58	-666,06	
Aprovisionamientos	-97268,37	-80340,37	-104220,96	-141692,44	-127110,39	-146437,34	
Otros ingresos de la actividad	4522,34	4874,75	3205,38	3386,99	3074,63	2497,86	
Gastos de personal	-1114196,95	-1122465,21	-1170893,22	-1255921,47	-1390327,87	-1416476,37	
Otros gastos de la actividad	-167036,70	-151959,05	-163564,91	-191090,90	-188901,96	-197369,42	
Amortización del inmovilizado	-72028,61	-70269,77	-69691,85	-73524,16	-75774,35	-75481,51	
Subvenciones, donaciones y legados de capital tras pasados	12464,12	10820,38	10568,43	11058,96	22760,56	19783,93	
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	7,90	0,00	145,36	190,39	8,69	128,06	
Otros resultados	622,75	-10404,67	-987,19	-4263,87	2484,29	449,43	
A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD	-35537,73	-27293,09	-42070,50	-81100,82	84528,32	35602,55	
Ingresos financieros	0,00	0,00	20,54	106,34	37,83	87,54	
Gastos financieros	-2365,78	-2068,17	-1697,94	-1566,07	-1526,74	-1190,89	
A.2) EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS	-2365,78	-2068,17	-1677,40	-1459,73	-1488,91	-1103,34	
A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	-37903,51	-29361,26	-43747,90	-82560,55	83039,41	34499,20	
Impuestos sobre beneficios							
A.4) Variación de patrimonio neto reconocida en el excedente	-37903,51	-29361,26	-43747,90	-82560,55	83039,41	34499,20	
B) Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto.							
Subvenciones recibidas.	0,00	0,00	0,00	0,00	44357,09	35485,67	
Donaciones y legados recibidos.	0,00	0,00	4542,34	0,00	17811,98	15158,05	
B.1) Variación de patrimonio neto por ingresos y gastos	0,00	0,00	4542,34	0,00	62169,07	1849173,97	
C) Reclassificaciones al excedente del ejercicio.							
Subvenciones recibidas.	-1600,00	-474,59	0,00	0,00	-9810,08	-7160,60	
Donaciones y legados recibidos.	-10864,12	-10345,79	-10568,43	-11058,96	-12950,48	-12623,32	
C.1) Variación de patrimonio neto por reclasificaciones al excedente	-12464,12	-10820,38	-10568,43	-11058,96	-22760,56	-19783,93	
D) Variaciones de patrimonio neto por ingresos y gastos imputados	-12464,12	-10820,38	-6026,09	-11058,96	39408,51	30859,80	
II) RESULTADO TOTAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO EN EL EJERCICIO	-50367,63	-40181,64	-49773,99	-93619,51	122447,92	65359,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 4. Composición y evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del sector

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución
Ingresos de la actividad propia	645298,11	735804,22	744896,51	689413,28	1018061,13	976435,18	
Ventas e ingresos actividad mercantil	8200,00	38083,88	19601,48	34482,00	5152,07	18194,56	
Gastos por ayudas y otros	-734,89	-26892,61	-848,47	-5173,43	-639,09	-284,46	
Aprovisionamientos	0,00	0,00	-118,58	-186,03	-220,22	-292,90	
Otros ingresos de la actividad	334,70	0,00	0,00	120,50	1398,15	1044,89	
Gastos de personal	-1187457,00	-1222840,50	-1221922,04	-1305690,20	-1655397,10	-1624280,34	
Otros gastos de la actividad	-212854,57	-201972,58	-183677,16	-199389,33	-220890,99	-207803,80	
Amortización del inmovilizado	-5977,02	-5739,50	-5739,50	-6539,49	-7396,10	-7369,77	
Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al excedente	508,81	835,63	516,30	11485,87	16280,14	18583,22	
Exceso de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	9559,21	7647,36	
Otros resultados	272,19	-843,22	-447,31	-889,02	-527,41	-980,45	
A.1) EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD	27622,38	19758,30	2628,48	13870,59	11600,96	3716,98	
Ingresos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Gastos financieros	-1512,50	-1515,00	-47,08	0,00	0,00	747,08	
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	510,29	0,00	0,00	102,06	
A.2) EXCEDENTE DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS	-756,25	-1381,27	0,00	-1328,21	0,00	-223,48	
A.3) EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	24620,87	19758,30	2628,48	11214,17	11600,96	3589,37	
Impuestos sobre beneficios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
A.4) Variación de patrimonio neto reconocida en el excedente	24620,87	19758,30	2628,48	11214,17	11600,96	3589,37	
B) Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto							
Subvenciones recibidas.	14353,44	211839,45	43871,31	160868,14	179085,05	205551,05	
Donaciones y legados recibidos.	79557,86	90185,69	59795,25	67256,46	76456,14	65910,48	
Otros ingresos y gastos	0,00	0,00	1500,00	450,00	0,00	525,00	
B.1) Variación de patrimonio neto por ingresos y gastos	94834,58	201582,87	103713,48	182859,24	187568,20	204134,76	
C) Reclasificaciones al excedente del ejercicio.							
Subvenciones recibidas.	-50788,49	-46408,46	-73227,06	-69437,42	-113139,10	-114919,16	
Donaciones y legados recibidos.	-79557,86	-87388,61	-59439,80	-67942,70	-77142,38	-67011,21	
Efecto impositivo.	0,00	0,00	-0,04	-0,01	0,00	-0,01	
C.1) Variación de patrimonio neto por reclasificaciones al excedente	-116228,82	-116070,29	-118802,77	-116771,77	-159700,78	-151808,50	
D) Variaciones de patrimonio neto por ingresos y gastos imputados	-21394,25	-10343,91	21524,27	0,00	0,00	13896,94	
E) Ajustes por cambios de criterio	0,00	0,00	0,00	0,00	-5229,41	-4183,53	
I) RESULTADO TOTAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO EN EJERCICIO	25958,02	1445,95	2910,00	245,19	11600,96	-542,44	

Fuente: Elaboración propia

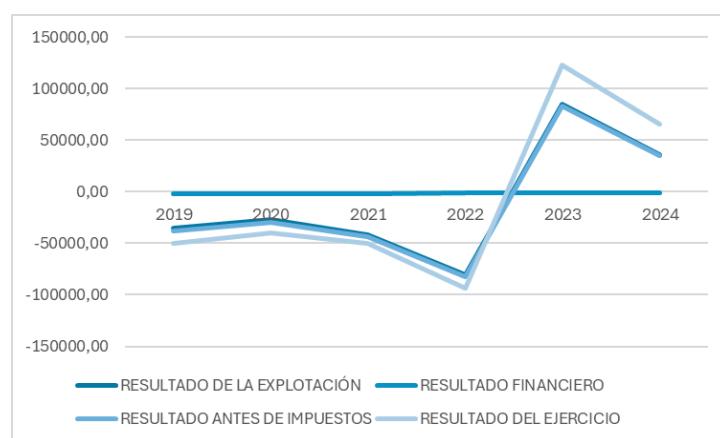
En primer lugar, cabe destacar la diferencia en la proporción de los importes de cada partida, CSZ tiene unos ingresos y gastos significativamente más elevados que el sector. Algunas entidades del sector obtienen ingresos de actividades mercantiles, Lakoma por ejemplo especifica en la página 11 de su memoria de 2023 que estos ingresos provienen de contratos con las Administraciones Públicas, en su caso. Aunque estos ingresos, en el caso de otras fundaciones, podrían derivar de prestaciones de servicios o instalaciones.

CSZ ha tenido un resultado negativo, al igual que su excedente de la actividad, desde 2019 hasta 2022 y en 2023 ha tenido un repunte, obteniendo un resultado bastante superior al del sector. Es importante señalar que esta mejora se ha debido en gran parte a una ayuda extraordinaria recibida por una entidad financiera del Grupo Ibercaja. Aunque esta contribución representa solo un pequeño porcentaje del total de ingresos, ha impactado positivamente en CSZ, que ha obtenido beneficios por primera vez tras años de pérdidas. Dicho esto, es evidente la importancia de las donaciones, subvenciones y el apoyo institucional en general para entidades de la naturaleza de CSZ.

Por el contrario, el sector muestra unos resultados mayores y con una evolución más estable. CSZ ha generado el doble de ingresos que el sector, pero al tener también mayores gastos, no ha resultado en beneficios estables. Como se puede observar, tanto en el sector como en CSZ el gasto más significativo es el del personal.

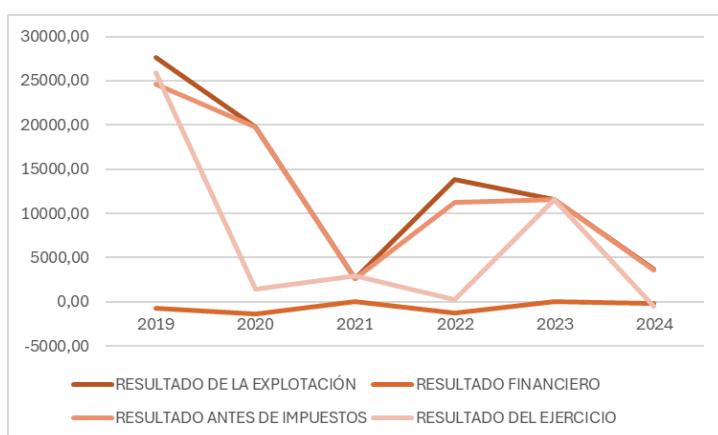
En los gráficos nº 5 y nº 6 queda reflejada la evolución de los distintos resultados de CSZ y del sector, respectivamente. Como se puede ver en las gráficas, CSZ ha tenido unos resultados desfavorables desde 2019 a 2022, pero en 2023 ha tenido un repunte gracias a la contribución del Grupo Ibercaja, ya antes mencionada. La evolución de los resultados del sector muestra cambios más acentuados aunque se han mantenido positivos durante los años de estudio. También es importante destacar los efectos que ha tenido la pandemia del COVID-19 sobre CSZ y el sector desde 2020.

Gráfico nº 5. Evolución de los resultados de CSZ



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 6. Evolución de los resultados del sector



Fuente: Elaboración propia

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO A CORTO PLAZO

6.2.1. Ratio de liquidez inmediata

El ratio de liquidez inmediata evalúa la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo mediante sus activos más líquidos. La utilidad del ratio es diversa: puede proporcionar una visión de la tesorería disponible ayudando a gestionarla eficientemente o evaluar la eficiencia operativa, es decir, si no existen recursos ociosos.

El valor ideal de este ratio es 1 (Universidad de Zaragoza, 2023).

$$\text{Ratio liquidez inmediata} = \text{Efectivo} / \text{Pasivo Corriente}$$

Tabla nº 5. Comparativa del ratio de liquidez inmediata

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,09	0,77	0,83	0,4	0,54	0,71
Sector	1,16	2,49	2,93	3,44	2,22	4,38
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▼

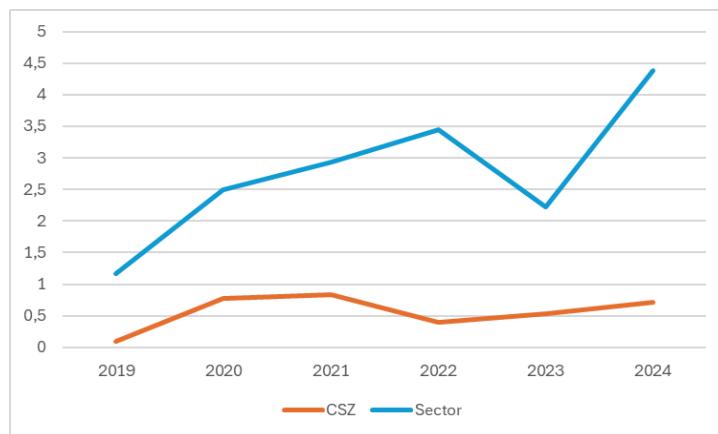
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla nº 5, el ratio de CSZ a lo largo de estos años es menor a 1, al contrario que el sector que llega a alcanzar un ratio de 3,44 en 2022. En el gráfico nº 7 a continuación, se puede remarcar que el ratio de CSZ ha aumentado significativamente respecto a 2019 y se prevé que sea de 0,71 en 2024. No obstante, al ser menor que 1, puede reflejar problemas de liquidez ya que con su tesorería no podría afrontar sus deudas a corto plazo. Esto puede significar que si no aumenta en un futuro, tenga que vender otros activos para poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por el contrario, el ratio del sector es adecuado en 2019, pero en los años siguientes excede bastante al 1, reflejando recursos ociosos que no están siendo rentabilizados o invertidos.

Resulta relevante mencionar que el ratio de liquidez inmediata es tan inferior debido al desajuste entre la prestación de servicios y la percepción de algunos ingresos de la Administración Pública (Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza, 2023). Debido a que CSZ colabora con la Administración Pública por medio de contratos o convenios que financian una parte de sus actividades, puede haber una diferencia temporal entre la ejecución de servicios y la obtención de estos ingresos sujetos a justificaciones. Aunque estos retrasos no perjudican la solvencia de la entidad en el largo plazo, pueden

perjudicar la liquidez a corto plazo obligando a la entidad a mantener una gestión rigurosa de su tesorería.

Gráfico nº 7. Comparativa de la evolución del ratio de tesorería



Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Ratio de solvencia estricta

El ratio de solvencia estricta mide la capacidad de la empresa para poder pagar las obligaciones a corto plazo en su totalidad. El valor óptimo del ratio se sitúa en 1,5 (Universidad de Zaragoza, 2023). El ratio se obtiene de la siguiente forma:

$$\textbf{Ratio de solvencia estricta} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

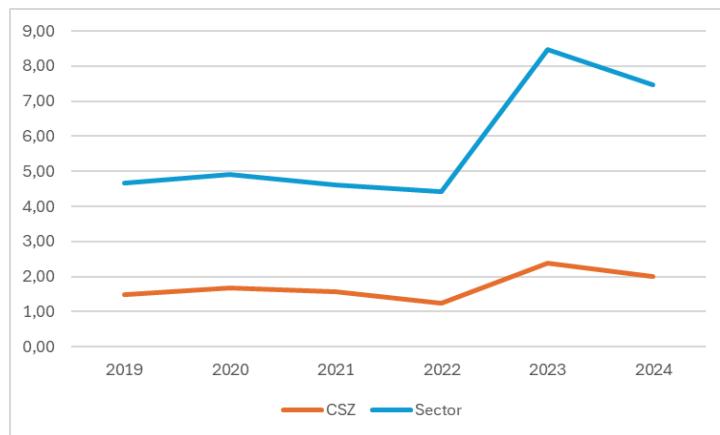
Tabla nº 6. Comparativa del ratio de solvencia estricta

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	1,48	1,68	1,58	1,25	2,37	2,01
Sector	4,66	4,92	4,61	4,43	8,47	7,48
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla nº 6 CSZ en casi todos los años tiene un ratio superior a 1, lo que indica una solvencia adecuada. Es decir, puede afrontar sus deudas a corto plazo con sus inversiones a corto plazo y tesorería. El sector tiene casi todos los años un ratio aproximado de 4,5 que indica una alta solvencia. Sin embargo, también puede significar un uso ineficiente de activos líquidos, una estrategia conservadora o que las entidades se preparan para posibles inestabilidades económicas.

Gráfico nº 8. Comparativa de la evolución de la solvencia estricta



Fuente: Elaboración propia

El gráfico nº 8 refleja una tendencia parecida en la evolución de sus ratios aunque existe una gran brecha entre los valores de los ratios.

6.2.3. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo mediante sus activos corrientes. Refleja la solvencia de la empresa además del equilibrio o la falta de equilibrio financiero entre las inversiones y la financiación a corto plazo. El fondo de maniobra se calcula así:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

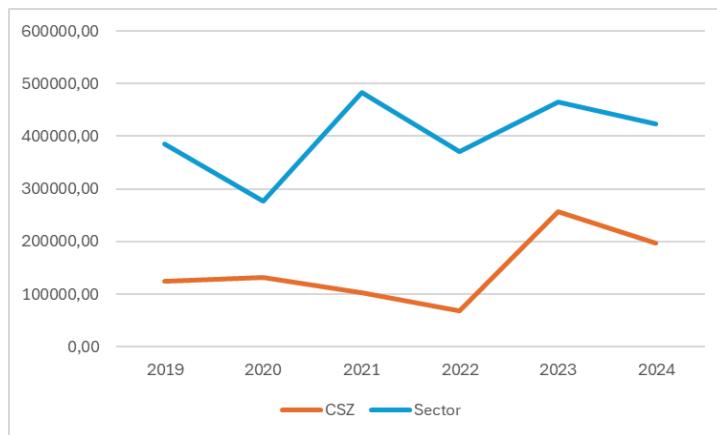
Tabla nº 7. Comparativa del fondo de maniobra

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	124570,90	131842,66	102255,26	67926,06	257682,24	197547,25
Sector	384670,66	277630,08	483624,23	370227,28	466008,69	423141,92
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

Al igual que los ratios a corto plazo anteriores, el fondo de maniobra de CSZ a lo largo de los años es significativamente inferior al del sector, aunque es positivo. Esto supone que CSZ puede hacer frente a sus deudas a corto plazo, pero en menor medida que el sector, cuyo fondo de maniobra es significativamente superior al de CSZ (tabla nº 7 y gráfico nº 9). Un exceso de fondo de maniobra puede significar una ausencia de la rentabilidad de los recursos, como ocurre con el ratio de liquidez inmediata.

Gráfico nº 9. Comparativo de la evolución del fondo de maniobra



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que tanto el ratio de solvencia estricta como el fondo de maniobra de CSZ, aún siendo menores que los del sector reflejan una posición favorable debido a la ausencia de pasivo no corriente. CSZ puede afrontar la totalidad de sus deudas con su activo corriente y tiene un excedente, su estructura financiera está menos expuesta a obligaciones financieras a largo plazo.

6.3. ANÁLISIS FINANCIERO A LARGO PLAZO

6.3.1. Ratio de endeudamiento

El ratio de endeudamiento es un indicador de la estructura financiera de la empresa, este refleja el porcentaje que supone la deuda ajena del total de recursos propios. Es decir, evalúa la dependencia de la empresa de financiación externa. Un endeudamiento óptimo sería entre 0,4 y 0,6 (Universidad de Zaragoza, 2023). El ratio de endeudamiento se obtiene de la siguiente forma:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio Neto}$$

Tabla nº 8. Comparativa del ratio de endeudamiento

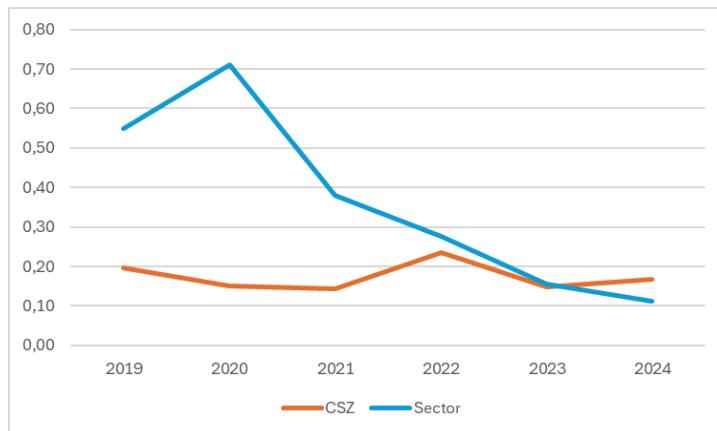
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,20	0,15	0,14	0,23	0,15	0,17
Sector	0,55	0,71	0,38	0,28	0,16	0,11
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▲

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla nº 8, el endeudamiento de CSZ es menor que 0,4 a lo largo de los años de estudio. Mientras que el del sector es inferior a 0,4 a partir del año 2021.

Al ser el ratio tan bajo se puede interpretar que tanto CSZ como el sector tienen poca dependencia de los recursos ajenos. Aunque esto es positivo, ya que tiene estabilidad financiera, al ser significativamente inferior puede sugerir el poco uso del apalancamiento financiero para crecer mediante inversiones.

Gráfico nº 10. Comparativa de la evolución del ratio de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico nº 10 destaca el pronunciado pico del sector en 2020, que refleja la dependencia de financiación externa para afrontar las pérdidas por la situación de crisis sanitaria del COVID-19. Además de que en 2024 se prevé una inversión de los roles, donde CSZ presuntamente se endeuda más que el sector.

6.3.2. Coeficiente de endeudamiento

En las entidades sin ánimo de lucro el endeudamiento debe ser algo puntual, no una alternativa de financiación habitual. Esto se debe a que el endeudarse obliga a la entidad a prescindir de algunas actividades de sus fines sociales, ya que los recursos destinados a ellas se destinan a cubrir la deuda. Por eso es interesante analizar también el coeficiente de endeudamiento, que mide la proporción de recursos ajenos con respecto al total de sus recursos (Socias Salvá et al., 2013).

Como se puede observar en la tabla nº 9 el coeficiente de endeudamiento de CSZ es significativamente menor al del sector. Este ratio refleja el porcentaje de recursos ajenos utilizado para la financiación de la entidad. Que CSZ tenga un menor coeficiente implica una mayor autosuficiencia financiera ya que depende menos de la deuda externa. Esta menor dependencia puede interpretarse como un mayor cumplimiento de

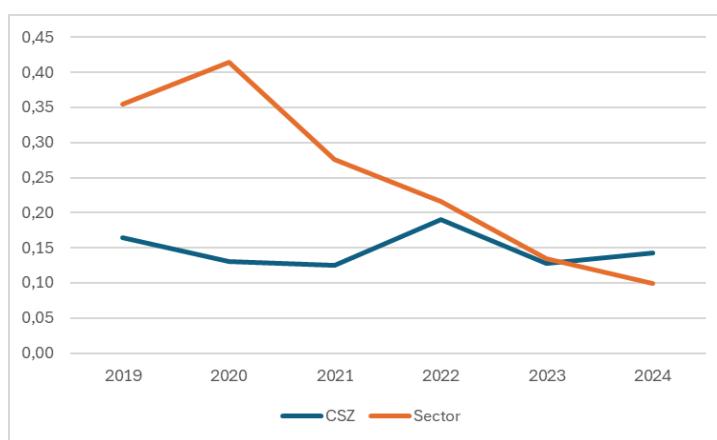
su misión social ya que dispone de más recursos propios para financiar su actividad, sin estar tan condicionada por la devolución de deudas o pago de intereses.

Tabla nº 9. Comparativa del coeficiente de endeudamiento

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,16	0,13	0,12	0,19	0,13	0,14
Sector	0,35	0,42	0,28	0,22	0,13	0,10
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▲

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 11. Comparativa de la evolución del coeficiente de endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

Además, en el gráfico nº 11 se puede observar una brecha importante entre el coeficiente de endeudamiento de CSZ y del sector durante la mayoría de años analizados. No obstante, cabe destacar que esta brecha se va reduciendo hasta que en 2023 los coeficientes de CSZ y el sector se igualan. Al observar la tabla nº 1 y nº 2, se llega a la conclusión de que la reducción de esta brecha se debe a que el sector ha recurrido menos a la deuda externa en 2023 y no a que CSZ haya aumentado su financiación ajena. Esto evidencia la mayor prudencia financiera de CSZ en comparación con entidades similares.

6.3.3. Ratio de garantía

El ratio de garantía es un reflejo de la estabilidad de una empresa. Mide la solvencia de una empresa, es decir, la capacidad de esta para hacer frente a todas sus obligaciones.

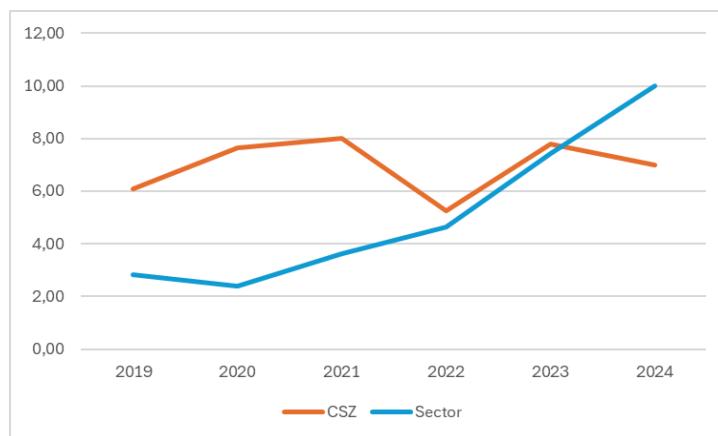
$$\text{Ratio de garantía} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Tabla nº 10. Comparativa del ratio de garantía

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	6,10	7,63	8,02	5,26	7,79	7,00
Sector	2,82	2,41	3,63	4,63	7,42	10,02
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▼

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 12. Comparativa de la evolución del ratio de garantía



Fuente: Elaboración propia

Tanto en la tabla nº 10 como en el gráfico nº 12 se observa como desde 2019 hasta 2022 el ratio de garantía de CSZ es aproximadamente el triple que el del sector, pero a partir de 2023 se van aproximando. El valor ideal de este ratio se sitúa entre 1 y 1,5, valores muy altos podrían significar un mal aprovechamiento de la financiación ajena, aunque como ya se ha dicho antes, las entidades sin fines lucrativos son más conservadoras en ese sentido.

6.3.4. Ratio de dependencia de subvenciones

Las subvenciones tienen un papel importante en las entidades sin fines lucrativos, ya que suelen ser la principal fuente de financiación, garantizando así el cumplimiento de su misión social. A diferencia de las empresas convencionales, este tipo de entidades están limitadas a la hora de generar ingresos, ya que su principal objetivo es crear impacto social. Por eso, es importante visualizar el peso de las subvenciones sobre los ingresos.

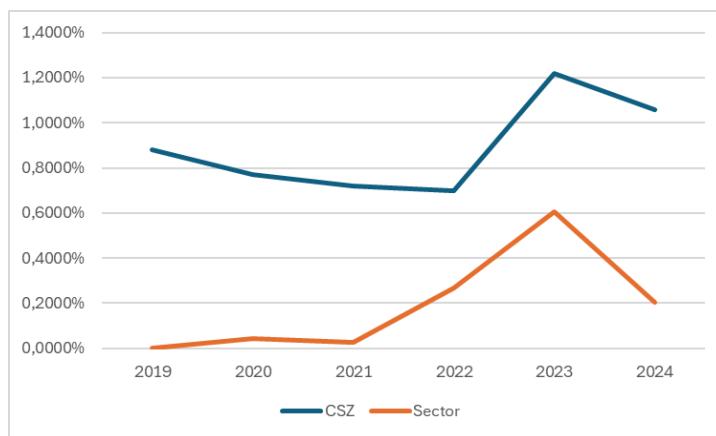
$$\text{Ratio de dependencia de subvenciones} = (\text{Subvenciones y donaciones} / \text{Ingresos totales}) \times 100$$

Tabla nº 11. Comparativa del ratio de dependencia de subvenciones

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,8813%	0,7684%	0,7203%	0,6976%	1,2204%	1,0571%
Sector	0,0000%	0,0449%	0,0264%	0,2694%	0,6064%	0,2031%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 13. Comparativa de la evolución del ratio de dependencia de subvenciones



Fuente: Elaboración propia

En la tabla nº 11 y el gráfico nº 13, se puede observar que el ratio de dependencia de las subvenciones tanto para CSZ como para la media del sector es significativamente bajo en el periodo estudiado. Aunque ha ido aumentado desde 2019, la baja dependencia de las subvenciones indica una autofinanciación robusta. Aunque a priori es un aspecto positivo, los resultados negativos de CSZ en años anteriores sugieren que lo que se factura no cubre los costes estructurales. Y la baja dependencia de subvenciones refleja la falta de acceso o falta de aprovechamiento de subvenciones.

6.3.5. Tasa de financiación vía subvenciones

La baja dependencia de subvenciones tanto para CSZ como para el sector, sugiere que un bajo porcentaje de las subvenciones se ha imputado a los ejercicios. Es posible que las subvenciones estén destinadas a fines específicos o proyectos de largo plazo o que su imputación esté condicionada a los gastos efectivamente incurridos. Para profundizar más en la importancia de las subvenciones para las entidades sin fines lucrativos, se va a calcular un ratio de estructura del Balance:

$$\text{Tasa de financiación vía subvenciones} = (\text{Subvenciones} / \text{Patrimonio Neto + Pasivo})$$

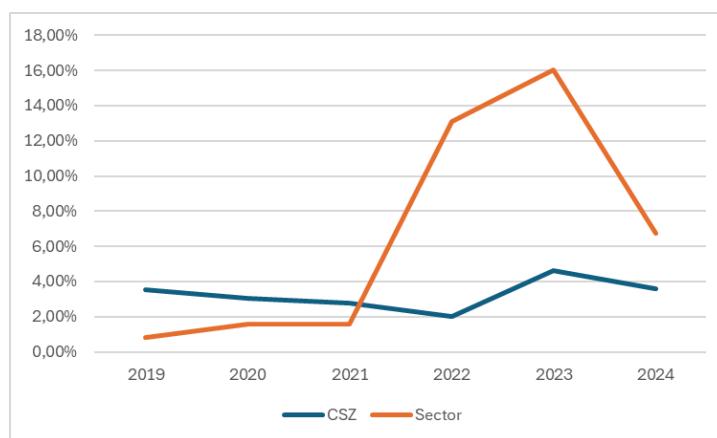
Tala nº 12. Comparativa de la tasa de financiación vía subvenciones

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	3,52%	3,05%	2,77%	1,99%	4,64%	3,57%
Sector	0,82%	1,57%	1,56%	13,10%	16,03%	6,74%
Comparación	▲	▲	▲	▼	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

En la tabla nº 12 se puede observar como CSZ ha dependido de subvenciones en mayor medida que el sector desde 2019 al 2021. Esto resulta normal al tratarse de un periodo de recuperación tras la crisis sanitaria del COVID-19, donde el Estado brindaba apoyo para mejorar la solvencia de las entidades ante esta situación (Gobierno de Aragón, s.f.). A partir del año 2022, la dependencia de subvenciones de CSZ disminuye y vuelve a aumentar en 2023 alcanzando el punto máximo (4,64%). Paralelamente, la dependencia de subvenciones del sector para su financiación aumenta considerablemente en 2022 y sigue aumentando hasta alcanzar el 16,03% en 2023. Esta evolución se puede observar claramente en el gráfico nº 14.

Gráfico nº 14. Comparativa de la evolución de la tasa de financiación vía subvenciones



Fuente: Elaboración propia

6.4. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

6.4.1. Ratios de rentabilidad económica

Aunque este tipo de entidades no buscan un beneficio como las empresas tradicionales, es útil analizar el ratio de rentabilidad económica para evaluar la eficacia en el uso de sus recursos. El ratio de rentabilidad económica relaciona el beneficio de explotación obtenido con el activo total. Es decir, mide la rentabilidad de los activos o el resultado

que se obtiene de la explotación de estos. También es conocido como ROA o Return of Assets en inglés.

$$ROA = (\text{Resultado de explotación} / \text{Activo}) \times 100$$

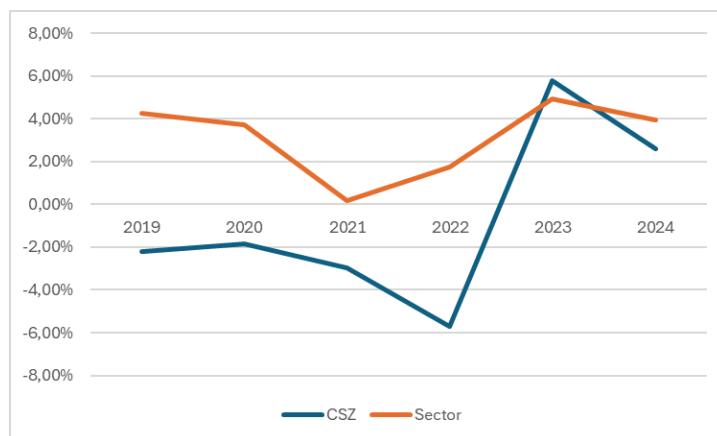
Tabla nº 13. Comparativa del ratio de rentabilidad económica

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	-2,23%	-1,83%	-2,96%	-5,71%	5,79%	2,59%
Sector	4,27%	3,72%	0,19%	1,73%	4,93%	3,93%
Comparación	▼	▼	▼	▼	▲	▼

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se puede observar en la tabla nº 13, desde 2019 hasta 2022 el ratio de rentabilidad económica de CSZ es negativo, esto implica que la entidad estuvo gastando más de lo que generaba y no usaba sus activos de forma eficiente. A partir de 2023, esta situación cambia y CSZ tuvo un ratio positivo. Por contra, el sector ha tenido una evolución más estable y su ratio se ha mantenido positivo durante el periodo analizado. Todo ello se ve reflejado de forma clara en el gráfico nº 15.

Gráfico nº 15. Comparativa de la evolución del ratio de rentabilidad económica



Fuente: Elaboración propia

Para analizar mejor este ratio, se ha recurrido al análisis de Dupont que divide este ratio en dos componentes: margen neto y rotación de activos (tabla nº 14 y nº 15, respectivamente).

$$ROA = \text{Margen neto} \times \text{Rotación de activos}$$

Margen neto = (Resultado de explotación / Ingresos de la actividad propia⁶) x 100

Tabla nº 14. Comparativa del margen neto

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	-2,54%	-1,96%	-2,89%	-5,16%	4,60%	1,93%
Sector	1,80%	1,57%	0,14%	0,91%	3,87%	2,34%
Comparación	▼	▼	▼	▼	▲	▼

Fuente: Elaboración propia

Rotación de activos = Ingresos de la actividad propia / Activo x 100

Tabla nº 15. Comparativa de la rotación de activos

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	87,61%	93,54%	102,29%	110,59%	125,96%	134,43%
Sector	153,87%	138,05%	141,66%	139,20%	169,96%	155,72%
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

En vista de los resultados de las tablas, CSZ presentaba en los primeros años analizados un margen neto negativo que se traduce en una ineficiencia operativa donde los gastos superan los ingresos. Paralelamente, la rotación de activos ha sido positiva y ha ido teniendo una tendencia al alza aunque se situaba por debajo del sector los primeros años. Ambos indicadores han tenido un punto de inflexión en CSZ a partir de 2023 (aunque en 2024 se prevé que el margen neto disminuya), lo que manifiesta una gestión más eficaz de los recursos que impacta directamente en su rentabilidad económica y un impacto positivo de la ayuda recibida.

6.4.2. Ratio de rentabilidad financiera

También es interesante analizar el ratio de rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity en inglés) para evaluar la eficiencia con la que se gestionan los recursos propios para obtener resultados. Al contrario que las empresas, el objetivo es comprobar que los recursos están siendo gestionados de forma adecuada para cumplir con su misión social y mantener un equilibrio económico ideal.

ROE = (Resultado del ejercicio / Patrimonio Neto) x 100

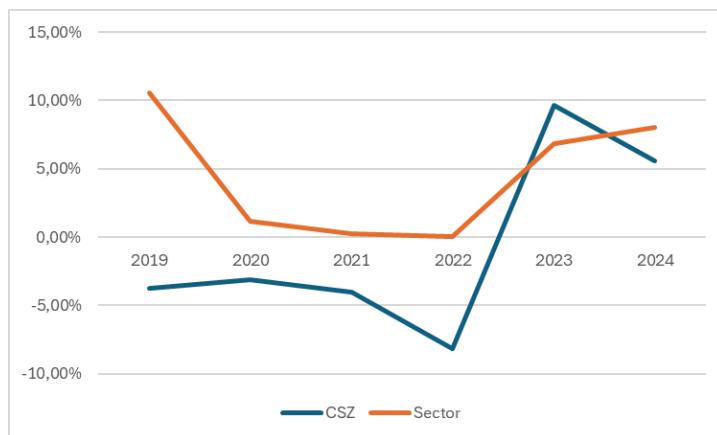
⁶ Para el cálculo de los Ingresos de la actividad propia, se han tenido en cuenta las Ventas e ingresos de la actividad mercantil, en aquellos casos en los que las entidades los generan.

Tabla nº 16. Comparativa del ratio de rentabilidad financiera

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	-3,78%	-3,11%	-4,00%	-8,14%	9,62%	5,54%
Sector	10,53%	1,18%	0,21%	0,02%	6,83%	7,99%
Comparación	▼	▼	▼	▼	▲	▼

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 16. Comparativa de la evolución del ratio de rentabilidad financiera



Fuente: Elaboración propia

En la tabla nº 16 y se observa el ratio de rentabilidad financiera de CSZ y del sector desde 2019 hasta 2024 (previsión). Al igual que el ROA, el ROE de CSZ ha sido inferior al del sector e incluso negativo hasta 2023, donde supera al sector. El gráfico nº 15 presenta una evolución parecida al gráfico nº 16.

CSZ ha tenido hasta 2023 un menor retorno por recursos propios invertidos que el sector. Esto se puede interpretar de varias maneras: puede ser que CSZ no estuviera usando sus recursos propios efectivamente como el sector. Que el resultado de la entidad ha sido negativo ya sea debido a una disminución de ingresos o un aumento de costes. Que CSZ tenga una política de financiación más conservadora que el sector, como se ha observado antes no recurre a financiación ajena a largo plazo. O simplemente que los años anteriores no ha recibido el suficiente apoyo institucional y privado como para cubrir sus costes. Estos costes son mayoritariamente gastos de personal, esenciales para ofrecer sus servicios a la sociedad y para la sostenibilidad de la entidad.

6.4.3. Productividad

Generalmente, los ratios de productividad relacionan las ventas o ingresos que obtiene una empresa, con los recursos que se han invertido para conseguirlo (Socías Salvá et al., 2013). En este caso, se va a calcular el coste medio por trabajador y la productividad del factor trabajo para su posterior interpretación.

$$\text{Coste medio por trabajador} = \text{Gastos de personal} / N^o \text{ medio de trabajadores}$$

Tabla nº 17. Comparativa del coste medio por trabajador

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	33661,54	33209,03	34256,68	32903,37	36415,08	35549,66
Sector	25265,04	29941,69	27620,29	25601,77	31856,32	31745,35
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla nº 17, el coste medio por trabajador de CSZ supera la media del sector durante los años analizados. Es decir, para CSZ los empleados son más costosos que para el sector. Esto no tiene por qué ser algo negativo ya que al analizar los balances se ha observado que CSZ obtiene mayores ingresos que el sector. Esta diferencia en el coste puede deberse a un personal más formado y con mayor experiencia o antigüedad, ya que este factor aumenta el salario. Mediante el análisis de la tabla nº 18, se podrá deducir si este coste está bien aprovechado implicando una mayor productividad.

$$\text{Productividad del factor trabajo} = \text{Ingresos de la actividad propia} / N^o \text{ medio de trabajadores}$$

Tabla nº 18. Comparativa de la productividad del factor trabajo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	42216,79	41196,77	42521,02	41151,58	48170,44	46409,18
Sector	35663,05	39504,16	37661,01	29796,58	38825,55	34789,76
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Fuente: Elaboración propia

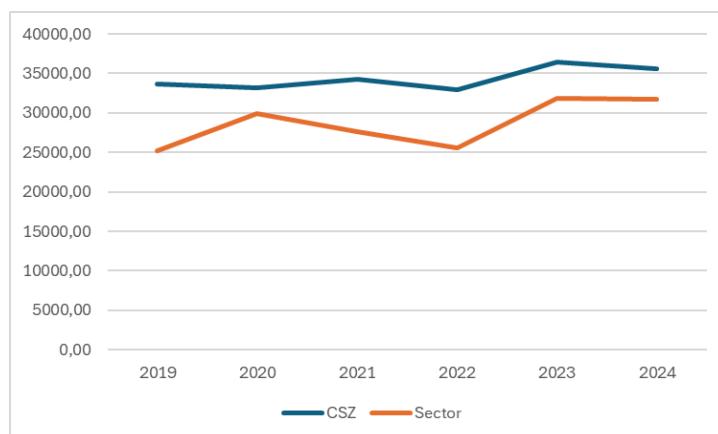
A la vista de la tabla nº 18, se puede confirmar que el mayor coste medio de CSZ se traduce en una mayor productividad que la del sector y por lo tanto la mayor inversión en personal está justificada. Aunque, cabe destacar que estas ventas o ingresos pueden incluir subvenciones que afectan al cálculo de esta productividad siendo no del todo

representativa. No obstante, es importante recalcar la gran labor que se lleva a cabo por el personal y que no se refleja en los indicadores contables. El equipo de CSZ brinda servicios de calidad que garantizan la sostenibilidad de la entidad bajo condiciones exigentes y mediante un intenso compromiso no solo laboral sino personal. Al ser una fundación, lo ideal sería calcular el nº de personas atendidas por cada trabajador, pero la falta de datos lo ha imposibilitado.

También resulta fundamental el papel que desempeñan los voluntarios en entidades de estas características y que complementa la labor del personal. Existen muchas oportunidades para que la sociedad colabore ya que se pueden ejercer tareas de voluntariado en distintas áreas desde las más simples hasta las que requieren especialización. A parte de mejorar la productividad de la entidad, es un recurso intangible que mejora el desarrollo de la misión social de CSZ sin incrementar sus costes de personal.

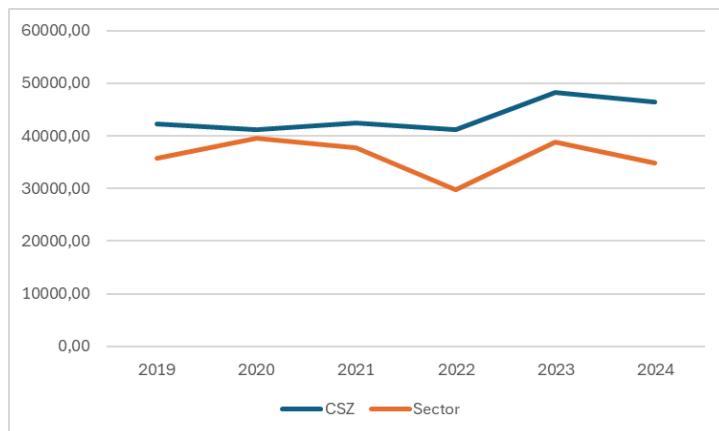
El gráfico nº 17 y nº 18 muestra la evolución del coste medio por trabajador y la productividad del trabajo, respectivamente. Aunque ambos importes son mayores en el caso de CSZ, han tenido una evolución parecida. Ambos ratios han ido aumentando tanto para el sector como para CSZ y se observa sobre todo a partir de 2022 una similitud en estas tendencias.

Gráfico nº 17. Comparativa de la evolución del coste medio por trabajador



Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 18. Comparativa en la evolución de la productividad del trabajo



Fuente: Elaboración propia

6.5. REPARTO DEL VALOR AÑADIDO

El valor añadido (en adelante V.A.) es un indicador económico que muestra el beneficio neto generado por una empresa mediante sus recursos propios. Este beneficio se reparte entre los distintos agentes que han contribuido a su creación: a) a los trabajadores les corresponden sus salarios, b) a la sociedad las ayudas, c) a los socios los dividendos, d) a las entidades financieras los gastos financieros, e) al Estado los impuestos y f) finalmente, la parte no distribuida la retiene la empresa para autofinanciarse o crecer (Gonzalo Angulo et al., 2022). A continuación, en las tablas nº 19 y nº 20 se expone cómo reparten el V.A. CSZ y el sector, respectivamente.

Cabe destacar que ni CSZ ni ninguna entidad de las que conforman la mediana del sector reparten dividendos, ya que al tratarse de ONG's en su mayoría no tienen Capital Social como las sociedades mercantiles. Además, todas las entidades especifican la situación fiscal en una nota en sus memorias, la cual expone que están acogidas a la Ley 49/2002 (BOE, 2002) para entidades sin fines lucrativos. Todas han estado exentas de tributar menos la Fundación Hay Salida, que exceptuando el 2023, ha tributado una partida de donaciones no deducible fiscalmente al ser una liberalidad con lo dispuesto en la Ley 49/2002 (BOE, 2002).

De las siguientes tablas se van a analizar en el próximo epígrafe el ratio de remuneración al trabajo, el ratio de remuneración al capital ajeno, el ratio de remuneración a la sociedad y el ratio de mantenimiento y expansión de la empresa.

Tabla nº 19. Reparto del valor añadido de CSZ

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución	
VALORAÑADIDO	1150679,9	100%	1165441,9	100%	1198389,8	100%	1248260,8	100%
Remuneración al trabajo	1114197,0	96,83%	1122465,2	96,31%	1170893,2	97,71%	1255921,5	100,61%
Remuneración a la sociedad	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Remuneración del capital ajeno	2365,8	0,21%	2068,2	0,18%	1697,9	0,14%	1566,1	0,13%
Mantenimiento y expansión de la empresa	34117,2	2,96%	40908,5	3,51%	25798,6	2,15%	-9226,8	-0,74%
							158805,1	10,24%
							109852,7	7,19%

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 20. Reparto del valor añadido del sector

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Evolución	
VALORAÑADIDO	1117398,3	100%	1179443,1	100%	1194231,7	100%	1160230,0	100%
Remuneración al trabajo	1187457,0	94,67%	1222840,5	95,07%	1221922,0	98,32%	1305690,2	96,16%
Remuneración a la sociedad	734,9	0,66%	26892,6	1,74%	848,5	0,74%	5173,4	0,85%
Remuneración del capital ajeno	242,1	0,02%	1247,5	0,10%	0,0	0,00%	0,0	0,00%
Mantenimiento y expansión de la empresa	26080,5	1,93%	23109,6	2,17%	6248,1	0,49%	36266,1	2,24%
							6968,5	4,27%
							6635,0	2,67%

Fuente: Elaboración propia

6.5.1. Ratio de Remuneración al Trabajo

El ratio de remuneración al trabajo representa el porcentaje del V.A. que se reparte a los trabajadores de la empresa. Se calcula de la siguiente forma:

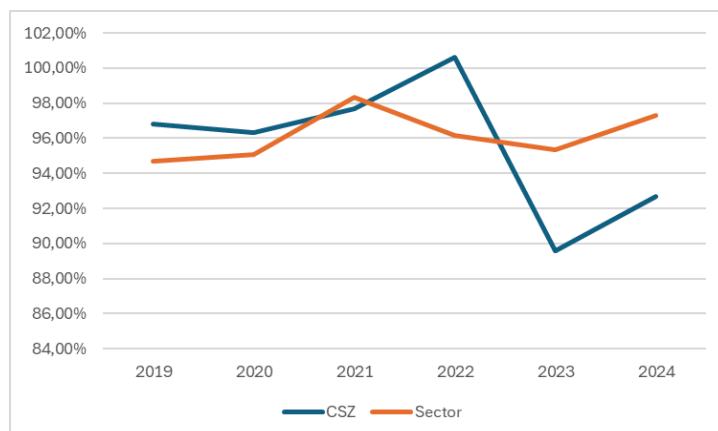
$$\text{Ratio de remuneración al trabajo} = (\text{Gastos de personal} / \text{V.A.})$$

Tabla nº 21. Comparativa del ratio de remuneración al trabajo

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	96,83%	96,31%	97,71%	100,61%	89,61%	92,69%
Sector	94,67%	95,07%	98,32%	96,16%	95,34%	97,32%
Comparación	▲	▲	▼	▲	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

Gráfico nº 19. Comparativa de la evolución del ratio de remuneración al trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la tabla nº 21 se observa que CSZ ha destinado a lo largo de estos años entre el 89,61% y el 100,61% a remunerar sus trabajadores. Mientras que el sector se ha mantenido más estable remunerando entre el 94,67% y el 98,32%. En el gráfico nº 19 se observa como CSZ ha tenido cambios más pronunciados que el sector. Cabe destacar, que en 2022 el valor de este ratio supera ligeramente el 100%, indicando que se generó un V.A. que no fue suficiente para atender las cargas de costes de personal.

6.5.2. Ratio de Remuneración a la Sociedad

El ratio de remuneración a la sociedad representa el porcentaje de V.A. que la empresa dedica o gasta en ayudas monetarias. La partida de Gastos en ayudas monetarias y otros incorpora conceptos de gastos en ayudas concedidas, prestaciones de colaboración y resultados de operaciones en común, entre otros. A continuación, en la tabla nº 22 se observa el porcentaje que dedica CSZ y el sector a ayudas.

$$\text{Ratio de remuneración a la sociedad} = (\text{Gastos por ayudas monetarias y otros} / \text{V.A.})$$

Tabla nº 22. Comparativa del ratio de remuneración a la sociedad

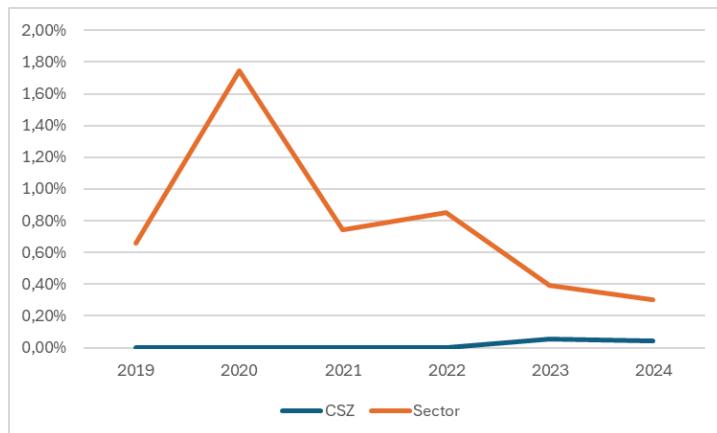
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%	0,04%
Sector	0,66%	1,74%	0,74%	0,85%	0,39%	0,30%
Comparación	▼	▼	▼	▼	▼	▼

Fuente: Elaboración propia

CSZ destina sus beneficios en menor proporción que el sector a devolver valor a la sociedad. Aunque puede parecer un aspecto negativo, hay que tener en cuenta que CSZ ha tenido resultados negativos estos años y por lo tanto tiene menos recursos para destinar a este fin. Más adelante, en el epígrafe del ratio de mantenimiento y expansión de la empresa, se observa que CSZ reinvierte más internamente. Esto refleja una gestión prudente por parte de CSZ, ya que su prioridad en estos años ha sido recuperarse financieramente. En 2023, una vez superado el déficit de años anteriores, se observa como vuelve a repartir valor a la sociedad. También es importante señalar que este gasto en ayudas es escaso tanto en CSZ como en el sector debido a que las ayudas económicas directas no suelen ser necesarias. Las entidades de este sector se dedican a la rehabilitación de pacientes que sufren de adicciones, que tienen cubiertas sus necesidades básicas a través de recursos de la entidad. Se centran más en ofrecer servicios asistenciales que en ofrecer ayudas económicas de forma directa. Esto se ve

reflejado en la estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, dónde el gasto más significativo es el del personal especializado que participa en la rehabilitación de los pacientes. A continuación, en el gráfico nº 20, se observa cómo ha evolucionado este ratio desde 2019 hasta 2024.

Gráfico nº 20. Comparativa en la evolución del ratio de remuneración a la sociedad



Fuente: Elaboración propia

6.5.3. Ratio de Remuneración al Capital Ajeno

El ratio de remuneración al capital ajeno es el porcentaje del V.A. que se destina al pago de intereses de préstamos y se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Ratio de remuneración al capital ajeno} = (\text{Gastos financieros} / \text{V.A.})$$

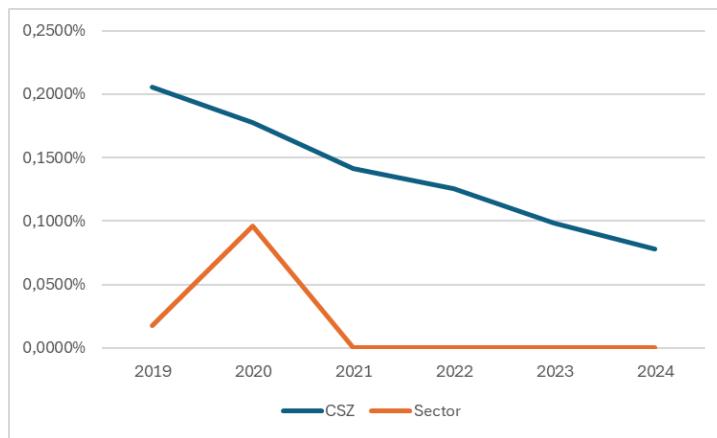
Tabla nº 23. Comparativa del ratio de remuneración al capital ajeno

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	0,2056%	0,1775%	0,1417%	0,1255%	0,0984%	0,0779%
Sector	0,0178%	0,0962%	0%	0%	0%	0%
Comparación	▲	▲	▲	▲	▲	▲

Fuente: Elaboración propia

A la vista de la tabla nº 23 se puede afirmar que el valor de este ratio es muy bajo tanto para CSZ como para el sector, muy poco V.A. se destina al pago de intereses. El gráfico nº 21 muestra cómo este ratio ha ido disminuyendo para CSZ y el sector, aunque el ratio de CSZ en todos los años es bastante superior. Que su valor sea tan bajo, puede significar para CSZ y el sector que el coste de su deuda es bajo o como ya se ha visto en el balance y ratios anteriores, se recurre muy poco a la financiación ajena.

Gráfico nº 21. Comparativa de la evolución del ratio de remuneración al capital ajeno



Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Ratio de Mantenimiento y Expansión de la empresa

El ratio de mantenimiento y expansión representa el porcentaje del V.A. que la empresa utiliza para el mantenimiento de la entidad o el crecimiento de esta. Se calcula de la siguiente forma:

Ratio de mantenimiento y expansión = $(\text{Amortización del inmovilizado} + \text{Deterioro del inmovilizado} + \text{Exceso de provisiones} + \text{Resultado del ejercicio}) / \text{V.A.}$

Tabla nº 23. Comparativa del ratio de mantenimiento y expansión de la empresa

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CSZ	2,96%	3,51%	2,15%	-0,74%	10,24%	7,19%
Sector	1,93%	2,17%	0,49%	2,24%	4,27%	2,67%
Comparación	▲	▲	▲	▼	▲	▲

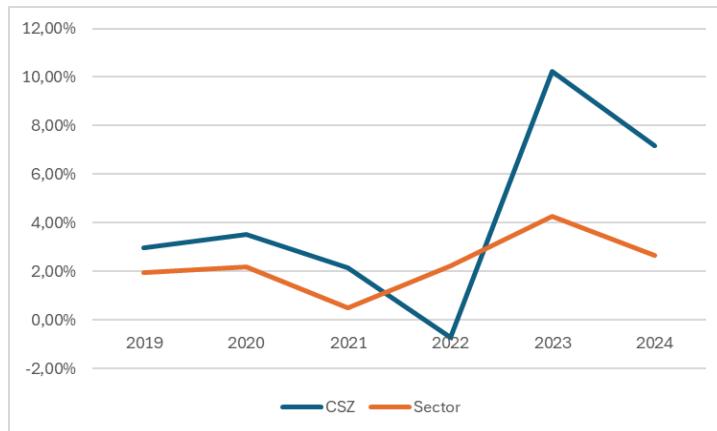
Fuente: Elaboración propia

En la tabla nº 23 se observa como el ratio de mantenimiento y expansión de CSZ es superior al del sector, a excepción del 2022. Teniendo en cuenta que CSZ ha tenido pérdidas de 2019 a 2022, este ratio ha sido superior debido a la mayor dotación de amortización por parte de CSZ que tiene un activo no corriente muy superior al sector.

Cabe destacar, que en el 2022 este ratio ha sido negativo y sugiere que la entidad no generó suficiente V.A. para cubrir el mantenimiento del activo o realizar inversiones. Esta situación puntual indica que la relación entre ingresos y gastos estuvo muy desequilibrada, o tal y como se ve en la Cuenta de Resultados, los gastos de personal aumentaron y absorbieron todo el V.A. generado. Aunque esto no apunta a una

descapitalización estructural, si se repitiera durante varios ejercicios podría perjudicar la situación financiera a largo plazo.

Gráfico nº 21. Comparativa de la evolución del ratio de mantenimiento y expansión



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al gráfico nº 21, muestra la evolución de este ratio, saltando a la vista que es superior al del sector a excepción de 2022 y que en 2023, aumenta considerablemente debido mayoritariamente a los beneficios generados.

7. CONCLUSIONES

Este Trabajo de Fin de Grado ha tenido como fin la elaboración de un Cuadro de Mando Financiero adaptado a las necesidades específicas y a la naturaleza de CSZ. Esta organización sin fines lucrativos juega un papel importante en la sociedad llevando a cabo labores de tratamiento, rehabilitación y reinserción de personas en situación de vulnerabilidad causada por trastornos adictivos. A partir de un análisis financiero, patrimonial y de la rentabilidad se ha conseguido visualizar la situación económica y financiera de CSZ en los ejercicios anteriores y su evolución más reciente.

Hasta el ejercicio 2022, CSZ ha tenido unos resultados negativos de forma reiterada, lo que ha puesto en evidencia que los costes estructurales de la fundación han superado sus ingresos. Esta situación supuso ha supuesto un deterioro de sus fondos propios y la necesidad de revisar el modelo de sostenibilidad de la entidad.

Sin embargo, el estudio realizado ha puesto de manifiesto una evolución favorable en 2023, cuando la organización obtuvo beneficios por primera vez tras varios años de pérdidas. Esta mejora financiera ha sido resultado de una aportación económica de parte de Grupo Ibercaja, que aunque suponga relativamente poco del total de ingresos, ha

marcado la diferencia. Además, la tendencia para 2024, que sigue la recuperación observada, sugiere resultados positivos que refuerzan la idea de que CSZ se encamina hacia una situación más sostenible y estable.

Desde la perspectiva financiera, CSZ presenta una estructura saneada con bajo endeudamiento y una solvencia holgada para poder afrontar sus obligaciones a corto plazo. No obstante, hay un margen de mejora en cuanto a la liquidez, ya que el ratio de liquidez inmediata es preocupante.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad y productividad, aunque sus valores se ajustan a la naturaleza de las entidades sin fines lucrativos que no buscan maximizar su beneficio, es de gran importancia mejorar la eficiencia y aprovechar al máximo los recursos disponibles para generar ingresos que le permitan continuar con el cumplimiento de su misión social.

Por último, el reparto del valor añadido refleja que la mayor parte de los recursos de la entidad se utilizan para remunerar al personal, esto es coherente en una entidad de su naturaleza ya que sus recursos se destinan a ofrecer servicios.

Adicionalmente, se proponen unas propuestas de mejora basadas en el estudio realizado:

- Aunque como se ha visto anteriormente, la dependencia de subvenciones de la entidad es limitada durante el periodo analizado, también se ha detectado una insuficiencia de ingresos para cubrir costes estructurales durante varios años. Por ello se propone explorar nuevas fuentes de ingresos como la prestación de servicios adicionales que creen valor añadido. Por ejemplo, ofrecer talleres preventivos a empresas o ofrecer cursos formativos a personas que se quieran especializar en este ámbito. O generar ingresos adicionales mediante el arrendamiento de infraestructuras en horarios que están sin utilizar.
- En la misma línea, se ha evidenciado que el activo no corriente de CSZ es muy superior al del sector. Por eso se propone adicionalmente, explorar la colaboración con otras entidades de objetivos comunes y valorar la cesión de espacios ya sea para obtener ingresos o compartir costes.
- También se ha detectado un ratio de liquidez inmediata bajo que podría afectar a los pagos más inmediatos. CSZ ya dispone de un control de tesorería estricto que se revisa periódicamente, por lo que se propone establecer una reserva

mínima de tesorería que cubra los gastos operativos de un periodo de tiempo a establecer por la fundación. Esta reserva se podría generar paulatinamente destinando parte del resultado a ello.

- Y por último, se propone integrar al sistema de control de gestión un Cuadro de Mando Financiero con revisiones periódicas a establecer por la entidad que integre los indicadores financieros que más se adapten a la entidad y a sus necesidades.

Personalmente, pienso que la gestión financiera de CSZ es ideal teniendo en cuenta las dificultades a las que se enfrenta una entidad de su naturaleza como la falta de ingresos o los retrasos de algunos ingresos que financian su actividad. A nivel social, aportan valor a la sociedad mejorando la calidad de vida de muchos pacientes, es una entidad fundamental ya que es el único recurso de internamiento en Comunidad Terapéutica de carácter público en Aragón (Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza, 2024). Por ello es importante promover la colaboración de la sociedad con entidades como CSZ ya sea mediante voluntariado o aportaciones dinerarias. Cuanta más ayuda reciba, mayor será el impacto positivo en la vida de los pacientes y mayor será el desarrollo de su sostenibilidad, que le permitirá seguir ofreciendo sus servicios a la sociedad.

8. BIBLIOGRAFÍA

Aragón Gobierno Abierto (s.f.) *Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza*. Recuperado el 7 de octubre de 2024 de

<https://gobiernoabierto.aragon.es/agoab/entidades/232477395050>

Asociación Éthos (s. f.). *Transparencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.asociacionethos.org/es/transparencia/>

Asociación Lakoma (s.f.). *Transparencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://lakoma.es/transparencia>

Becoña, E. (2020). *Evolución del consumo de drogas y adicciones en España (1975-2020)*. Proyecto Hombre.

<https://proyectohombre.es/articulos/elisardo-becona-evolucion-consumo-drogas-adicciones-espana-1975-2020/>

BOE (1967). Ley 17/1967, de 8 de abril, por la que se actualizan las normas vigentes sobre estupefacientes y adaptándolas a lo establecido en el convenio de 1961 de las Naciones Unidas. BOE nº 86, de 11 de abril de 1967.

BOE (2002). Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. B OE, nº 313, de 24 de diciembre de 2002.

BOE (2005). Ley 28/2005, de 26 de diciembre, sobre medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. BOE nº 310, de 27 de diciembre de 2005.

BOE (2010). Ley 42/2010, de 30 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y sobre la regulación de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco. BOE nº 315, de 31 de diciembre de 2010.

BOE (2015). Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de protección de la seguridad ciudadana. BOE n.º 77, de 31 de marzo de 2015.

Bosque-Prous, M. (2024). *Reducción de riesgos y daños: antecedentes y conceptos*. Ponencia presentada en el XIX Encuentro Ágora DGPNSD: Reducción de daños por consumo de drogas en el siglo XXI, 25 de abril de 2024.

<https://pnsd.sanidad.gob.es/noticiasEventos/agoraDGPNSD/2024/Agora19/20240425>

XIX AGORA Bosque Prous Marina Universitat Oberta de Catalunya.pdf

CeIS - Centro Italiano Di Solidarietà Don Mario Picchi (s. f. a). *Don Mario Picchi*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de <https://www.ceisroma.it/don-mario-picchi/>

CeIS - Centro Italiano Di Solidarietà Don Mario Picchi (s. f. b). *La nostra metodologia di intervento e la filosofia Progetto Uomo*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de <https://www.ceisroma.it/la-nostra-metodologia-di-intervento-e-la-filosofia-progetto-uomo/>

CeIS - Centro Italiano Di Solidarietà Don Mario Picchi (s. f. c). *Associazione Famiglie*. Recuperado el 22 de enero de 2025, de

<https://www.ceisroma.it/project/associazione-famiglie-servizio-rivolto-ai-familiari-degli-utenti-dei-servizi-terapeutici-ed-educativi-del-ce-i-s/>

Centro de Solidaridad Interdiocesano de Huesca (s. f.). *Transparencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://csihuesca.org/transparencia/>

Fambit Prevenció (s.f.). *Transparencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://fambitprevencio.org/transparencia/>

FEMP - Federación Española de Municipios y Provincias (s.f.). *Guía de adicciones comportamentales*. Recuperado el 9 de octubre de 2024, de

<https://drogodependencias.femp.es/sites/default/files/Guia-adicciones-comportamentales.pdf>

Fundació Cecas. (s. f.) *Transparència*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://cecasfundacio.cat/transparencia>

Fundación Canaria Yrichen (s. f.). *Transparencia*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://yrichen.org/transparencia/#informacion-economica-y-financiera>

Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza (2023). *Cuentas anuales 2023*

https://docs.google.com/document/d/1QFZ0nsCot_9OLyeKuGJNfarr9knIk4Fq2W7Bbq8nSZA/edit?tab=t.0

Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza (2024). *Apuntes históricos de la Fundación Centro de Solidaridad de Zaragoza.*

<https://docs.google.com/document/d/1TrDaKCfBX05D2FHiD8rNA7hoL4HW4-M--byKmFteCJI/edit?tab=t.0>

Fundación Hay Salida (s.f.). *Memorias y datos económicos*. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de

<https://www.fundacionhaysalida.com/fundacion/memorias-y-datos-economicos/>

Gobierno de Aragón (s.f.). *Apoyo a la solvencia empresarial en respuesta a la pandemia COVID-19*. Recuperado el 30 de mayo de 2025, de

<https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/apoyo-a-la-solvencia-empresarial-en-respuesta-a-la-pandemia-covid-19-1/tramitacion>

Gonzalo Angulo, J. A., Pérez García, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2022). *El Estado de Valor Añadido (EVA)* (Documento AECA n.º 31). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).

<https://aecapublicaciones.es/wp-content/uploads/2023/01/pc31.pdf>

Luengo, M.^a Á., Gómez-Fraguela, J. A., Garra, A., & Romero, E. (2002). *Construyendo Salud: Promoción del Desarrollo Personal y Social*. Ministerio del Interior, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Ministerio de Sanidad y Consumo, Universidad de Santiago.

<https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/bibliotecaDigital/publicaciones/pdf/LUENGO1.PDF>

McLeay, S. (1986). The ratio of means, the mean of ratios and other benchmarks.

Finance, Journal of the French Finance Society, 7(1), 75-93.

Ministerio de Sanidad (1985). *Plan Nacional sobre Drogas*. Gobierno de España.
<https://pnsd.sanidad.gob.es/pnsd/estrategiaNacional/docs/pnd1985.pdf>

Ministerio de Sanidad (2016). *Historia de las adicciones en España*. Plan Nacional sobre Drogas.

https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/bibliotecaDigital/publicaciones/pdf/HistoriaAdicciones_EspContem.pdf

- National Institute on Drug Abuse (2020). *Abuso y adicción a las drogas*.
<https://nida.nih.gov/es/publicaciones/las-drogas-el-cerebro-y-la-conducta-la-ciencia-de-la-adiccion/abuso-y-adiccion-las-drogas>
- OEDA - Observatorio Español de las Drogas y las Adicciones (2024). *Informe 2024: Alcohol, tabaco y drogas ilegales en España*. Ministerio de Sanidad, Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas.
- https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/sistemasInformacion/informesEstadisticas/pdf/2024_OEDA-Informe.pdf
- OMS - Organización Mundial de la Salud (2022). *Trastornos debidos al uso de sustancias*. En *Clasificación Internacional de Enfermedades*, 11^a revisión (CIE-11) (pp. 483-594) OMS.
- Picchi, M. (1995). *Proyecto Hombre: Un programa terapéutico para drogodependientes*. Bolsillo Mensajero.
- PNSD - Plan Nacional sobre Drogas (s.f.). *Sistema de Información Domiciliaria: Resultados*. Recuperado el 21 de enero de 2025, de
<https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/sistemasInformacion/sistemaInformacion/domiciliaria/resultados/home.htm>
- Socías Salvá, A., Herranz Bascones, R., Horrach Roselló, P. & Mulet Forteza, C. (2013). *Contabilidad de entidades sin fines lucrativos: Nociones básicas, el PGC de 2011 y análisis contable*. Ediciones Pirámide.
- Torres, M. Á., Santodomingo, J., Pascual, F., Freixa, F., & Álvarez, C. (2009). *Historia de las adicciones en la España contemporánea*.
- https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/bibliotecaDigital/publicaciones/pdf/HistoriaAdicciones_EspContem.pdf
- Universidad de Zaragoza (2023). *Apuntes: Análisis de Estados Financieros* [Material de curso no publicado]. Moodle.