

# EL DESAFÍO DE LA COOPERACIÓN: COMUNICAR PARA SER TRANSPARENTES

*José María Herranz de la Casa*

---

## **Introducción**

Esta comunicación reflexiona sobre la relevancia y relación entre la comunicación y la transparencia, y de qué manera la suma de estos dos elementos supone una de los desafíos más importantes para las organizaciones sociales en los próximos años. Un desafío a la hora de aumentar la confianza de los ciudadanos y de ganar apoyos y legitimidad entre donantes, socios y voluntarios. En la medida en la que la comunicación se convierta en un proceso de participación e implicación de la sociedad civil en la vida de las organizaciones, supondrá una forma de demostrar transparencia en el trabajo diario de las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo.

## **Objetivos**

- Analizar los elementos que conforman el proceso de comunicación y los ámbitos de desarrollo de la transparencia en las organizaciones sociales y de cooperación.
- Explicar y aportar un modelo que relaciona la gestión de la comunicación y la transparencia en las organizaciones sociales.

## **Exposición del contenido básico**

### **Comunicación**

El concepto de comunicación puede afrontarse desde dos puntos de vista. El primero y más utilizado es la comunicación con el significado de informar, descubrir, manifestar o hacer saber a alguien. Y el segundo, y más "olvidado", es la comunicación con el significado de compartir, de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; de trato o relación entre dos o más personas. De hecho las raíces etimológicas de comunicar (*communicatio*) remiten a *communico* (poner en común, compartir), *communio* (comunidad) o *communis* (común).

La comunicación es mucho más que un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación es un proceso de relación y de conocimiento del receptor, al cual implica en la respuesta, en un esfuerzo por lograr la empatía. Supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y aquí es donde reside el gran salto cualitativo que deben afrontar las organizaciones de cooperación, no sólo informar sino

también comunicar; no sólo conectar con sus donantes o voluntarios sino también con el entorno más cercano donde está ubicada.

La gestión de la comunicación debe suponer un proceso de relación con los ciudadanos que permite conocer y transparentar la labor que realizan. Sólo unas pocas organizaciones, especialmente las de mayor tamaño, desarrollan en la actualidad, estrategias de comunicación y en muchos casos, más encaminadas a buscar nuevos fondos que hacia el objetivo de sensibilizar o educar sobre la misión y los proyectos que las ocupan.

## **Transparencia**

La transparencia es la capacidad de una organización social (OS) de mostrarse a sus públicos y a su vez, es la capacidad que tienen los públicos de conocer y participar en el trabajo de la organización. La transparencia es uno de los valores y comportamientos que permiten generar confianza y reputación entre los distintos grupos de interés.

Como comenta Puig (1999:42), la transparencia en las organizaciones sociales no es sólo un adjetivo sino sobre todo es un verbo, es una manera de concebir y hacer las cosas. Es un comportamiento inherente a la propia organización que se demuestra día a día con su trabajo. Como afirman los autores Arboleya y López (2000:13), *“sólo una conducta ética y una actitud transparente posibilitarán que, en definitiva, las organizaciones sociales continúen siendo depositarias de la confianza pública”*. La gestión de la comunicación para la transparencia posibilitará ganar y conservar dicha confianza.

Este comportamiento transparente no sólo debe suponerse a cualquier organización, sino que, como apunta Vernis (2001:36-37), hay varias razones por las que las OS deberían impulsar especialmente su transparencia:

1. Porque es un valor intrínseco a su manera de actuar.
2. Porque les permite tener una base social amplia y comprometida.
3. Porque les obliga a medir el resultado de sus actuaciones.
4. Porque les permite compararse con otras organizaciones parecidas.
5. Porque ayuda a los líderes a velar por el cumplimiento de la misión de la organización.

Este trabajo centra su estudio en el concepto de transparencia, más allá del proceso exclusivo de rendir cuentas. La transparencia es un comportamiento, y por ello, el acto de rendición de cuentas se encuentra implícito en ese comportamiento de la vida diaria de la organización. Y es a través de la gestión de la comunicación, como la transparencia será un hecho constatable.

Edwards y Hulme (1998:224) afirman que la rendición de cuentas y la evaluación de las actuaciones no es un “extra opcional” para una OS, sino que es un elemento esencial para la continuidad de su existencia como una organización independiente con una misión por cumplir. Y como añade Kearns (1996:11), la rendición de cuentas debe integrarse dentro del proceso de dirección estratégica de la organización. Beloe (2005: 23) explica que la necesidad de rendir cuentas responde a varias razones:

“La moral (la rendición de cuentas es correcta como principio), la actuación (la rendición de cuentas mejora la eficacia), el espacio político (la rendición de cuentas incrementa la credibilidad y de esta forma la influencia) y la más amplia democratización (la rendición de cuentas de las ONG refuerza la democracia en el entorno político general) [...]”

La gestión de la comunicación para la transparencia supone dar un paso adelante en la rendición de cuentas. Es decir, esta gestión no sólo se cumple con la obligación de descubrir a todos los grupos de interés el buen funcionamiento de la OS, sino también convierte la transparencia en un comportamiento comunicativo que forma parte del trabajo diario de la organización.

Entre las áreas donde las organizaciones pueden comunicar en mayor medida su transparencia, mucho más allá de la rendición de cuentas económica se encuentran las siguientes:

1. Área de Administración y Finanzas que supone saber el dinero que las OS manejan y el uso que hacen del mismo (control).

Napoleoni (2004) muestra en su libro las vinculaciones entre distintas organizaciones sociales y la financiación del terrorismo. Así por ejemplo, la *Irish Northern Aid*, que recaudaba fondos en Estados Unidos para vestir y alimentar a los indigentes del norte de Irlanda, era una tapadera del *IRA* (2004:80-81). Esta autora señala también como el grupo terrorista *Hamás* a través de una red de organizaciones benéficas en Estados Unidos, Canadá y Europa occidental, como la *Holy Land Foundation for Relief and Development* (HLF) recaudaba fondos con privilegios fiscales que permitían a los contribuyentes musulmanes un gran número de ventajas (2004:142).

Asimismo, de todo el montante que recauda una organización para una campaña o emergencia, hasta que es utilizado, ¿Dónde está depositado o en qué se invierte? El caso Gescartera puso de manifiesto la nefasta inversión que realizaron algunas OS —Banco de alimentos o Manos Unidas— con esos fondos “sobrantes”.

2. Área de Organización y Dirección: saber si la organización trabaja con calidad, eficacia y eficiencia.

Las catástrofes naturales son uno de los momentos donde en mayor medida se ponen en entredicho la gestión eficaz y eficiente del trabajo que desarrollan. El 13 de abril de 2005, el diario *El País* publicaba en las páginas 3 y 4 un reportaje sobre la reconstrucción después del maremoto, con el título “Demasiado dinero en Banda Aceh”. El artículo ponía de manifiesto el exceso de dinero recaudado por las ONG, el descontrol, la descoordinación y el solapamiento de las organizaciones en su labor, etc. Una semana más tarde, la Coordinadora de ONG de Desarrollo de España (CONGDE) presentaba un informe con los datos de las 21 ONGD federadas en la Coordinadora que habían realizado labores de

emergencia en la zona del tsunami, y de esta manera intentaba repeler la crítica de ese artículo de una forma reactiva.

3. Área de Ética y Responsabilidad Social: saber si la labor realizada se ajusta a su misión y posibilita conocer el origen de la financiación (independencia).

Hay un ejemplo muy ilustrativo y paradigmático de este área como fue el caso Tabacalera<sup>1</sup>. En el año 1999, Tabacalera puso en marcha una campaña de marketing con causa conocida como Fondo Solidario Fortuna 0,7%, donde el 0,7% de la venta del tabaco de la marca Fortuna iba a parar a este fondo para ser repartido entre proyectos de varias OS. A pesar de las protestas de la Coordinadora de ONGD de desarrollo (CONGDE) y el rechazo de un gran número de OS por el origen del dinero a través del consumo de una sustancia dañina, algunas organizaciones aceptaron los fondos recaudados.

En esta misma línea, durante la guerra de Irak, varias organizaciones<sup>2</sup> rechazaron fondos procedentes del gobierno español para las emergencias en Irak como prueba de coherencia, independencia, transparencia y protesta contra la intervención militar en este país, un hecho que la CONGDE había aconsejado a sus asociados. Sin embargo, algunas organizaciones aceptaron dichos fondos.

4. Área de Comunicación: conocer la calidad y cantidad de la información, y la capacidad de respuesta y empatía de la organización.

En algunas ocasiones, las organizaciones dedicadas a la cooperación se ven obligadas a abandonar los países donde realizan su trabajo –Iraq, Darfur (Sudán), etc. – y entonces ¿dónde van a parar los fondos recaudados para esa causa? Intermón Oxfam anunciaba<sup>3</sup> en junio de 2004 que abandonaba Irak por la situación y la imposibilidad de continuar sus proyectos, y proponía la devolución de los 687.000 euros a sus donantes –de un total de 870.000 euros recaudados para la causa– o su reinversión en proyectos en Burundi, dejando a la elección del donante dicha posibilidad. Esta información directa y transparente supuso la reinversión prácticamente total del dinero en otros proyectos, sin el menoscabo de la confianza de los donantes.

5. Área Ideológica: cuáles son los valores y creencias que profesa la organización y que determinan su misión.

Como explica David Dusster (2003), en el Amazonas, las organizaciones religiosas compiten por extender su fe con el pretexto de ofrecer ayuda

---

<sup>1</sup> El 0,7% de las ventas de Fortuna del año 1999 supusieron 340 millones de pesetas y fueron destinados a ocho proyectos de desarrollo de las organizaciones: Patronato Universidad de Valencia, Fundesco, FAIPII, AECI, ANESVAD, Fundación CODESPA, Acción contra el hambre y Fundación Padre Arrupe.

<sup>2</sup> MSF e Intermón Oxfam rechazaron fondos del gobierno español. Véase página visitada 30-8-2008, <http://www.elmundo.es/elmundo/2003/03/11/solidaridad/1047401182.html>

<sup>3</sup> *El País*, 10-06-2004:3.

sanitaria. A bordo de barcos hospitales, evangelistas, metodistas y adventistas “luchan” junto a presbiterianos, católicos y pentecostales por ofrecer ayuda médica y evangelizar. Asimismo, la confrontación ideológica también puede producirse dentro de las propias organizaciones entre secciones de distintos países. Por ejemplo, la sección de Médicos Sin Fronteras griega se opuso al desembarco de ayuda en Macedonia (Rieff, 2003) o como explica Francis Boyle<sup>4</sup>, antiguo activista de Amnistía Internacional, la sección estadounidense de esta OS rehusó hacer nada durante la invasión Israelí en el Líbano que costó la vida a 20.000 personas.

6. Área de Participación: permite conocer en qué grado están involucrados los distintos grupos de interés en el funcionamiento de la organización.

En este sentido, Intermón Oxfam fue la primera OS española en realizar su Asamblea anual de socios simultáneamente en Barcelona y Valencia el 2 de febrero de 2004 a través de una conexión con videoconferencia, un hecho que fomenta la participación masiva entre los socios.

En la actualidad, la cercanía del sector de la cooperación a empresas y gobiernos hacen cuestionar su independencia; los escándalos, corruptelas, abusos o prácticas de mala gestión que aparecen en los medios de comunicación; y el desconocimiento de los datos y magnitudes reales de estas organizaciones hacen que su imagen como señala Herranz (2007) fluctúe entre:

1. El alto nivel de confianza como institución frente a otras entidades y el desconocimiento en la gestión de los fondos y en el número de organizaciones que componen el sector.

2. El poder, influencia y reconocimiento creciente en muchos ámbitos y los estereotipos e ideas sesgadas, la falta de eficiencia, eficacia y calidad en la labor que desempeñan

3. Entre el compromiso solidario y los abusos, conflictos y corruptelas de las que no están exentos como cualquier otro ámbito social, político o económico.

En este panorama, la transparencia como valor y comportamiento diario, —entendida más allá de una pura rendición de cuentas económica—, y la comunicación como herramienta y estrategia, donde comunicar significa: concienciar, sensibilizar, difundir, denunciar, educar, luchar, cambiar, promover o presionar, se convierten en elementos interrelacionados necesarios para lograr la legitimidad de las ONGD como verdaderos interlocutores sociales.

### **Propuesta de modelo: Comunicar para ser transparente**

---

<sup>4</sup> Véase <http://www.globalpolicy.org/ngos/credib/2003/1306interview.htm> visitada el 30-08-2008

La “fórmula”, que aparece a continuación, sintetiza el proceso de gestión de la comunicación para la transparencia y es la base para comprender como la gestión de la comunicación se convierte en un elemento fundamental para generar transparencia en una OS:

**Transparencia (Valor) x Comunicación (Estrategia / herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento) y reputación (reconocimiento)**

Podemos explicar los elementos de esta fórmula de la siguiente manera. La transparencia debe ser un valor que la OS debe tener incorporado en su misión, cultura y comportamiento –identidad–, y ha de desear compartirlo con todos sus públicos.

Asimismo, en esta fórmula entendemos la comunicación en su doble sentido. Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas. Como afirman Ciamberlani y Steinberg (1999:20-21):

“La comunicación está presente en todas partes (con lenguaje verbal o sin él) y estructura los modos de pensamiento, las conductas y el sistema de valores. Es fuente de poder, tanto por la información en sí como por el derecho a la palabra. No se puede olvidar tampoco su dimensión estratégica ya que vehiculiza los objetivos y valores organizacionales”

En este contexto, la comunicación permitirá compartir y difundir el valor de la transparencia. El objetivo de multiplicar sinérgicamente el valor transparencia por la comunicación como estrategia y herramienta posibilitadora dará como resultado:

En primer lugar, un conjunto de imágenes y percepciones que pueden aumentar la notoriedad de la OS a corto plazo.

En segundo, un incremento de la confianza entendida como sentimiento perceptible emocional y racionalmente a medio plazo.

Y en tercer lugar, si esta actitud se prolonga en el tiempo, la confianza entre los distintos públicos cristalizará en un reconocimiento que refuerza la reputación de la organización a largo plazo.

En esta formulación la transparencia trasciende lo puramente económico. Asimismo, la comunicación se entiende mucho más allá de un proceso informativo, donde el emisor controla el mensaje. La comunicación se entiende como una estrategia y un instrumento, y como un proceso global de relación y de conocimiento de los grupos de interés, donde la OS se esfuerza por lograr la empatía y la participación de todos ellos. Este proceso supone diálogo, intercambio, puntos de encuentro, espacios de debate, participación y además educación, ya que como afirma por un lado Kaplun (1985:9) “*en efecto, todo proceso educativo es un proceso de comunicación*”, y como señala también Erro (2002:25), “*todo proceso de comunicación educa por naturaleza. Algo que*

*a pesar de su obviedad no siempre se tiene en cuenta en el trabajo de las ONGD”.*

Por todo ello, la gestión de la comunicación para la transparencia es una forma de entender la organización tanto en una dimensión interna como hacia el exterior. La gestión de la comunicación para la transparencia estará inmersa en la estrategia de la organización, y debe agrupar todas las acciones comunicativas. Estas acciones tienen como objetivo en primer lugar transmitir valor y generar una percepción de la organización a todos sus públicos de interés que fundamente en el tiempo confianza y reputación.

En este sentido, la gestión de la comunicación para la transparencia no es sólo una política estratégica instrumental sino también una característica esencial y un compromiso de la organización con su misión y sus valores. Supone concebir la comunicación y la transparencia como un proceso de responsabilidad compartida que atañe a todos los miembros de la organización. Como señala Erro (2002:97) al hablar de la corresponsabilidad comunicacional, *“si la comunicación cruza toda la institución, la responsabilidad comunicativa no puede quedar reducida al personal portavoz o comunicador profesional: todos y todas en una ONGD son comunicadores, en cuanto que comunican”.*

La gestión de la comunicación para la transparencia es un proceso dinámico que opera transversalmente en varios espacios –interno, intermedio y externo– y a través de múltiples mecanismos –administrativo, financiero, organizativo, etc.– que produce un efecto positivo sobre la organización como es el incremento a medio plazo de la confianza y a largo plazo de la reputación.

### **Resultados de aplicar el modelo**

Llegados a este punto, la gestión de la comunicación para la transparencia permitirá a una OS, por un lado, informar, influenciar y motivar (dentro) a los miembros de la organización; y por otro lado, mostrar su trabajo, sensibilizar y educar (fuera) sobre su labor. En consecuencia, las estrategias de gestión de la comunicación para la transparencia de la organización irán encaminadas a:

- Ser reconocida.
- Dar a conocer sus actividades, proyectos y resultados.
- Motivar y cohesionar a todos los miembros de la organización.
- Fomentar la participación.
- Conseguir nuevos socios, donantes, voluntarios o colaboradores.
- Sensibilizar y denunciar realidades y situaciones, que apenas se conocen a través de los medios de comunicación, y que de otra manera pasarían desapercibidas.
- Informar y promocionar los productos, servicios o actividades que se organizan.
- Buscar recursos económicos para financiar los proyectos e iniciativas.
- Presionar para cambiar situaciones y políticas injustas.
- Educar y formar.

Las estrategias de comunicación en las organizaciones deben ser planificadas y organizadas conscientemente, con unos objetivos detallados, que vayan al unísono con el plan estratégico de la propia organización. Pero las estrategias no deben ser rígidas, deben revisarse con periodicidad, de manera que sin perder flexibilidad, eviten la improvisación en la toma de decisiones.

En definitiva, una organización deberá planificar su comunicación para transmitir su transparencia teniendo en cuenta que:

1. Toda la comunicación deberá estar acorde con la filosofía, la misión y los objetivos y propósitos de la organización –identidad–, puesto que la comunicación transmitirá lo que es y lo que quiere ser. Debe tener claro qué quiere comunicar y a quién quiere comunicárselo: administración, empresas, otras OS, socios, voluntarios, donantes, ciudadanos. Cada grupo de interés necesita de una estrategia de comunicación y transparencia diferenciada.
2. Toda acción de comunicación genera una percepción sobre el entorno que influye en su imagen pública, en la confianza que genera y en la reputación que proyecta.

En este punto, no debemos olvidar la relación ONGD y ciudadanos en el espacio público. Un espacio público, entendido como lugar donde se establece el punto de encuentro y el diálogo entre las organizaciones de cooperación y la sociedad en general, y cada uno de los grupos de interés en particular. En este espacio público, el diálogo se entiende en un doble sentido, como rendición de cuentas ante la ciudadanía y por otro lado, como detonante para movilizar, influir, sensibilizar y educar sobre los problemas del entorno.

La rendición de cuentas pública está especialmente justificada en aquellas organizaciones cuyos ingresos proceden de fondos públicos, de manera que esta rendición debe mostrar “lo que hacemos con tu dinero”. En este sentido, no todas las percepciones son siempre positivas. En el estudio de la CONGDE (2005:65-66) sobre la percepción social de las ONGD, un 53,63% de los encuestados están “Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo” con la afirmación de que las ONGD hacen un uso correcto de sus recursos económicos y materiales; un 19,67% “ni acuerdo, ni desacuerdo” y un 18,65% están “Poco o Nada de acuerdo”. Mientras que, paradójicamente, al preguntar sobre si la información acerca del uso de los fondos que emplean las ONGD es transparente, el 40,82% afirma estar “Poco o Nada de acuerdo” con esta afirmación; el 30,19% está “Bastante o Muy de acuerdo”, y el 20,13% no está “ni en acuerdo ni desacuerdo”. Estos datos ponen de manifiesto que, a pesar de que exista una percepción positiva del uso de los fondos, la información sobre la transparencia es baja y se puede añadir que evidencia la falta de comunicación entre las ONG y los ciudadanos.

Asimismo, estos espacios públicos deben contribuir a movilizar, sensibilizar, educar, empeñarse en construir y constituir una cultura solidaria ciudadana, es decir, una ciudadanía política, responsable y crítica con la realidad para mejorarla. Y es en este punto donde la gestión de la comunicación alcanza un



mayor protagonismo para la transparencia. La comunicación adquiere su dimensión y valor de relación, de compartir, que en sí misma tiene el objetivo de transparentar el trabajo de la organización en ese espacio público.

Los espacios públicos servirán para despertar el interés, movilizar e involucrar socialmente a la población de manera que se pongan en funcionamiento redes de intercambio sobre los temas que preocupan a los ciudadanos. Los espacios públicos son una forma de acercar los problemas de la pobreza, el medio ambiente, los derechos humanos, la violencia, la inmigración, la educación, etc., a los ciudadanos. Estos espacios públicos permiten que el comportamiento individual aislado de un voluntario o un donante, se pueda convertir en un comportamiento grupal o de la comunidad.

En la actualidad, las organizaciones que se dedican a la cooperación, junto con los investigadores de las universidades deben plantearse en su trabajo diario y sus investigaciones el horizonte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio 2015. Todas las razones, causas, dificultades o consecuencias de lograrlos o no pueden ser investigadas desde una perspectiva multidisciplinar.

## **Conclusiones**

La comunicación y la transparencia son dos elementos interrelacionados. En la medida en la que se cuantifique el alto coste que genera el no ser transparente y también se cuantifique el valor de “intangibles” como la responsabilidad social, el buen gobierno, la confianza, la marca o la reputación, la gestión de la comunicación para la transparencia será un área prioritaria donde las organizaciones sociales inviertan recursos.

Gestionar la comunicación puede ser una estrategia fundamental para generar transparencia dentro y fuera de las organizaciones sociales, y en consecuencia, puede ser una herramienta para mejorar la imagen como percepción pública a corto plazo; puede aumentar la confianza como sentimiento de credibilidad a medio plazo; y consolidar la reputación como reconocimiento a largo plazo.

El modelo de “comunicar para ser transparentes” es una oportunidad para aplicar medidas proactivas que refuerza la filosofía de una organización a través de un comportamiento diario transparente, y que además, comunica valores como la confianza y la reputación

La supervivencia futura y la garantía de calidad de muchas organizaciones que se dedican a la cooperación dependerá del uso de la transparencia como un valor en su comportamiento diario. Y además, dependerá de cómo fomenten y comuniquen ese valor a todo el conjunto de públicos de dentro y fuera de la organización.

## Bibliografía

- ARBOLEYA, Guillermo y LÓPEZ, Alejandro (2000): *La administración que deja ver el fondo*. Buenos Aires. Granica, Fundación Compromiso.
- BELOE, Seb (2005): *La ONG del siglo XXI. En el mercado, por el cambio*. Zaragoza. Fundación Ecología y Desarrollo. Traducción del original elaborado por SustainAbility.
- CIAMBERLANI, Lilia y STEINBERG, Lorena (1999): *Comunicación para la transparencia*. Buenos Aires. Ediciones Granica.
- COORDINADORA DE ONG PARA EL DESARROLLO-ESPAÑA (CONGDE) (2005): *Informe de la CONGDE sobre la percepción social de las ONGD: Así nos ven*. MADRID. CONGDE.
- DUSSTER, David (2003): «La selva de los misioneros», *Magazine dominical*, 9-2-2003, pp. 42-48. Grupo Godó.
- EDWARDS, MICHAEL Y HULME, DAVID (1998): *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. LONDON. EARTHSCAN, SAVE THE CHILDREN.
- ERRO SALA, Javier (2002): *Comunicación, desarrollo y ONGD*. Bilbao. Hegoa.
- HERRANZ DE LA CASA, José María (2007), «La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas», en *Revista CIRIEC-España*, nº 57, pp. 5-31.
- KAPLUN, Mario (1985): *El comunicador popular*. Buenos Aires. Humanitas.
- KEARNS, Kevin P. (1996): *Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- NAPOLEONI, Loretta (2004): *Yihad. Como se financia el terrorismo en la nueva economía*. Barcelona. Ediciones Urano.
- PUIG, Toni (1999): «Les associacions ciutadanes s'edifiquen i creixen en la transparència», en VERNIS, Alfred et al: *Per què el sector associatiu ha de ser transparent?* (pp. 41- 46). Barcelona. Torre Jussana, Ayuntamiento de Barcelona.
- RIEFF, David (2003): *Una cama por una noche. El humanitarismo en crisis*. Madrid. Taurus.
- VERNIS, Alfred (2001): «Los diferentes elementos de la rendición de cuentas en las organizaciones no lucrativas», en FUNDACIÓN LEALTAD, *La transparencia de la solidaridad*. (pp. 33-50). Madrid. Comunidad de Madrid, Dirección general de cooperación al desarrollo y voluntariado.