

GIGAPP

Estudios / Working Papers

ISSN 2174-9515

Año (2017), Núm.55-59, págs. 1-91.

Ortiz Ramírez, Jorge Alejandro
Cruz Pérez, José Adrián
*IAPAS Academia Internacional de
Ciencias Político Administrativas y
Estudios de Futuro.*

¿La fiscalización superior abona en el fortalecimiento del Estado de derecho? Una revisión internacional (2017-55. págs. 1-19)

Ramió, Carles
Universitat Pompeu Fabra

La necesidad de diseñar en el futuro unos nuevos valores públicos (2017-56. págs. 20-38)

González-Capitel Martorell, Jaime
Georgetown University

La financiación de las ideas desde las administraciones públicas: *think tanks*, transparencia y evaluación (2017-57. págs. 39-55)

Martínez Sierra, José Manuel
*FAS Harvard University /
Alsina, Victòria
HKS Harvard University*

Estado y Constitución frente al TTIP. Una mirada desde las enseñanzas aportadas por la Unión Europea (2017-58. págs.56-77)

Bellix, Laila
*Prefectura de São Paulo /
Burle, Caroline
W3C Brasil /
Machado, Antonio.
Universidade de São Paulo.*

Qual conceito de Governo Aberto? Uma aproximação aos seus princípios (2017-59. págs.78-91)



Grupo de Investigación en
Gobierno, Administración
y Políticas Públicas

GIGAPP Estudios Working Papers es una publicación de la
Asociación Grupo de Investigación en Gobierno,
Administración y Políticas Públicas

www.gigapp.org

Consejo de Dirección

José A. Hernández-Bonivento (Director)

César N. Cruz-Rubio
Palmira Chavero Ramírez
Ricardo García-Vegas
Cecilia Güemes
Álvaro Ramírez-Alujas

Comité Editorial

Victòria Alsina Burgués
Roberto Castellanos Cereceda
Flavia Galvani Silva
Leandro Grass Peixoto
Efrén Guerrero Salgado
Juan Enrique Gutiérrez
Juana López-Pagán
Diego Pablo Pando
Erika Rodríguez-Pinzón



Licencia 3.0 (España) Creative Commons.
Reconocimiento-No Comercial-Sin Obras Derivadas.
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>

ISSN 2174-9515



Grupo de Investigación en
Gobierno, Administración
y Políticas Públicas

GIGAPP
Estudios / Working Papers

La financiación de las ideas desde las administraciones públicas: *think tanks*, transparencia y evaluación

González-Capitel Martorell, Jaime

Georgetown University

 jag363@georgetown.edu

Documento recibido: 16 noviembre 2016
Aprobado para publicación: 27 diciembre 2016

Resumen

¿Qué pueden hacer las Administraciones Públicas para aprovechar el capital intelectual y político que despliegan los *think tanks* en España? ¿Es acaso compatible semejante propósito con los principios democráticos de la pluralidad, la rendición de cuentas y la transparencia? Estas son las preguntas que guían el presente artículo, nacido de la necesidad de sintetizar las investigaciones que el autor ha llevado a cabo en los últimos años en dos contextos diferenciados: los Estados Unidos, cuna originaria del término *think tank*, y el Reino de España, cuya tradición política no ha propiciado la consolidación de estas organizaciones.

Palabras clave

Think tanks, evaluación, transparencia, administraciones públicas, partidos políticos

1. Introducción: ¿Cómo se dice *think tank* en español?

¿Qué pueden hacer las Administraciones Públicas para aprovechar el capital intelectual y político que despliegan los *think tanks* en España? ¿Es acaso compatible semejante propósito con los principios democráticos de la pluralidad, la rendición de cuentas y la transparencia? Estas son las preguntas que guían el presente artículo, nacido de la necesidad de sintetizar las investigaciones que el autor ha llevado a cabo en los últimos años, gracias al apoyo inestimable de la Comisión Fulbright en España¹, en dos contextos diferenciados: los Estados

¹ La Comisión Fulbright España, a través de un convenio de colaboración con la Asociación de ex becarios Fulbright españoles que permitía el patrocinio de la misma, apoyó mi propuesta de estudiar la transparencia de los *think tanks* en Washington, DC durante el disfrute de una beca de posgrado para

Unidos, cuna originaria del término *think tank*, y el Reino de España, cuya tradición política no ha propiciado la consolidación de estas organizaciones.

Aunque ambas líneas de investigación han estado guiadas por el empleo heurístico del principio de transparencia en una interpretación económico-financiera, las diferencias en las organizaciones y el contexto de ambos países han dado lugar a análisis muy diferenciados: en Estados Unidos, sobre las relaciones entre organizaciones filantrópicas y *think tanks* desde el punto de vista de la evaluación de la influencia (González-Capitel, 2016); en España, la elaboración de dos ratings de transparencia en aplicación de la metodología de Transparency, centrada en la noción de *donor transparency*².

El texto sigue una estructura en cuatro partes. En primer lugar, a modo de introducción se indaga la diversidad de los *think tanks*, con especial atención a su condición contextual y la falta de definiciones de consenso. Se introduce la noción de *autonomía condicionada* para perfilar su agencia y habilitar la aplicación heurística de la transparencia económico-financiera, que a su vez fundamenta la pregunta acerca de los modos de la rendición de cuentas de estas organizaciones con sus donantes. A continuación, se introducen las organizaciones filantrópicas americanas (*foundations*), con especial atención a las distintas funciones de la evaluación y a la expansión de las actividades evaluadoras hasta afectar a la esfera de los *think tanks*. Se identifican las principales tendencias y líneas de investigación existentes, al tiempo que se reconocen sus principales limitaciones. La tercera parte presenta el caso español a partir de los resultados del *rating* de transparencia publicado en 2016 por el Observatorio de Think tanks. Los resultados del *rating* permiten visibilizar el déficit de credibilidad de las fundaciones de los partidos políticos: a pesar de estar subvencionadas por distintas Administraciones Públicas, que se constituyen así en condicionantes y corresponsables, la falta de control sobre la producción de valor es fácilmente interpretable como un doble déficit en el aprovechamiento de recursos presupuestarios y en la rendición de cuentas. Por último, se ofrecen recomendaciones concretas de aplicación en el caso español, proponiendo la inclusión de criterios de mérito y posibles prácticas evaluadoras de la labor y el desempeño de las fundaciones de los partidos políticos.

2. Las borrosas fronteras de un *think tank*

La falta de rasgos suficientes o necesarios para que una organización pueda considerarse un *think tank* ha dificultado la formulación de una definición consensuada: ante la constatación de que la mayor parte de estas organizaciones no tienen ánimo de lucro se contraponen los numerosos *corporate think tanks*; a la designación de la investigación en materia de políticas públicas como principal actividad, los contraejemplos de los *think tanks* que organizan fundamentalmente encuentros de debate o actividades de consultoría. Podría seguir un largo etcétera. El de *think tank* es un "concepto resbaladizo" (Ponsa y González-Capitel, 2015), o "un contenedor verbal que se acomoda a un conjunto heterogéneo de significados" (Hart y Vromen, 2008). Según Thomas Medvetz, la tensión que interiorizan los *think tanks* entre dependencia y alejamiento con respecto al campo del capital político se reproduce con otras tres esferas de influencia: la academia (el capital intelectual), el negocio (el capital económico) y los medios (el capital de la visibilidad). Según esta teoría bourdieauana, la autonomía del *think tank* se obtiene al distinguirse en el campo intersticial entre esas cuatro esferas (Medvetz, 2012). Los *think tanks* existen, por tanto, porque gozan de autonomía formal para moverse en dicho campo

cursar el máster en multidisciplinar Communication, Culture and Technology en la Universidad de Georgetown. La Fundación Universidad-Empresa de Madrid, donde anteriormente estuvo empleado, aportó una generosa ayuda complementaria.

²Véase el rating de partida en el blog de Enrique Mendizábal: *On Think tanks, "How Transparent Are Spanish Think tanks?"*; el segundo rating fue publicado de forma monográfica al año siguiente: Jaime González-Capitel y Francesc Ponsa, "La financiación de las ideas: índice de transparencia financiera de los *think tanks* en España". 2016. Barcelona: Observatorio de *Think tanks*.

intersticial; sin embargo, esa autonomía está esencialmente condicionada por la tensión con los campos de origen.

Los donantes no sólo son necesarios para la supervivencia de los *think tanks*, sino que especifican su condicionamiento. Así, los intereses corporativos por instrumentalizar el capital político explican las frecuentes críticas a los *think tanks* como actividades de *lobbying* encubiertas³: habida cuenta de la fluidez en modelos de gobernanza y modalidades de acción, ¿cómo distinguir entre aquellos actores que procuran influir a los responsables de la toma de decisiones *en representación* de los intereses de las empresas e individuos que los financian y quienes persiguen agendas y líneas de investigación autónomas? La estrategia de Transparify (2014), consistente en exigir máxima transparencia sobre la identidad de los donantes/condicionantes, incide precisamente en el problema del condicionamiento en un intento de rehabilitar la credibilidad del sector. La publicidad de esta información no sólo permite comparar las propuestas de los *think tanks* con los intereses de sus donantes, sino también distinguir con mayor detalle entre distintos modelos de negocio y recaudación de fondos. Así, las propuestas de creación de valor serán necesariamente distintas dependiendo de si los donantes mayoritarios son particulares, empresas, gobiernos, o entidades filantrópicas.

Los datos sobre donantes hacen posible una línea de investigación que examine los cálculos de retorno sobre las inversiones y el impacto de dichos cálculos sobre las actividades y la planificación de los *think tanks*. El carácter bidireccional y dinámico de esta relación hace que se puedan concebir dos direcciones para el estudio: la primera examina a los donantes, procurando identificar los mecanismos que articulan la valorización de las relaciones con los *think tanks*; mientras que la segunda indaga en los modelos de gobernanza de los propios *think tanks*, con particular atención sobre las dinámicas que integran la planificación de actividades con la búsqueda de financiación. La sección sobre las fundaciones estadounidenses se inscribe precisamente en esa primera línea, mientras que la sección sobre los *think tanks* españoles se sitúa en una fase previa, que describe el estado de diversificación de donantes y la tipología de las organizaciones a partir de sus condicionantes.

En líneas generales, es importante tener presente que planificación de actividades y gestión de proyectos mantienen una relación tensa con la recaudación de fondos. Esta tensión se ha descrito como la oscilación entre dos riesgos simétricos: la captura de la misión (*mission capture*) de la entidad beneficiaria mediante presiones directas para realizar actividades que benefician o interesan al donante; o la ampliación del alcance (*mission creep*) más allá del *expertise* del beneficiario con el objetivo de adecuarse a los requisitos de una convocatoria (Whitty, 2008).

Comparadas con el carácter extremadamente idiosincrático de donantes particulares y empresariales, las organizaciones filantrópicas facilitan esta línea de investigación al confiar de forma relativamente generalizada en la evaluación un instrumento para el cálculo de los retornos sobre las inversiones. Pese al famoso dicho "*when you've seen a foundation, you've seen a foundation*", la impresionante proliferación de estudios de evaluación sobre las actividades de beneficiarios, así como su expansión al campo de la *advocacy*, justifican el intento por averiguar hasta qué punto los *think tanks* puedan beneficiarse de la adopción de estas técnicas.

³ El último ejemplo de estas críticas puede verse en el extenso reportaje del New York Times sobre Brookings Institution y la "venta de beneficios" a empresas privadas a cambio de donativos, como la constructora Lennar. Eric Lipton y Brooke Williams, "How *Think tanks* Amplify Corporate America's Influence", publicado el 7 de Agosto de 2016. http://www.nytimes.com/2016/08/08/us/politics/think-tanks-research-and-corporate-lobbying.html?_r=0. El reportaje fue seguido por otro, publicado el día siguiente, bajo el título "*Think tanks* scholar or Corporate Consultant? It Depends on the Day", con la firma añadida de Nicholas Confessore.

3. Funciones de la evaluación aplicada a organizaciones sin ánimo de lucro

En 1968, John D. Rockefeller III organizó la *Commission on Foundations and Private Philanthropy*, conocida como Comisión Peterson por el nombre del famoso industrial, Peter G. Peterson, que dirigió las sesiones (Hall, 2004). El informe surgido de la Comisión Peterson incluía una sección sobre la “evaluación de programas gubernamentales y no gubernamentales”, en la que recomendaba la adopción de iniciativas en dos direcciones:

- El patrocinio de valoraciones independientes de políticas y programas del gobierno y otras instituciones consolidadas;
- Revisiones periódicas sobre las prestaciones de las propias fundaciones.⁴

Desde este primer momento se distingue claramente, por tanto, entre la evaluación como servicio aplicado al análisis de los programas y políticas públicas, y la evaluación como actividad de autocontrol en el ámbito de las organizaciones sin ánimo de lucro. A pesar de las muchas dificultades y desencantos, debidos en buena medida a las expectativas irreales que se generaron inicialmente⁵, el desarrollo de esta segunda rama ha sido incesante debido a la profesionalización de la actividad filantrópica y la progresiva burocratización de los procesos de toma de decisiones (Frumkin, 2008). En efecto, pueden distinguirse al menos cinco funciones fundamentales de la autoevaluación filantrópica⁶:

- Función de cohesión interna: la evaluación reduce la incertidumbre y el desacuerdo en el seno de organizaciones filantrópicas (Hall, 2004).
- Función de cohesión externa: evaluaciones y meta-evaluaciones se publican con el objetivo de avanzar en el estado del arte en el sector filantrópico. (Patton, 1997)
- Función cognoscitiva: Los resultados de los estudios de evaluación cambian la percepción de un problema, sacan a la luz nuevas preguntas o subproblemas a la vez que explican la insuficiencia de las anteriores soluciones. (Weiss, 1977a)
- Función de control de los beneficiarios: El trabajo de las organizaciones beneficiarias se evalúa con el objetivo sumativo de diagnosticar si el programa ha tenido éxito o no y proporcionar bases objetivas para tomar decisiones relacionadas con la financiación del mismo programa y/o organización en el futuro. La responsabilidad última sobre la efectividad de los programas se transmite al beneficiario. (Frumkin, 2008)
- Función de autocontrol: Los estudios de evaluación procuran indicadores cuantitativos y cualitativos cuyo objeto es medir el retorno sobre las inversiones realizadas. La responsabilidad última sobre la efectividad de los programas se interioriza en el seno de la fundación. (Hall, 2004)

⁴ *Commission on Foundations and Private Philanthropy y Peterson, 1970: 130-131*

⁵ La obra de Carol Weiss es una de las más elocuentes en este sentido. Véase, por ejemplo, Weiss, Carol H., and Michael J. Bucuvalas. 1980. *Social science research and decision-making*. New York: Columbia University Press.

⁶ Esta clasificación de funciones se inspira indirectamente en la tipología clásica de usos de la investigación, que tiene a su gran iniciadora en Carol H. Weiss y distingue principalmente entre usos instrumentales, conceptuales, tácticos, impuestos y simbólicos o rituales. Véase Prewitt et al 2012, *Using Science as Evidence in Public Policy*, página 38.

En la práctica, estas funciones no existen de forma aislada: las fundaciones suelen adoptar prácticas evaluadoras por una combinación de las cinco funciones indicadas. Esta naturaleza mixta de la evaluación y sus motivaciones explica en buena parte que su adopción por las fundaciones americanas no haya dejado de aumentar desde los años 70. Al crecimiento de las inversiones se suma la ampliación de las competencias de las unidades de evaluación al ámbito de la gestión del rendimiento, la gestión del conocimiento, el aprendizaje estratégico y el aprendizaje institucional (Coffman et al, 2013). Del mismo modo, también están ampliándose los sectores y tipos de actividades examinados. Los estudios de evaluación entendidos como ciencia social aplicada examinan situaciones en las cuales un determinado servicio o programa se presta a un grupo de beneficiarios susceptible de control experimental mediante la comparación con grupos de control (Patton, 1997). Áreas predilectas para este tipo de estudios son los campos de la salud, la educación y otras prestaciones características del estado de bienestar, como aquellas relacionadas con la vivienda o el trabajo. Sin embargo, en los últimos 10 años una serie de contribuciones han manifestado el giro de la evaluación hacia el ámbito de la *advocacy* como consecuencia de los esfuerzos realizados por las fundaciones para producir cambios en el ámbito legislativo. Aunque la literatura sobre fundaciones es amplísima, baste subrayar aquí los posicionamientos institucionales más notables, como la defensa de los modelos lógicos por parte de la Kellogg Foundation (2004); la triangulación entre investigación, evaluación y aprendizaje que propugna la Robert W. Johnson Foundation; o la Casey Foundation, cuyos intereses en avanzar en el estado de la cuestión en *advocacy evaluation* llevó a una iniciativa conjunta que culminó en 2012 con la constitución del Center for Evaluation Innovation, dirigido por Julia Coffman.

De la mano de este giro, los *think tanks* en Estados Unidos se están viendo bajo una presión cada vez mayor para demostrar los resultados de sus programas y someterse a evaluaciones externas y métodos de planificación derivados del ámbito fundacional. En un memorándum interno compartido por directivos de desarrollo de negocio de los principales *think tanks* de Washington, D.C. se señalan con claridad varios factores fundamentales de cambio en el ambiente filantrópico con fuerte impacto sobre los *think tanks*, incluyendo un creciente hincapié en la demostración de resultados e impacto⁷.

Ante este clima de financiación, y aunque se trate todavía de actividades muy limitadas debido a la dificultad objetiva de medir la influencia de servicios de inteligencia, ya no es ninguna exageración afirmar que cada vez más *think tanks* están siendo objeto de actividades evaluadoras de distinta naturaleza. Pueden distinguirse tres modalidades de adopción: los estudios de autoevaluación, la planificación orientada a la evaluación y la evaluación de programas específicos. En la primera modalidad, sigue siendo excepcional el enfoque del Center for Global Development (CGD), que llevó a cabo en 2006 un ambicioso proyecto de autoevaluación con ocasión del quinto año de actividad del centro (Hipple et al, 2006). En este caso, la evaluación puede entenderse como una táctica de relaciones públicas cuyo objetivo es comunicar la transparencia del CGD a sus distintas audiencias, fundaciones incluidas. En segundo lugar, en algunos *think tanks* nuevos o con cambios recientes de liderazgo los gestores intentan adecuar sus métodos de planificación, gestión de proyectos y gestión de conocimiento al lenguaje de la evaluación, preparando teorías del cambio y modelos lógicos que permitan presentar resultados en el lenguaje de los evaluadores (González-Capitel, 2016: 90).

No cabe duda de que, desde este punto de vista, la adopción está instrumentalmente dirigida hacia la captación de fondos, quedando suspendida la pregunta sobre los beneficios internos para las propias organizacio-

⁷ “*Changing Philanthropic Landscape: Foundation, Corporate and Individual Driving Forces in Research and Think Tank Fundraising*”. Memorandum compartido con el autor por Carrie Kolasky, Vice President for Development en el Urban Institute.

nes beneficiarias. Por último, la evaluación de actividades concretas de *think tanks* bajo demanda de las propias fundaciones ya forma parte de las actividades de algunos consultores especializados⁸. En este caso, las motivaciones para llevar a cabo la evaluación se deben buscar en las propias fundaciones y no en los *think tanks*, que no necesariamente encuentran beneficios, viendo sus actividades sometidas a una vigilancia de nuevo cuño.

La relativa novedad de estos enfoques sigue encontrándose con la dificultad de la actividad evaluadora en el ámbito del trabajo inmaterial y con la consiguiente falta de acuerdo acerca de metodologías contrastadas. En este momento, por lo tanto, tiene especial importancia la identificación de buenas prácticas, estudios de caso y ensayos de reproducción en nuevas situaciones.

¿De qué manera puede ayudar la adopción de estudios de evaluación aplicados a *think tanks* al problema de su transparencia? ¿Qué forma pueden adoptar las evaluaciones de los *think tanks*? Con respecto a la primera pregunta, cabe señalar el actual reconocimiento de la evaluación como uno de los principales mecanismos laxos para la coordinación entre financiador y beneficiario. Según el Global Accountability Framework (GAF) del One World Trust, la evaluación es uno de los cuatro principios para la rendición de cuentas:

"[evaluation] comprises those processes by which an organization reflects on its activities. Evaluation frameworks enable organizations to learn from their experiences, and only through a transparent evaluation process can a research organization report on its activities".(Whitty, 2008: 8)

En esta concepción *ad intra* la evaluación es, por tanto, un proceso imbricado con la planificación estratégica, de la cual se extraen los objetivos de la organización, y tiene un carácter *reflexivo*: su función es la de ofrecer oportunidades para el aprendizaje. Whitty recomienda involucrar en el diseño del proyecto a donantes y demás partes interesadas, ya que pueden modificar substancialmente los objetivos; y alimentar el proyecto de investigación con los resultados de la evaluación (Whitty, 2008: 42).

En cuanto a las metodologías, existen dos direcciones fundamentales para aproximarse al problema: los indicadores de influencia y los estudios formativos. Los primeros han sido identificados por los principales expertos académicos y traducidos como herramientas de evaluación en la elaboración de *rankings*, mientras que los segundos derivan de los avances experimentados en el campo de la *advocacy evaluation*. Aunque ninguna de estas direcciones supone una receta infalible, ambas ofrecen herramientas de trabajo que pueden ser adaptadas a contextos específicos, como en el caso español, desmintiendo así el mito de que el trabajo intelectual de las fundaciones políticas sea un intangible no susceptible de evaluación.

Rankings e indicadores de influencia

Existe un importante consenso acerca de los mejores indicadores para medir la visibilidad pública de los *think tanks*, encabezados por las citas en medios y las comparecencias parlamentarias de expertos (Rich and Weaver 2000, Abelson 2002, Rich 2004). Conjuntamente con indicadores de productividad, como el número de eventos celebrados, libros, artículos y blogs publicados, y de calidad científica, los indicadores de visibilidad

⁸ Según Julia Coffman, experta en *advocacy evaluation*, la fundación William and Flora Hewlett ha encargado la evaluación de la influencia de programas escogidos de tres grandes *think tanks* (Brookings Institution, Bipartisan Policy Center y Pew Research Center) con el objetivo de comprender cómo influyen estas organizaciones sobre el Congreso de los Estados Unidos (González-Capitel, 2016: 107).

han servido para clasificar a los *think tanks* estadounidenses con más influencia (Rich, 1997). Los esfuerzos de clasificación y comparación se han traducido, asimismo, en la confección de rankings, como el célebre GoTo *Think tanks* Index Report, elaborado anualmente desde 2007 por el catedrático James McGann, de la Universidad de Pennsylvania (McGann, 2016). A grandes rasgos, estos *rankings* pueden clasificarse metodológicamente según estén elaborados a partir de evaluaciones subjetivas por pares, siguiendo el modelo del GTTTI; sobre la base de criterios objetivos, como el *ranking* elaborado por el CGD, que pondera los índices de visibilidad con el presupuesto de la organización (Clark & Roodman, 2013); o incluso híbridos, como el AMI Index System for Comprehensive Evaluation of Global *Think tanks*, alternativa china que combina indicadores objetivos con evaluaciones de expertos en torno a tres principios: poder de atracción, poder de gestión y poder de impacto (Linbo et al, 2016).

Por desgracia, estas herramientas ofrecen poca información sobre el valor añadido de los *think tanks* o su función en los sistemas políticos y las redes de gobernanza con las cuales interactúan. Al fin y al cabo, indicadores y clasificaciones miden visibilidad y reputación, que son solo condiciones necesarias, pero insuficientes, para la influencia (Weiss, 1992: viii). No es de extrañar, como se mencionaba anteriormente, que en el intento de superar estas insuficiencias, las aportaciones más detalladas sobre la influencia de *think tanks* a debates y políticas concretas se haya abordado a través de estudios de caso (vid. Abelson, 2008; Rich, 2004; o Stahl, 2016). Así, Abelson ha recomendado investigar la influencia sobre procesos políticos formales a partir de la distinción, que se remonta a Kingdon (1995), entre la articulación de problemas, la formulación de políticas y la implementación de las mismas (Abelson, 2008), mientras que Andy Rich ha notado que es en el juego a largo plazo de la articulación donde los *think tanks* tienen más posibilidades de resultar influyentes, de acuerdo con los procesos de Enlightenment descritos por Weiss (Rich, 2004: 81). Precisamente la comunicación de *think tanks* hacia públicos intermediarios, públicos especializados, élites y gobiernos en este ámbito (McGann, 2005: 17) ofrece la clave para basarse en el estudio de audiencias y aprovechar la experiencia acumulada en el campo de la *advocacy evaluation*.

Advocacy evaluation aplicada a *think tanks*

Entre los muchos tipos de evaluación existentes, la *advocacy evaluation* puede clasificarse, en términos generales, como *outcome evaluation*, orientada a la identificación de los resultados de un programa a medio y largo plazo. Según la Fundación Kellogg, algunas de las preguntas más importantes son:

*¿Cuáles son los resultados críticos que intentas alcanzar? ¿Qué impacto tiene el proyecto en sus clientes, el equipo, la organización que lo ejecuta y su comunidad o audiencia? ¿Qué impacto inesperado ha tenido el proyecto?*⁹

Las preguntas implican que, antes de medir los resultados, debe decidirse cuál es el conjunto de objetivos, metas y expectativas cuya metrización pone las bases al evaluador. Es este un rasgo fundamental en las posibilidades de apertura a procesos participativos, de deliberación y problematización.

Con todo, es importante reconocer los límites de la evaluación de resultados, especialmente cuando se aplica a proyectos de investigación de políticas públicas. ¿Cómo saber quién ha leído, entendido, discutido un traba-

⁹ Kellogg Foundation, Evaluation Handbook, página 28. Traducción del autor.

jo de investigación? Aún más difícil: ¿cómo averiguar si alguna personalidad política ha cambiado su comportamiento o tomado decisiones distintas sobre la base de dicho proyecto?

Es evidente que, formulado en estos términos, la evaluación de resultados tendería a devolver hallazgos nulos y a fundamentar el escepticismo. La literatura al respecto es extensa y elocuente: son rarísimos los casos de aplicación directa de la investigación sobre políticas públicas, mientras que son más frecuentes los usos tácticos y, sobre todo, la difusión lenta, gradual y a menudo anónima del conocimiento (Lindblom y Cohen, 1979), según el concepto de *enlightenment*, ya nombrado anteriormente, acuñado por Carol H. Weiss (1977b).

Sin embargo, estos límites también dibujan las posibilidades de su superación: ante el carácter efímero de la comunicación basada en la publicación de libros e informes que nadie lee, es importante diseñar proyectos que apunten hacia la discusión y el debate directo con quienes deben ser los usuarios finales de la inteligencia. En Estados Unidos, una nueva oleada de contribuciones ha indicado nuevos senderos en este sentido. Sin entrar en los detalles, baste señalar dos líderes en este campo. En primer lugar, la nueva cartera de inversiones de la W.T. Grant Foundation de Nueva York. La Grant Foundation, especializada en becas de investigación sobre educación juvenil, ha privilegiado en un nuevo enfoque aportaciones teóricas, experimentales y de proposición de modelos en torno a la utilización del conocimiento, con el objetivo de comprender: 1) cómo fomentarla utilización, 2) qué características de la investigación la hacen más atractiva para los potenciales usuarios y 3) si las decisiones tomadas sobre la base del conocimiento son mejores (DuMont, 2015). La fundación presta también especial atención a la importancia de las organizaciones intermediarias, como las propias organizaciones filantrópicas o los *think tanks* (Scott y Jabbar, 2014). Es plausible que las conclusiones de este nuevo cuerpo de conocimiento sirvan para informar las actuaciones y las valoraciones de la actividad de los *think tanks*.

En segundo lugar, y si se admite que el trabajo de los *think tanks* se puede clasificar como *advocacy*, aunque sea con la "a" pequeña que proponen, entre otros, Jenkins Smith (1990: 109-116) y Bogenschneider y Corbett (2011: 228), el trabajo de Julia Coffman, directora del Center for Evaluation Innovation, puede servir como referente. Coffman parte del presupuesto de que, aun reconociendo la imposibilidad de atribuir resultados netos al trabajo de una sola organización¹⁰, es posible identificar las huellas de un mensaje a través de marcadores semánticos, midiendo cómo piensan, en qué términos describen los problemas y cómo actúan las audiencias principales de un proyecto. Inspirada en las técnicas de investigación de mercado, su línea de actuación no trata de medir el impacto directo sobre la legislación (González-Capitel, 2016: 105), sino las oscilaciones en términos de articulación de los problemas y de fijación de asuntos en la agenda, con una especial atención hacia el lenguaje utilizado que bebe de las enseñanzas psicolingüísticas de Lakoff (2004). El objetivo, en otras palabras, es reconocer si existe un eco en la sociedad (o en los segmentos objetivo) y, en caso contrario, adaptar los enfoques tácticos. Además de técnicas tradicionales como encuestas o *focus group*, Coffman propone otras nuevas, como la metodología *bellwether* ("cencerro") o las reconstrucciones de periodos intensos (Coffman y Reed, 2009). Debido a los límites del artículo que nos ocupa, resulta imposible repasar estas técnicas en detalle.

Otro tipo de herramienta que está comenzando a utilizarse con profusión es el análisis de redes sociales, ya que permite estudiar las pautas mediante las cuales se distribuye un determinado mensaje (Taylor et al, 2014). Esta técnica es particularmente interesante por su flexibilidad, ya que puede aplicarse internamente en

10 De hecho, es fundamental reconocer la imposibilidad de atribuir ciertos efectos de carácter sistémico a los programas de las organizaciones, que siempre tienen capacidades y alcances limitados. En este campo, en Estados Unidos es ya un lugar común el desplazamiento del lenguaje sobre resultados desde la posición de la atribución al de la contribución.

organizaciones, en redes informales de contactos profesionales, o en entornos virtuales. Así, por ejemplo, la Robert W. Johnson Foundation la ha aplicado tanto para identificar huecos demográficos en la diseminación digital de un mensaje, como en el mapeo de las redes de expertos a través de las cuales se mide la difusión de una nueva línea de investigación (González-Capitel, 2016: 114).

4. Los *think tanks* en España

¿Qué indica la información sobre los donantes de los *think tanks* españoles sobre las condiciones de su autonomía? ¿Cómo puede impulsarse una mayor rendición de cuentas de estas organizaciones a partir de la relación con sus donantes?

A menudo conocidos en nuestro país por la traducción de “laboratorios de ideas”, estas organizaciones tienen en España un reconocimiento público y un papel en la formulación de políticas públicas muy reducido con respecto a los países anglosajones. La autonomía condicionada, que en Estados Unidos busca el equilibrio mediante sofisticados modelos de negocio, tiende a desequilibrarse, volcándose sobre un condicionante único y dando lugar a dos tipologías predominantes: los *think tanks* con carácter empresarial y las fundaciones de los partidos políticos.

La financiación orgánica de las empresas da lugar a organizaciones que funcionan como sus brazos investigadores: el Círculo de Empresarios en Madrid y el Cercled’Economía en Barcelona, pero también de CATPE, en Canarias, y FEDEA, financiada íntegramente por empresas que cotizan en el IBEX 35. De manera semejante, los partidos políticos han constituido sus propios *think tanks*, especialmente mediante la Ley Orgánica 8/2007, de 4 de julio, de financiación de los partidos, donde se reconocen las fundaciones y las asociaciones de los partidos políticos (Ponsa y González-Capitel, 2015). Si las relaciones entre partidos políticos y *think tanks* van desde el extremo de la independencia total al de la máxima asociación (Baier y Bavkis, 2001), puede también afirmarse que el primero está ocupado por el ejemplo estadounidense, el opuesto por el español. Nótese, por lo tanto, que en ambos casos las tipologías típicamente españolas muestran una relación de condicionamiento que tiende a negar la autonomía de acción a través de una dependencia de carácter orgánico. Constitutivamente, estas fundaciones representan a sus matrices: al igual que cualquier fundación de un partido político existe como fruto de la iniciativa del partido político que la constituye, generando una relación indisoluble entre lo constituyente y lo constituido, los *think tanks* empresariales tienden a erigirse como interlocutor técnico/académico del colectivo patronal.

La combinación de este rasgo con la preponderancia de la financiación de grandes empresas (González-Capitel, 2015b) y la prácticamente nula presencia de la filantropía privada y particular explica, sin embargo, una importante asimetría entre ambas tipologías.

En efecto, mientras que las asociaciones empresariales son financiadas exclusivamente por sus organizaciones miembros, las fundaciones de los partidos políticos suman a las subvenciones públicas cuantiosos patrocinios de empresas, que rara vez se publicitan. Dada la naturaleza del panorama financiador en España, resulta previsible que las fundaciones de los partidos políticos reciban patrocinios de aquellas empresas, como de hecho reconoce la ley, “que mediante contrato vigente presten servicios o realicen obras para las administraciones, organismos públicos o empresas de capital mayoritariamente público” (LO 8/2007). Así, estos cauces se han descrito como “una importante fuente de financiación de los propios partidos” (Perez Francesch, 2009: 258) y como “vasos comunicantes” que impiden la independencia política (González-Capitel y Ponsa, 2016:21), además de constituirse en sedes de *lobbying* no controlado.

Tabla 1: Think tanks empresariales y rating de transparencia

Fundación	R'14	R'15	Diferencia
Círculo de Empresarios	2	3	+1
Cercled'Economía	1	2	+1
FEDEA	1	1	0
COTEC	2	1 ¹¹	-1
CATPE	1	2	+1
Medias parciales	1,4	1,8	

Fuente: Observatorio de *Think tanks* y elaboración propia (2016)

La asimetría se visibiliza en los *rating* de transparencia, elaborados por el Observatorio de *Think tanks* aplicando la metodología de Transparify (González-Capitel y Ponsa, 2016, González-Capitel, 2015a). Frente a las 1,8/5 estrellas del sector empresarial, las fundaciones sólo alcanzaron en el *rating* de 2015 una evaluación media de 0,9/5. La metrización se corresponde en este caso a una pauta clara: las fundaciones empresariales publican la identidad de todos sus patrocinadores (aunque rara vez identifican las cuantías aportadas por cada una de ellas). En el caso de las fundaciones de partidos políticos, la falta de transparencia es más pronunciada: la identidad de los patrocinadores privados suele ser enteramente opaca.

La práctica más extendida en materia de publicidad activa financiera entre las fundaciones de los partidos políticos es la publicación de informes de auditoría o balances anuales que, cumpliendo con el Plan General Contable, no divulgan información sobre patrocinios con la granularidad suficiente para identificar a donantes y patrocinadores (González-Capitel y Ponsa, 2016: 20).

Con la excepción expresa de la Fundación Sabino Arana, del Partido Nacionalista Vasco, se publican las cuantías totales obtenidas por las rúbricas del PGE, pero no se identifica a los patrocinadores empresariales. Por ejemplo, en el caso de FAES, se clasifican los ingresos por actividad propia en tres partidas: cuotas de usuarios y afiliados; ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones; y subvenciones, donaciones y legados imputados al excedente del ejercicio. La granularidad no permite distinguir siquiera entre aportaciones de miembros, patrocinios generales e ingresos por colaboraciones específicas¹². Por supuesto, ello arroja importantes señales sobre las dimensiones de los "vasos comunicantes" entre partidos políticos y fundaciones, y sobre la función y el valor de estas organizaciones.

Tabla 2: Fundaciones de partidos políticos y rating de transparencia

Fundación	Partido	R'14	R'15	Diferencia
Sabino Arana Fundazioa	PNV	1	3	+2
Fundació L'Alternativa	EUia	2	2	0

¹¹ El descenso de COTEC en un punto se debe a que, durante la preparación del *rating*, la web de la fundación se encontraba en proceso de renovación.

¹² FAES, "Informe de auditoría y balance de cuentas 2015" <http://www.fundacionfaes.org/uploaded/INFORME%20DE%20AUDITOR%C3%8DA%20Y%20BALANCE%20DE%20CUENTAS%202015.pdf>

Fundació Campalans	PSC	0	2	+2
Fundación de Análisis y Estudios Sociales (FAES)	PP	1	2	+1
Fundación por la Europa de los Ciudadanos	IU	1	1	0
Fundació Josep Irla	ERC	1	1	0
Fundació Nous Horizons	ICV	0	1	+1
Institut d'Estudis Humanístics Miquel Coll i Alentorn	UCD	0	0	0
Fundación Galiza Sempre	BNG	0	0	0
Fundación Sistema	PSOE	0	0	0
Fundación de Estudios Marxistas	PCE	0	0	0
Fundación Pablo Iglesias	PSOE	0	0	0
Fundació CatDem	CDC	0	0	0
Medias parciales		0,5	0,9	

Fuente: Observatorio de *think tanks* (2016)

Nuevos requisitos contenidos en la ley de transparencia

Además de no cumplir con las buenas prácticas internacionales (Transparify, 2014), en muchos casos las fundaciones de los partidos políticos tampoco cumplen con las obligaciones legales establecidas por la legislación reciente en materia de transparencia, como también señalan otros informes independientes (Cavanna y Martisi, 2015). En efecto, a menudo no se publican las subvenciones públicas obtenidas, incumpliendo con los requisitos más obvios exigidos por la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, en cuyo artículo 8 se establecen las 9 obligaciones de publicidad activa en materia de "información económica, presupuestaria y estadística". En ellas se incluyen convenios con la administración, subvenciones y ayudas públicas, presupuestos, cuentas anuales, retribuciones de altos cargos, declaraciones anuales de bienes y actividades locales, así como la "información estadística necesaria para valorar el grado de cumplimiento y calidad de los servicios públicos que sean de su competencia, en los términos que defina cada administración competente".¹³

La pregunta que busca responder este artículo se puede plantear de nuevo desde este último requisito, que establece la posibilidad de un control de calidad sobre la producción de valor. A saber: ¿Cuál debería ser la información estadística necesaria para valorar el grado de cumplimiento y calidad de las actividades para la promoción de la democracia desarrolladas por las fundaciones de los partidos políticos, y otras fundaciones

¹³ Nótese que el informe de la Fundación Compromiso y Transparencia, a pesar de ser mucho más exhaustivo, no contempla en el análisis de las fundaciones de los partidos políticos si éstas cumplen con los nuevos requisitos establecidos por la Ley de Transparencia. (Cavanna y Martisi, 2016)

políticas receptoras de subvenciones y ayudas públicas? ¿Y cómo integrar dicha información con una evaluación de las contribuciones de estas organizaciones que beba de la corriente norteamericana?

5. ¿Cómo evaluar a las fundaciones de los partidos políticos en España?

La evaluación es un rasgo fundamental de "la nueva gestión pública" (Garde Roca, 2006). Sin embargo, los instrumentos habituales para la evaluación de políticas públicas, como los cálculos de costes y beneficios, son del todo inadecuados para evaluar el impacto y el uso de la investigación, según se ha descrito en los apartados anteriores. Para posibilitar el aprovechamiento de la oportunidad inaugurada por el artículo 8 de la ley de transparencia, es importante anticipar las posibilidades que los desarrollos recientes en Estados Unidos están abriendo en esta materia.

Desde el punto de vista de la relación entre ente financiador, cuya función está desempeñada en este caso por distintas administraciones públicas, y las fundaciones de los partidos políticos, cabe señalar tres funciones principales de la evaluación. Invocando la vaga "promoción de la democracia"¹⁴ como misión fundamental de las fundaciones, la evaluación deberá responder a las siguientes preguntas:

- Autocontrol de la administración pública: ¿Sirven las subvenciones examinadas para promocionar la democracia española?
- Control de las fundaciones de los partidos políticos: ¿Están promocionando efectivamente la democracia española las fundaciones de los partidos políticos?
- Cognoscitiva: ¿Cómo saber si la cultura democrática está avanzando? ¿Cómo se pueden establecer nuevos objetivos, instrumentos de financiación y métodos de evaluación que permitan avanzar en la promoción de la democracia a partir de la financiación de *think tanks*?

La primera pregunta se configura como encaje para una interpretación jurídica auténtica del artículo 8 de la Ley 19/2013, de manera que se incluyan criterios objetivos para evaluar el retorno sobre las subvenciones adjudicadas, que actualmente se conceden a fondo perdido. Para vincular el control de las fundaciones de los partidos políticos a objetivos, las subvenciones podrían adecuarse a criterios de competitividad y mérito medidos mediante dos tipos de consideraciones: a corto plazo, conjuntos de indicadores objetivos relacionados con actividades y productos; a largo plazo, los resultados de estudios de evaluación que puedan considerar sus aportaciones sustantivas en materia de promoción de la democracia. Mientras que los indicadores objetivos permiten una comparación directa sobre la reputación y la marca de las organizaciones a partir del recuento de ítems (publicaciones, apariciones y citas en medios de comunicación, comparencias parlamentarias, eventos, visitas a páginas web, índice de impacto de las publicaciones académicas, y número de cursos impartidos), las evaluaciones orientadas a estimar la influencia tienen una alta dependencia coyuntural y temática, motivo por el cual no sirven como base objetiva para la comparación sumativa entre beneficiarios y entidades dispares. Sin embargo, pueden desempeñar un papel fundamental tanto en la función cognoscitiva como en la retroalimentación democrática. Averiguar cómo un programa ha modificado los términos de un

¹⁴ Nótese que, si en la orden de 7 de julio de 1997, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones a fundaciones y asociaciones con dependencia orgánica de partidos políticos con representación en las Cortes Generales, para actividades de estudio y desarrollo del pensamiento político, social y cultural, en el BOE 165/11 de julio, se lee que el objeto de las subvenciones es "la realización de actividades que difundan el conocimiento del sistema democrático mediante el estudio y desarrollo del pensamiento político, social y cultural", la convocatoria de 2016 ha dejado incluso caer el adjetivo democrático para agregar la financiación de gastos de funcionamiento, señalando una relación entre administración pública y fundaciones que invierte la existente en Estados Unidos entre filantropía organizada y *think tanks*.

debate público, por ejemplo, permite mejorar el diseño de sucesivas convocatorias de ayudas y proyectos. Sin embargo, para que este tipo de evaluación pueda activarse será fundamental que los responsables políticos sepan establecer objetivos específicos a partir de los cuales los *think tanks* pueden enunciar estrategias concretas susceptibles de ser evaluadas no sólo con respecto a su impacto, sino en cuanto a la calidad *democrática* de los procesos.

Es muy posible que los altos costes impidan llevar a cabo estudios formales de evaluación, especialmente dadas las dimensiones reducidas de las ayudas. Sin embargo, la reforma del actual sistema de subvenciones a fondo perdido podría beneficiarse de las siguientes recomendaciones y mejores prácticas.

6. Recomendaciones y reflexiones finales

Con base en las líneas discutidas anteriormente, se presentan a manera de cierre unas recomendaciones y reflexiones finales para las administraciones públicas adjudicatarias así como unas recomendaciones vinculadas al proceso de evaluación que faciliten una mayor transparencia de los *thinkstanks* en España.

Recomendaciones para las administraciones públicas adjudicatarias

- Abrir las convocatorias sobre promoción de la democracia a todo tipo de organizaciones no lucrativas especializadas en políticas públicas (González-Capitel y Ponsa, 2016)
- Adecuar las convocatorias a criterios sobre contratación pública, incluyendo los requisitos de publicación de todas las fuentes de financiación, información estadística y ponderación por mérito. (González-Capitel y Ponsa, 2016)
- Establecer prioridades temáticas y estratégicas en materia de políticas públicas con vistas al aprovechamiento del *expertise* de las fundaciones.
- Fomentar el partenariado público-privado para la realización de estudios de evaluación de políticas públicas. (Garde Roca, 2006)

Recomendaciones sobre evaluación

- Involucrar a las distintas partes interesadas en la formulación de preguntas de evaluación, incluyendo a partidos políticos, asociaciones ciudadanas, colegios profesionales, fundaciones independientes, etcétera. (Whitty, 2008)
- Adoptar el análisis de redes sociales para medir la amplitud, profundidad y efectividad de las redes facilitadas por los *think tanks*, especialmente en lo que respecta a la participación de actores externos a los partidos políticos matrices. Según Taylor et al (2014), las preguntas que guíen la evaluación serán distintas según la fase de desarrollo en que se encuentre la red. Además, nociones como la conectividad y la salud de la red permiten emplear indicadores y métricas consolidadas.
- Realizar evaluaciones sobre la utilización de información científica por parte de representantes políticos y funcionarios, incluyendo encuestas y estudios sobre los factores que limitan y facilitan la misma. Siguiendo la cartera de inversiones de la fundación Grant (DuMont, 2015), es importante identificar

cuáles son los tipos de relaciones personales y profesionales que guían la transmisión de conocimiento sobre políticas públicas (Davies, Nutley y Walter, 2008), así como analizar los efectos de las oportunidades para la deliberación y la reflexión en la aplicación de dicho conocimiento.

- Asignar las responsabilidades en materia de evaluación de fundaciones políticas a un organismo independiente, al estilo de la Agencia Española de Investigación o la Agencia Española de Evaluación y Calidad.
- Considerar el empleo de técnicas de *outcome* y *system mapping*, especialmente debido a su reconocimiento de la complejidad sistémica y su orientación al cambio social (Earl et al 2001)

Recomendaciones para *think tanks*

- Realizar estudios y encuestas para identificar las necesidades de conocimiento de la clase política española, y orientar los nuevos proyectos en respuesta a dichas necesidades.
- Identificar qué tipo de actores (funcionarios, asesores, cargos políticos) y en qué administraciones tienen más probabilidades de consumir y aplicar nuevos resultados de la investigación sobre políticas públicas, trasladando el programa de investigación de Carol Weiss al ámbito español.
- Contribuir a la cultura democrática mediante proyectos innovadores en áreas críticas como la participación ciudadana o la mediación interpartidista.
- Acoger las innovaciones en *advocacy evaluation* con el objeto de medir el recorrido y la acogida de las distintas campañas en públicos escogidos. Especial interés tiene el método *bellwether*, que evita sesgos tanto en el muestreo como en las respuestas del encuestado (Coffman y Reed, 2009).

Las fundaciones de los partidos políticos son quizás el modelo fundamental de *think tank* en España, no tanto por su actual capacidad de influencia, sino por haberse erigido en síntoma de la democracia partidista y de la *polity* autóctona, cuya falta de transparencia acerca de la financiación de origen privado y empresarial resulta poderosamente llamativa.

Este artículo ha argumentado que el capítulo 8 de la Ley 19/2013 de Transparencia invita a una interpretación auténtica mediante la cual la concesión de subvenciones a las fundaciones de los partidos sea sujeta, a través de indicadores de actividades y visibilidad, a criterios de calidad científica y relevancia social. Más allá de dichos indicadores, la evaluación de la influencia se erige, pese a sus importantes limitaciones y dificultades técnicas, en el mejor instrumento para introducir ciclos de rendición de cuentas de las administraciones públicas y de las propias fundaciones, además de proporcionar métodos para el aprendizaje estratégico y puntos de entrada a la participación ciudadana en las actividades de estas organizaciones. 

Referencias

- Abelson, Donald E. 2002. *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. Montreal & Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Baier, Gerald y Bavkis, Herman. 2001. "Think tanks and political parties: competitors or collaborators?" ISU-MA: Canadian Journal of Policy Research, pp. 107-113.

- Bogenschneider, Karen, y Thomas J Corbett. 2011. *Evidence-based policymaking: Insights from policy-minded researchers and research-minded policymakers*. New York: Routledge.
- Cavanna, Javier Martín y Martisi, Beatriz C. "Transparencia, el mejor eslogan 2015: Informe de transparencia en la web de los partidos y fundaciones políticas". Fundación Compromiso y Transparencia.
- "Transparencia, el mejor eslogan 2014: Informe de transparencia en la web de los partidos y fundaciones políticas". Fundación Compromiso y Transparencia.
- Clark, Julia and David Roodman. 2013. "Measuring Think Tank Performance: An Index of Public Profile." *CGD Policy Paper 025*. Washington DC: Center for Global Development.
<http://www.cgdev.org/publication/metrics-think-tank-profile>
- Coffman, Julia, TanyaBeer, Patricia Patrizi, y Elizabeth H. Thompson. 2013. "Benchmarking Evaluation in Foundations: Do We Know What We're Doing?" *The Foundation Review*: Vol. 5: issue 2, Article 5.
- Coffman, Julia y Ehren Reed. 2009. *Unique Methods in Advocacy Evaluation*. Brief presented at the Advocacy Evaluation Advances convening in Los Angeles, CA in January, 2009. [Consulta: 3 marzo 2016]
- Commission on Foundations and Private Philanthropy, y Peter G. Peterson. 1970. *Foundations, private giving, and public policy: Report and recommendations of the commission on foundations and private philanthropy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Davies, H., Nutley, S. y Walter, I., 2008. "Why 'knowledge transfer' is misconceived for applied social research." *Journal of Health Services Research & Policy*, pp.188-190.
- Du Mont, Kim. 2015. "Leveraging Knowledge: Taking Stock of the William T. Grant Foundation's Use of Research Evidence Grants Portfolio". New York: William T. Grant Foundation.
- Earl, Sarah, Fred Carden, and Terry Smutylo. 2001. "Outcome mapping: Building learning and reflection into development programs". Ottawa: International Development Research Center.
- Frumkin, Peter. 2008. *Strategic giving: The art and science of philanthropy*. University of Chicago Press.
- Garde Roca, J.A., 2006. "La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España". *Gestión y análisis de políticas públicas*, pp.11-28.
- González-Capitel, Jaime. 2016. "Who used our findings? Framing collaborations between foundations and think tanks through practices in the evaluation of policy influence". Master's Thesis. Georgetown University. Washington, DC.
- González-Capitel, Jaime. 2015a "How transparent are Spanish Think Tanks? A DIY Rating with Transparify's framework." On Think Tanks. [Consulta: 13 agosto 2016]
- González-Capitel, Jaime. 2015b. "How influential are corporations in Spanish think tanks?" Open Policy Research. [Consulta: 21 mayo 2016]. <https://openpolicyresearch.com/2015/07/09/how-influential-are-corporations-in-spanish-think-tanks/>
- González-Capitel, Jaime y Francesc Ponsa. 2016. "La financiación de las ideas: índice de transparencia financiera de los *think tanks* en España". Barcelona: Observatorio de *Think tanks*.
- Hall, Peter Dobkin. 2004. "A historical perspective on evaluation in foundations". In Braverman, Marc T. Norman A. Constantine and Jana K. Slater (eds). *Foundations and evaluation: Contexts and practices for effective philanthropy*. 27-50. Jossey-Bass: San Francisco.
- Hipple, J. Andreas, Eric Kessler, Stacy Leff and Ann Olson (eds.). 2006. *Center for Global Development: Evaluation of Impact*. Arabella Philanthropic Investment Advisors: Washington, DC.
- Jenkins-Smith, Hank C. 1990. *Democratic politics and policy analysis*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Kellogg Foundation. 2004. "Logic Development Guide". Report, Battle Crick, Michigan.

- Kingdon, John W., and James A. Thurber. 1995. *Agendas, alternatives, and public policies*. Vol. 45. New York: HarperCollins.
- Lakoff, G., 2004. *Don't think of an elephant. Know your Values and frame the debate: The essential guide for progressives*, White River Junction, Vt: Chelsea Green Publications.
- Linbo, J., Min, W., Qingguo, J., Xiaoxiao, L., Wei, H., Zhuoying, Y., Jinjian, S., Ran, M., Bingjie, L., Lili, W. and Jinyan, S., 2015. "Global Think Tank Evaluation Report". Beijing: Chinese Evaluation Center for Humanities and Social Sciences.
- Lindblom, Charles E., and David K. Cohen. 1979. *Usable knowledge: Social science and social problem solving*.. New Haven: Yale University Press.
- McGann, James G. PhD. 2016. "2015 Global Go To Think Tank Index Report". Philadelphia, Pennsylvania: Think Tanks and Civil Societies Program. <http://gotothink-tank.com/the-2013-global-go-to-think-tank-index-ggttti/>
2006. "Best practices for funding and evaluating think tanks and policy research." Prepared for the William and Flora Hewlett Foundation. Ambler, PA: McGann Associates.
2005. "Think tanks and policy advice in the US". Foreign Policy Research Institute, USA, 3.
- Medvetz, Thomas. 2012. *Think tanks in America*. Chicago: University of Chicago Press
- Taylor, Madeleine, Peter Plastrik, Julia Coffman and Anne Whatley. 2014. "Framing paper: the state of network evaluation". Network Impact y Center for Evaluation Innovation.
- Patton, Michael Quinn. 1997. *Utilization-Focused Evaluation*. Thousand Oaks: SAGE.
- Ponsa, F. y González-Capitel, J., 2015. Radiografía de los *Think tanks* en España. Madrid: Funciva.
- Prewitt, Kenneth, Thomas A. Schwandt, and Miron L. Straf. 2012. *Using Science as Evidence in Public Policy*. Center for Education; Division of Behavioral and Social Sciences and Education; National Research Council.
- Rich, Andrew. 2004. *Think tanks, public policy, and the politics of expertise*. Cambridge: Cambridge University Press.
1997. "Perceptions of Think Tanks in American Politics: A Survey of Congressional Staff and Journalists." Burson-Marsteller Worldwide Report.
- Rich, Andrew and Weaver, R. Kent., 2000. "Think tanks in the US media". *The Harvard International Journal of Press/Politics*, pp.81-103.
- Scott, Janelle, and Huriya Jabbar. 2014. "The hub and the spokes: Foundations, intermediary organizations, incentivist reforms, and the politics of research evidence." *Educational Policy*. 233-257.
- Stahl, J., 2016. *Right Moves: The Conservative Think Tank in American Political Culture since 1945*. UNC Press Books.
- Transparify. 2015. "How Transparent are Think Tanks about Who Funds Them 2015?" Annual Report. <http://www.transparify.org/publications-main/>
- Weiss, Carol H., y Michael J. Bucuvalas. 1980. *Social science research and decision-making*. New York: Columbia University Press.
1992. *Organizations and Policy Analysis*. Newbury Park: Sage.
- 1977a. *Using social research in public policy making*. Lexington: Lexington Books.
- 1977b. "Research for policy's sake: The enlightenment function of social research" *Policy Analysis*. 531-545.
- Whitty, Brendan. 2008. "Accountability principles for research organizations". London: One World Trust.

Sobre el autor(a)/About the autor

Jaime González-Capitel Martorell Es licenciado en Filosofía por la Universidad Autónoma de Madrid y en Traducción e Interpretación por la Universidad Pontificia Comillas. Miembro fundador de la revista *Despalabro de Ensayos de Humanidades* (UAM, 2007-2015). Ex becario Fulbright en la Universidad de Georgetown patrocinado por la asociación española de ex alumnos Fulbright, donde obtuvo un Master of Arts en Communications, Culture and Technology. Especialista en evaluación de la investigación en políticas públicas por parte de las fundaciones estadounidenses. Coordinador del *Observatorio de Think Tanks*, una iniciativa independiente para promover la labor de los think tank españoles desde los principios centrales de autonomía, transparencia y excelencia.

URL estable documento/stable URL

<http://www.gigapp.org>

El Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) es una iniciativa impulsada por académicos, investigadores y profesores Iberoamericanos, cuyo principal propósito es contribuir al debate y la generación de nuevos conceptos, enfoques y marcos de análisis en las áreas de gobierno, gestión y políticas públicas, fomentando la creación de espacio de intercambio y colaboración permanente, y facilitando la construcción de redes y proyectos conjuntos sobre la base de actividades de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión.

Las áreas de trabajo que constituyen los ejes principales del GIGAPP son:

1. Gobierno, instituciones y comportamiento político
2. Administración Pública
3. Políticas Públicas

Información de Contacto

Asociación GIGAPP.
ewp@gigapp.org

La Serie **GIGAPP Estudios Working Papers** es un espacio de divulgación científica sobre avances de investigación y estudio en materia de gobierno, administración y políticas públicas.

Su propósito principal es contribuir al intercambio y debate de ideas, servir de plataforma para el fortalecimiento de las labores de investigación aplicada en estas materias y poner al alcance de la comunidad académica, investigadores, estudiantes y público en general interesado, reflexiones y contenidos del más alto nivel con el objeto de promover nuevas miradas respecto del perfeccionamiento y mejora de nuestros sistemas políticos, gobiernos y administraciones públicas.

GIGAPP Estudios Working Papers (nueva serie) es una publicación de la Asociación Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (ISSN 2174-9515).

Se aceptan para evaluación trabajos inéditos en castellano, portugués e inglés.
Envío de originales ewp@gigapp.org

Consulte las normas para la presentación de originales en la web
<http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/working-papers>



Imagen cortesía del Efrén Guerrero @auraneurotica

GIGAPP
Estudios / Working Papers

ISSN 2174-9515