

EL ÉXITO Y EL POTENCIAL DEL *NUDGE* EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

SUCCESSSES AND POTENTIAL OF NUDGING IN PUBLIC POLICY

Sara García Arteagoitia

Consultora, Instituto Mexicano de Economía
del Comportamiento
Directora (2016-2018), Center for Decision Research,
University of Chicago
Máster en Ciencias Políticas y Psicología (2015),
Universität Heidelberg
sara.garcia.f@gmail.com

Recibido: 15/05/2019

Aceptado: 14/06/2019

© 2019 IVAP. Este es un artículo de acceso abierto distribuido
bajo los términos de la licencia Creative Commons Reconoci-
miento – NoComercial – SinObrasDerivada (by-nc-nd)



Laburpena: Articulo honek *nudge* delako administrazio-tresnak Espainiako testuinguruan izan dezakeen ahalmenari buruzko sarrera egiten du. Lehenik eta behin, tresna hori definitzen da, esanez iragartzeko moduan erabakien egitura aldatzeko era dela, hautatzeko askatasunari eutsiz. Horren ondoren, tresna bere testuinguru historikoan kokatzen da: portaeraren zientzien garapenaren ondorioz sortu zen. Hirugarrenik, *nudges* delakoak erabiltzeko test bidez aztertutako hamahiru moduren berri ematen da, eta adierazten da zer printzipio psikologikotan oinarritzen diren horiek, eta estatuaren testuingururako esanguratsuak diren adibide ugari ematen dira. Gero, tresna hori administrazio-prozesuan txertatzeko beharrezkoa den metodoari buruzko azalpena ematen da. Azkenik, kritikoki balioesten da zer inplikazio etiko dakartzan proposamen berri horrek administratzailearentzat eta gizartearentzat.

Gako-hitzak: *nudge*, administrazio publikoa, berrikuntza, gizakia ardatz duen diseinua.

Resumen: El presente artículo introduce el *nudge* como herramienta administrativa y su potencial para el contexto español. Primero se define esta herramienta como una manera de modificar la arquitectura de las decisiones de manera predecible al mismo tiempo que se mantiene la libertad de elección. Después, se contextualiza históricamente esta herramienta emergida del desarrollo de las ciencias del comportamiento. Tercero, se enumeran trece maneras testadas de utilizar *nudges* así como los principios psicológicos en las que se basan y numerosos ejemplos relevantes para el contexto estatal. Después, se explica el método necesario para introducir esta herramienta en el proceso administrativo. Por último, se valora de manera crítica las implicaciones éticas de esta nueva propuesta para el administrador y la sociedad.

Palabras clave: *nudge*, administración pública, innovación, el diseño centrado en el ser humano.

Abstract: The present article introduces the *nudge* as a policy-making tool and its potential for the Spanish context. First, the tool is defined as a way to predictably modify choice architecture while maintaining freedom of choice. Second, the article historically contextualizes this behaviorally-informed tool. Third, it enumerates thirteen tested ways to use nudges, as well as the psychological principles on which these hinge and numerous examples relevant to the Spanish context. Afterwards, the article elaborates on the method necessary to introduce these tools into the administrative process. Finally, there is a critical evaluation of the ethical implications of this new tool for administrators and civil society.

Keywords: *nudge*, administración pública, innovación, human-centered design.

Sumario

1. Introducción.—2. El *nudge* como herramienta administrativa.—3. El *nudge* y las ciencias del comportamiento en las políticas públicas. 3.1. Hazlo Fácil. 3.2. Hazlo Atractivo. 3.3. Hazlo Social. 3.4. Hazlo a Tiempo.—4. La *ciencia* en Ciencias del Comportamiento. 4.1. Auditoría. 4.2. Diagnóstico y Diseño.—5. La ética de los *nudges*. 5.1. Paternalismo Libertario. 5.2. Todos somos humanos (incluido el Estado). 5.3. El Estado, garante de derechos.—6. Conclusión.—7. Bibliografía.

1. Introducción

La administración pública pasa por fijar objetivos para la ciudadanía, diseñar la manera para alcanzarlos, medir el éxito de estos diseños y, si fuera necesario, reevaluarlos. Mientras los objetivos se fijan en base a los deseos ciudadanos expresados de manera democrática, el diseño y re-diseño queda en manos de los administradores y a expensas de sus capacidades. A mejores herramientas a disposición del administrador, por tanto, mayor su capacidad de utilizar los recursos del Estado de manera eficiente y efectiva. Este artículo se centra precisamente en presentar y valorar un reciente giro humanista y científicamente validado para ampliar las herramientas a disposición del administrador.

Primero, se introduce el *nudge* (Thaler/Sunstein, 2009) como nueva y valiosa herramienta administrativa, por psicológicamente motivada y científicamente cimentada. Con el afán de convertir este concepto en algo accesible y útil para el administrador, se pasa después a desengranar las distintas maneras en que esta herramienta se puede manifestar, junto con numerosos ejemplos relevantes para el contexto que nos ocupa. Después, se explica el método por el cual se introduce esta herramienta en el proceso administrativo. Por último, se valora de manera crítica las implicaciones éticas de esta nueva propuesta para el administrador y la sociedad. Con todo ello, se pretende dar una introducción a esta nueva manera de administrar que sea suficientemente completa como para ser entendida e inspirar acción.

2. El *nudge* como herramienta administrativa

El Estado siempre ha tenido la necesidad de influir el comportamiento de sus ciudadanos, a fin de conseguir establecer una sociedad funcional y respetuosa de los derechos y deberes civiles. Dentro de esta necesidad, el Estado de Derecho ha evolucionado en su uso de mecanismos para controlar, influenciar o cambiar los comportamientos de sus ciudadanos a la par que las ciencias y la filosofía han evolucionado en su comprensión del ser humano. Desde una perspectiva tradicional, el hombre ha sido considerado un «lobo para el hombre» (Hobbes, 2006). Un ser egoísta y ambicioso, únicamente motivado por el poder y el beneficio; el papel de la sociedad era por tanto el de controlar los peores impulsos de este ser para permitir la convivencia. Y de ahí se derivó un modelo jurídico «de ordeno y mando, de prohibición y sanción, como vía de intervención administrativa en servicio al interés general» (Solé, 2018, 13).

Más adelante, el desarrollo por parte de la filosofía y de la economía del *homo oeconomicus* modelaba al ser humano como un ente racional, capaz de evaluar todas las opciones posibles y de elegir aquella que conlleve el mayor beneficio personal. Un ser humano egoísta, de lo cual se derivaba que los incentivos económicos, positivos (recompensas) o negativos (sanciones), serían el mecanismo administrativo más efectivo para obtener la reacción deseada.

Sin embargo, desde mediados del siglo XX y hasta hoy, las ciencias sociales han mostrado que esos axiomas pasados sólo encapsulan ciertos aspectos del ser humano y que este también es un ser social. Hemos descubierto un ser humano que, lejos de ser enteramente racional, es «predeciblemente irracional» (Ariely, 2008). Un ser humano que procesa la información de manera sesgada, con un sistema impulsivo en primera instancia, y uno más reflectivo, que sólo se activa en ciertas circunstancias (Kahneman, 2011).

Y si nuestras herramientas administrativas y legislativas se basan en nuestra comprensión del ser humano, es lógico que estas deban evolucionar para acomodar los nuevos conocimientos de los que disponemos. Siguiendo esta lógica, el economista Richard Thaler (reconocido en 2017 con el «Nobel de Economía» por su trabajo en esta área) y el jurista Cass Sunstein introdujeron en 2008 un concepto para transformar los nuevos conocimientos humanos en herramienta administrativa: «el empujoncito». Un empujoncito (o *nudge*, en inglés) es:

«[C]ualquier aspecto de la arquitectura de las decisiones que modifica la conducta de las personas de una manera predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar de forma significativa sus incentivos económicos. Para que se pueda considerar como *nudge*, debe ser barato y fácil de evitar. Los *nudges* no son órdenes.» (Thaler/Sunstein, 2009)

Los seres humanos tomamos miles de decisiones al día, muchas de manera subconsciente, y un arraigo de decisiones conscientes. Todas las decisiones que tomamos se nos presentan de una manera o de otra —piensen en un menú de restaurante, en una página de compra online, pero también en las casillas de un formulario, o en un semáforo—; esta presentación es la *arquitectura de las decisiones*, y cómo toda arquitectura, a veces es mejor y a veces peor, pero es inevitable a la hora de diseñar algo.

El siguiente elemento de un *nudge* es el de la *modificación de la conducta de manera predecible*. Como toda intervención administrativa, el *nudge* como herramienta busca generar ciertos resultados en el comportamiento ciudadano. Y las ciencias del comportamiento estudian cómo un diseño u otro influyen, de manera predecible, dicho resultado basándose en lo que sabemos de los seres humanos. Por ejemplo, debido a la aversión humana a la pérdida, presentar una operación médica como efectiva en un 90% de los casos hace que más gente opte por ella que cuando se presenta como inefectiva en el 10% de los casos —cuando ambas situaciones son lógicamente equivalentes—.

Pero esas modificaciones solo son válidas desde la perspectiva del paternalismo libertario (la filosofía tras los *nudges*), si no prohíben ninguna opción o si no cambian los incentivos económicos. A menudo, los *nudges* sirven

como complementos de políticas ya existentes, si bien estas no son tan efectivas como se quisiese. Consisten en una herramienta más, y diferente, para alcanzar un objetivo preestablecido. Así, por ejemplo, para ampliar la tasa de personas que hacen la declaración de la renta a tiempo, en vez de incrementar las sanciones (cambiando por lo tanto los incentivos económicos), un *nudge* se concentraría en redirigir la atención de las personas hacia esas inminentes sanciones.

3. El *nudge* y las Ciencias del Comportamiento en las políticas públicas

«Una vez que aceptamos que los seres humanos son criaturas falibles, podemos preguntarnos cómo ayudarles a tomar mejores decisiones» Richard Thaler²

La posibilidad de que nuestros conocimientos sobre la psicología humana puedan ayudar en el diseño de la arquitectura de decisiones ha tenido mucha influencia en el mundo anglosajón y ha llevado a la creación de un nuevo método para administrar, basado en el análisis de las causas psicológicas de los comportamientos a modificar y la puesta a prueba de estas teorías a través de ensayos de control aleatorios (RCTs en sus siglas en inglés), antes de su aplicación a gran escala. Ha llevado, pues, a la aplicación del método científico al diseño de programas administrativos, mediante la proliferación de agencia estatales y no gubernamentales con conocimientos sobre las ciencias sociales y sus métodos, y al desarrollo tecnológico que facilita la creación, recolección y análisis de datos estadísticos.

A continuación, se encuentra una colección de los principales instrumentos administrativos desarrollados por las ciencias del comportamiento, tomados de las principales organizaciones que están llevando a cabo este tipo de trabajo a nivel gubernamental y como consultorías externas: el británico *Behavioral Insights Team/BIT* («Equipo de Conocimientos Comportamentales»), el americano *ideas 42* y la agencia de administración científica de la Unión Europea, el *EU Science Hub*. Cada instrumento incluye una explicación del principio psicológico sobre el que se basa, así como ejemplos —positivos y/o negativos— de su aplicación.

La estructura que sigue la presentación de estos *trece instrumentos* está basada en el esquema EAST (en sus siglas en inglés) desarrollado por el *BIT* (2014)

como cuatro principios para estructurar el diseño de políticas y programas: fácil (*easy*), atractivo, social y a tiempo. Esta estructura ha sido ampliada con instrumentos provenientes de otras agencias (*ideas 42 y EU Science Hub*) o que se han considerado relevantes de mencionar basándose en la investigación psicológica actual.

Cada instrumento incluye explicaciones sobre los principios psicológicos en los que se basa la herramienta, así como aquellos otros relevantes para entender el potencial del instrumento.

Donde ha sido posible, se proveen ejemplos ya existentes en España (los menos), y el resto de ejemplos han sido seleccionados por su potencial para ser aplicados en nuestro país. La esperanza es que aportando numerosos ejemplos, los lectores de este artículo se vean empujados a pensar sobre sus propios ámbitos de trabajo y áreas en las que este tipo de principios psicológicos entran en juego y donde los instrumentos mencionados puedan ser utilizados. El lector verá que ciertos ejemplos vienen del ámbito de la empresa privada, ya que estas llevan un adelanto considerable a las administraciones públicas a la hora de utilizar conocimientos psicológicos para comunicarse con sus clientes. Cuentan como ejemplos positivos aquellos en los que el principio psicológico ha sido identificado y aplicado con éxito y, como negativos, aquellos en los que el principio no se ha identificado o se ha usado de manera inefectiva, o casos éticamente problemáticos.

Además, siempre que ha sido posible, se han utilizado palabras castellanas para hablar de distintos conceptos. Sin embargo, la ciencia en la que estos conocimientos se basan ha sido desarrollada especialmente en el mundo anglosajón, por lo que en ocasiones existen diversas traducciones para un mismo concepto. Siempre se ha seleccionado la traducción que se ha considerado más intuitiva para el lector hispanohablante.

Tabla 1

Sinopsis de los instrumentos administrativos

Instrumento	Principios psicológicos
Opción predeterminada (<i>default</i>)	Sesgo de Status Quo Racionalidad ecológica
Reducción de trabas	Costes de transacción psicológico Sesgo del presente
Simplificación de mensajes	Memoria limitada Sesgo de primacía Procrastinación
Reducir, diferenciar y simplificar las opciones	Sobrecarga de elección
Atraer la Atención	Atención limitada Saliencia (<i>saliency</i>) Principio de reciprocidad
Incentivos financieros más eficientes	Aversión a la pérdida Sobreestimación de probabilidades Efecto de desplazamiento (<i>crowding-out effect</i>) Atracción del juego
Normas sociales	Normas sociales
Redes (sociales)	Normas sociales Principio de reciprocidad
Identidad	Primado (<i>priming</i>)
Mecanismos de compromiso	Identidad
Receptividad	Fatiga decisiva Agotamiento del ego Hábito Atención limitada
Reducir costes y resaltar beneficios inmediatos	Sesgo del presente
Planear	Identidad Falacia de planificación Procrastinación

Fuente: elaboración propia.

3.1. Hazlo fácil

3.1.1. Instrumento: opción predeterminada

Las opciones predeterminadas (o *defaults*) son aquellas que toman efecto si el decisor no toma una decisión activa (Thaler/Sunstein, 2008). Puesto que adherirse a una opción predeterminada no requiere ningún esfuerzo, su introducción es especialmente útil a la hora de romper la inercia y falta de acción (Behavioral Economics, 2019a). Es importante por lo tanto analizar la opción predeterminada (o la posibilidad de introducirla) y si sus consecuencias empujan en una dirección favorable para la ciudadanía.

Principios psicológicos

Sesgo de Status Quo: Esta es la tendencia humana a mantener las cosas como están, especialmente si ello requiere no hacer nada. Este efecto tiene lugar incluso cuando los costes de transacción son pequeños y la relevancia de la decisión grande (Samuelson/Zeckhauser, 1988).

Racionalidad ecológica: Los seres humanos tienden a tomar decisiones basadas no solo en un cálculo interno sino también en señales, o *cues*, de su entorno.

Así, en el caso de las opciones predeterminadas, los seres humanos pueden inferir que la opción que ha sido preseleccionada es la preferida para ellos por el administrador, y adherirse a ella sin necesidad de llevar a cabo el esfuerzo de comparar y evaluar las demás opciones (Gigerenzer, 2015).

Ejemplos

Los españoles son donantes de órganos de manera predeterminada, al igual que en Austria y al contrario que en Alemania. Puesto que, pese a ello, los órganos no pueden ser donados sin consentimiento familiar, el sistema español se considera de renuncia fácil (*soft opt-out*). Para facilitar la donación, sin embargo, cada hospital tiene un coordinador de trasplantes. Estos factores contribuyen considerablemente a que España sea líder mundial en trasplante de órganos (RTVE 2019).

Numerosos servicios que contratamos (música, televisión, gimnasios) tienen como opción predeterminada la domiciliación del pago. De tal manera, pagar se convierte en la opción predeterminada, lo cual evita que nos planteemos mensualmente si realmente necesitamos ese servicio. Al mismo tiempo, esta práctica reduce el esfuerzo indeseado asociado con tener que llevar a cabo los pagos manualmente.

Las redes sociales cuentan con opciones predeterminadas sobre la privacidad de los usuarios, tanto de cara a los demás usuarios como a la propia red social. Esta práctica a menudo recibe críticas debido a que explota la tendencia humana a no modificar las opciones predeterminadas así como a la dificultad para entender y desviarse de éstas.

3.1.2. Instrumento: reducción de trabas

Si no es posible fijar una opción predeterminada y es necesario que los ciudadanos actúen, entonces es imprescindible que el proceso sea lo más fácil y sencillo posible. Cuanto mayor el esfuerzo (físico, mental o temporal) que necesite un proceso, mayor la probabilidad de desalentar a las personas a llevarlo a cabo.

Principios

Costes de transacción psicológicos: Al contrario que lo asumido históricamente por la economía clásica, los costes de transacción (rellenar un formulario, mandar una carta, proveer identificación) pueden tener enormes efectos negativos. Un pequeño requerimiento puede ser lo suficientemente grande para desalentar completamente de una acción. Un análisis de coste-beneficio demostraría que la acción merece la pena, pero el coste real y psicológico asociado con llevarla

a cabo puede hacer que no merezca la pena hoy (Darling, 2019).

Sesgo del presente: Este sesgo va de la mano de los costes de transacción psicológicos. Los seres humanos tienden a valorar más aquellos beneficios inmediatos que los beneficios futuros, pese a considerar los beneficios futuros igualmente deseables. Por ello, llevar a cabo una acción más placentera ahora es preferido a hacer algo menos placentero que contribuye a un objetivo a largo plazo.

Ejemplos

Desde el 2003, Hacienda permite a los ciudadanos españoles hacer la declaración de la renta con un formulario online en el que sus datos personales ya han sido rellenados. Por lo tanto, en lugar de buscar los documentos fiscales, rellenar el formulario y revisarlo y enviarlo, los ciudadanos solo tienen que revisar que sus datos sean correctos y aceptar el envío de su declaración de manera digital (Nudge, 2015). Investigaciones del BIT han demostrado que, incluso dentro de este proceso simplificado, reducir el número de clicks puede incrementar la recaudación en un 4% (BIT, 2018).

Una de las aplicaciones más exitosas de la reducción de trabas tiene que ver con la ampliación del acceso a becas educativas para personas de clase socioeconómica baja en EE.UU. (Bettinger *et al.*, 2012). Pese a tener amplios fondos destinados a becas, el número de estudiantes solicitando estas ayudas era muy reducido. Este número se disparó cuando el proceso se simplificó incluyendo, de manera automática, los datos fiscales que demostraban los reducidos recursos de las familias de los estudiantes. Se trata en este caso de *información que el Estado ya posee* pero que forzaba al individuo a recabar de manera independiente, involucrando a toda la familia con la consiguiente complicación.

Debido a la amplitud de datos que el Estado español posee sobre los ciudadanos, este tipo de modificaciones tienen especial potencial para facilitar los trámites a llevar a cabo por los ciudadanos. Ejemplos de esto incluyen el pago online de multas con los datos del automóvil ya rellenados, la facilitación de los trámites para el matrimonio y su registro, reduciendo el número de documentos (ej. partida de nacimiento) a presentar que el Estado ya posee, o la facilitación del voto en el extranjero, a través de procesos automatizados.

3.1.3. Instrumento: simplificación de mensajes

A la vez que se simplifica el proceso y se divide en tareas más manejables, es importante simplificar también los mensajes. Esto los hace más comprensibles

y más fácilmente procesables e incrementa la tasa de respuesta a comunicaciones de manera significativa. El BIT (2018) ha identificado las siguientes lecciones principales a la hora de simplificar mensajes:

- «1. Asegúrate que el mensaje clave se presente temprano, idealmente en la primera oración o título.
2. Sé específico sobre las acciones a recomendar.
3. Da un solo punto de contacto y respuesta.
4. Quita la información que no sea estrictamente necesaria para llevar a cabo la acción.» (BIT, 2018, 18).

Principios

Memoria limitada: La memoria operativa de los seres humanos —aquella que nos permite el almacenamiento y la manipulación temporal de información— es limitada. Sólo puede almacenar 7 ± 2 elementos, por lo tanto, es importante confrontarla sólo con información estrictamente relevante.

Sesgo de primacía: Relacionado con los límites de nuestra memoria, los seres humanos tienen la tendencia a recordar y darle más importancia a la/s primera/s información/es que reciben. Por ello es importante que estas sean relevantes.

Procrastinación: Toda acción que llevamos a cabo está unida a algún tipo de emoción, y la perspectiva de tener que confrontar una actividad poco placentera o abrumadora está relacionado con una serie de emociones negativas (miedo, ansiedad, frustración, culpa, e ira, entre otras). Como seres humanos, tenemos la tendencia a querer evitar emociones negativas, lo cual nos puede llevar a procrastinar sobre lo que hemos de llevar a cabo. Reduciendo la complejidad de la actividad —tanto a la hora de comprender como de ejecutar— esta se convierte en más manejable y menos desagradable.

Ejemplo

Las recetas médicas desestructuradas y escritas con letra ilegible son una gran fuente de errores y confusión, ya que la dosis y la frecuencia son a menudo ilegibles hasta el punto de afectar hasta a un 50% de pacientes que las reciben (Lewis *et al.*, 2009). El BIT llevó a cabo un estudio con el Imperial College London en el que rediseñaron la receta (Imagen 1) para que fuese más clara y simple, reduciendo errores (King *et al.*, 2013).

Imagen 1

Ejemplo de receta re-estructurada

Fuente: BIT EAST 2014.

En las elecciones autonómicas vascas de 2016, uno de los formularios para la solicitud de voto desde el extranjero leía:

«la solicitud online debe ser realizada antes del **28 de agosto** para recibir los documentos a tiempo» [énfasis original]

Este mensaje, que por una parte tenía dos aciertos por fijar una fecha límite y resaltar la parte relevante

del texto, también cometía dos errores. Primero, esta frase aparecía al final de una larga página de texto con información superflua (lo importante eran el link para registrarse y la fecha límite para hacerlo); segundo, no era resaltada la fecha límite sino la fecha *siguiente* a la límite, por lo que el lector podía erróneamente inferir que tenía tiempo hasta el 28 de agosto para llevar a cabo su solicitud, dejarlo para más adelante y perder la oportunidad de votar.

3.1.4. Instrumento: reducir, diferenciar y simplificar las opciones

Si fuera posible, no solo es conveniente simplificar el mensaje y reducir la información presentada a lo esencial, si no también reducir el número de opciones que se presentan. Si esto no fuera posible, es de ayuda a la hora de decidir resaltar las diferencias entre las distintas opciones (ej. mediante una tabla comparativa).

Principio

Sobrecarga de elección: Las ciencias del comportamiento nos enseñan que demasiadas opciones llevan al ser humano a una parálisis e incapacidad de decidir (Ariely, 2008). La manera de contrarrestar este fenómeno pasa por reducir las opciones (eliminando o agrupando opciones, o a través de un árbol de decisión) y resaltando las diferencias entre las opciones para evitar que las personas tengan la sensación de tener que comparar todas las dimensiones de cada opción o producto, creando una situación abrumadora que acabe por evitar.

Ejemplos

Las empresas, por competir entre ellas con productos similares y por ofrecer diferentes opciones para satisfacer a subsegmentos de su público, tienen procesos mucho más desarrollados para facilitar las decisiones de sus clientes. Así, las tarifas de internet o telefonía móvil suelen ser presentadas en tablas que comparan las distintas dimensiones de cada opción, resaltando las diferencias. Asimismo, numerosas páginas web basan su éxito en la capacidad de seleccionar vuelos, pisos u hoteles en función a los parámetros y criterios que desea cada uno, reduciendo así la cantidad de información a procesar por el cliente y resaltando los criterios relevantes.

3.2. Hazlo atractivo

3.2.1. Instrumento: atraer la atención

Atraer la atención hacia la acción que requerimos del ciudadano incrementa las probabilidades de que esta se lleve a cabo. Se puede atraer la atención con estímulos visuales —mediante imágenes y colores— o mediante la exposición repetida. Otra manera de hacerlo es mediante la personalización del mensaje, subrayando las consecuencias que la acción tiene para la persona concreta.

Principio

Atención limitada: Debido a los numerosos estímulos a los que estamos expuestos de manera continua,

nuestra capacidad de prestar atención a un estímulo concreto por un tiempo prolongado es limitada, de ahí la necesidad de que el estímulo sobresalga sobre el resto y sea fácil de procesar. De la misma manera, es importante *no asumir* que si una persona no actúa en función a un estímulo es porque no ha querido, cuando podría ser que no reaccione porque no lo ha percibido o entendido (Ideas 42, 2019).

Saliencia (*saliency*): A la capacidad de los estímulos a sobresalir sobre los demás se le llama prominencia o saliencia. Los seres humanos estamos evolutivamente predisuestos a regalar nuestra atención a estímulos más salientes, ya que lo nuevo puede ser peligroso e ignorarlo puede amenazar nuestra supervivencia.

Principio de reciprocidad: Las personas somos seres sociales; como tales, sobrevivimos gracias a mantener lazos con los demás. Pese a que hoy en día no vemos a todas las personas con las que interactuamos cara a cara, este principio sigue activo, por lo que respondemos a la personalización como si interactuásemos con otra persona, con la consiguiente responsividad y reciprocidad.

Ejemplos

El sector privado invierte muchos recursos en aumentar la saliencia de sus productos, que compiten con los demás por nuestra atención. Ciertos mecanismos pueden transferirse al sector público mediante la personalización, por ejemplo, incluyendo el nombre del ciudadano en todas las cartas o mensajes, así como haciendo referencia a las posesiones de los ciudadanos de manera más directa («su coche», «su casa»). En un estudio realizado por el BIT (2014), la inclusión de una imagen de un coche igual que el del multado, incrementó el porcentaje de pago de impuestos sobre vehículos en un 25%. Otro ejemplo de personalización exitosa gracias al principio de reciprocidad es la inclusión de un post-it escrito a mano en la solicitud de respuesta a una encuesta en Irlanda, que aumentó la tasa de respuestas de un 19.2% a un 36% (BIT 2018).

3.2.2. Instrumento: incentivos financieros más eficientes

Los gobiernos acostumbran a utilizar incentivos financieros, positivos (e.j. descuentos fiscales) o negativos (e.j. multas), para motivar comportamientos ciudadanos. Si bien hay amplia evidencia de que estos funcionan en numerosas ocasiones, las ciencias del comportamiento nos enseñan que los incentivos pueden estar estructurados de manera ineficiente, creando espacio para que los *nudges* complemen-

ten a políticas preexistentes mediante el rediseño de la arquitectura de decisiones. El *BIT* (2018) propone tres maneras alternativas de reestructurar incentivos económicos de manera que sean más efectivos y eficientes: centrar el mensaje en torno a la escasez de cierto producto (e.j. membresías en gimnasios públicos); atraer la atención a la imagen de cada individuo (e.j. incluyendo la foto del coche junto a la multa); y la ludificación de actividades (e.j. acumular puntos mediante la eficiencia energética). En torno a este último punto existe investigación específica referente a las loterías: sortear un gran premio es a menudo más efectivo y eficiente que dar a cada participante una pequeña recompensa (BIT, 2014)¹.

Es, además, importante aplicar los demás principios psicológicos también a la hora de utilizar incentivos: estos han de ser presentados de manera llamativa y simple, porque los incentivos no funcionan si la gente no los percibe o entiende (Darling, 2019).

Las ciencias del comportamiento también nos enseñan que hay casos en los que los incentivos económicos pueden ser contraproducentes, como es el caso cuando se paga por comportamientos a los que la gente asigna más valor altruista que monetario (e.j. donar sangre).

Principios

Aversión a la pérdida: Las personas odian perder más de lo que les gusta ganar; esto lleva a que enmarcar en términos de pérdida sea más efectivo que marcos (*frames*) neutros o positivos.

Sobreestimación de probabilidades: Los seres humanos tienden a sobreestimar las probabilidades bajas (tanto en situaciones positivas como negativas), siendo esta la razón por la que las loterías atraen psicológicamente.

Efecto de desplazamiento (*crowding-out effect*): Cuando se ofrece un incentivo económico por algo que la gente haría de manera altruista (recibiendo su «recompensa» a través de sentimientos positivos), el incentivo devalúa la actividad desde una perspectiva cívica y la convierte en una transacción. Las personas empiezan a pensar sobre la actividad como algo que merece su tiempo o no en base al pago; esto lleva a problemas especialmente a la hora de reclutar a la gente con más recursos, ya que habría que ofrecer mucho dinero por su tiempo.

Atracción del juego: La ludificación de una actividad resulta atractiva porque despierta emociones positivas y el espíritu de competición, sin motivar los sentimientos negativos que una interacción con la administración puede generar basado en pasadas experiencias.

Ejemplos

La ciudad de Bérgamo llevó a cabo un proyecto para eliminar el uso del dinero en efectivo en las transacciones comerciales (y luchar con ello contra la economía sumergida). Para ello, las transacciones con tarjeta entraban en una lotería diaria de varios premios de 100€ y en una semanal de 500€; además se creó un objetivo común que, si se llegase a las 660.000 transacciones en el periodo fijado, se instalaría internet de alta velocidad en las escuelas públicas (Lourenço *et al.*, 2016).

3.3. Hazlo social

3.3.1. Instrumento: normas sociales

Las normas sociales son uno de los instrumentos más efectivos para fomentar comportamientos ciudadanos. Para ello, se pueden fomentar las normas descriptivas (lo que los demás están haciendo) o las normas prescriptivas (lo que debe hacerse en una situación). Las primeras son más efectivas cuando existe una percepción sesgada del comportamiento de los demás, que lleva a creer que cierto comportamiento es más (menos) común de lo que lo es realmente. Las segundas son especialmente efectivas cuando los seres humanos no tienen una clara idea de lo que se espera de ellos en una situación, o cuando el comportamiento negativo está muy arraigado. *Es importante no reforzar un comportamiento negativo mencionando su prevalencia.*

Principio

Normas sociales: Los seres humanos somos seres sociales, con una tendencia evolutiva a adaptarse al comportamiento del grupo para asegurar nuestra supervivencia. Por ello, lo que los demás creen que hay que hacer y lo que los demás hacen son criterios importantes a la hora de decidir cómo comportarse. Tan importante es el comportamiento ajeno, que cuando una norma prescriptiva y una descriptiva se contradicen, la tendencia es a respetar la descriptiva, también porque la amplia prevalencia de la violación de la norma resta relevancia a dicha violación. Es por ello importante centrar el mensaje en comportamientos negativos solo cuando estos están poco extendidos, pero no hacerlo cuando estos son muy comunes. (Schulz *et al.* 2007).

Ejemplos

Un famoso ejemplo negativo del uso de normas sociales incluye un anuncio contra la contaminación del Amazonas en el que se mostraba basura a lo largo del río. Este tuvo el efecto contrario al esperado ya que, si bien pedía que se dejase de ensuciar, al

mismo tiempo se mostraba que el resto lo hacía. En otro ejemplo más exitoso, el Parque Nacional de Arizona tenía como problema que los visitantes solían llevarse madera petrificada de recuerdo. Puesto que era un comportamiento tan común, no podían hacer referencia a que lo era (norma descriptiva), y optaron por incluir carteles pidiendo que los visitantes no se llevaran piedras para preservar el parque (norma prescriptiva), los cuales resultaron ser muy efectivos (Cialdini, 2007).

Una manera ampliamente testada para mejorar la eficiencia energética consiste en comparar los hogares más ineficientes con los más eficientes mediante cartas (norma descriptiva), mientras se felicita el comportamiento de los más eficientes (norma prescriptiva).

3.3.2. Instrumento: redes (sociales)

Los seres humanos estamos involucrados en numerosas redes sociales (no necesariamente digitales): amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc. Estos son nuestros grupos de referencia a la hora de decidir cómo comportarnos, por lo que ellos influyen nuestro comportamiento y nosotros el suyo. Hacer uso de esas redes es una manera muy efectiva de influenciar el comportamiento, especialmente a nivel colectivo.

Principios

Normas sociales: Las normas sociales, prescriptivas y descriptivas, son especialmente poderosas cuando vienen de nuestros grupos de referencia en vez de la sociedad al completo.

Reciprocidad: Debido a la misma naturaleza social que da poder a las normas sociales, los seres humanos tienden a la reciprocidad, lo cual puede expandirse a lo largo de una red social.

Ejemplos

Un comportamiento colectivo muy extendido en democracia es votar, y una de las maneras más efectivas de fomentarlo es mediante la expresión pública de la intención de votar y de haber votado dentro de una red social (norma descriptiva), así como el refuerzo de la norma prescriptiva («Id a votar, es importante»).

En la donación de órganos se ha demostrado que la apelación al principio de reciprocidad es más efectivo que otros mensajes. Así, en un estudio llevado a cabo por el BIT (2018), el mensaje «Si usted requiriera un trasplante de órgano, ¿lo tomaría? En caso de que sí, por favor ayude a otros» llevó al mayor registro de donantes de órganos comparados con otros mensajes.

3.3.3. Instrumento: identidad

El comportamiento humano está guiado por la percepción del rol que le toca jugar a cada uno en una situación. Un factor importante a la hora de decidir qué rol jugar, es qué identidad está más presente (saliente) en cada situación. Ya que los seres humanos tienen muchas identidades (como hijos, padres, trabajadores, etc.), reforzar, o primar, una identidad específica (ej. la de ciudadano) puede ser una manera importante de fomentar comportamientos en línea con esa identidad (ej. votar). Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el primado puede suceder de manera poco perceptible y llevar a comportamientos estereotípicos negativos. Por ello, hay que ser consciente de las identidades que promulga un mensaje al que un ciudadano está siendo expuesto (ej. a través de la publicidad).

Principios

Primado: el primado o *priming* es un efecto relacionado con la memoria implícita por el cual la exposición a determinados estímulos influye en la respuesta que se da a estímulos presentados con posterioridad. En el caso de la identidad, el primado activa las expectativas (a veces estereotipadas) asociadas con esa identidad, fomentando un comportamiento de acuerdo con ellas.

Ejemplos

Un estudio con estudiantes universitarias americanas de ascendente asiático mostró que al ser primadas con su origen étnico (socialmente asociado con gran éxito académico) las estudiantes obtenían mejores resultados en un examen de matemáticas comparadas con no tener que avanzar su origen étnico antes de un examen. Un tercer grupo sacaba sin embargo peores resultados si en vez de marcar su grupo étnico tenían que marcar su género (socialmente asociado con menos éxito matemático) antes del examen.

En estudios sobre declaraciones fiscales, firmar que lo incluido a continuación era verídico antes de rellenar el formulario (activando la identidad de persona honesta) llevaba a un 6% más de ingresos declarados que firmando al final (BIT 2014).

3.3.4. Instrumento: mecanismos de compromiso

Comprometerse a hacer algo de tal manera que no hacerlo conlleve un costo es una de las maneras más efectivas de conseguir un cambio de comportamiento. Este coste puede ser económico o social (pérdida de reputación), y es más elevado cuanto más público el compromiso.

Principios

Identidad: Los seres humanos aspiran a mantener una imagen de sí mismos consistente y positiva (Cialdini, 2008); comprometerse a algo y no cumplirlo lleva a una pérdida de reputación en público y a disonancia cognitiva (Festinger, 1957) por lo que los seres humanos tienden a cumplir sus compromisos públicos.

Ejemplos

Los seres humanos tienden a utilizar mecanismos de compromiso de manera natural, como el matrimonio o publicitar que se encuentran a dieta, por lo que están familiarizados con su funcionamiento. Las cuentas de ahorro con alta penalización por sacar dinero para fomentar el ahorro, o el compromiso público a votar o donar sangre son maneras de fomentar ahorrar, la participación de voto o las donaciones de sangre. Además, programas como el *Save More Tomorrow/Ahorre Más Mañana* (Thaler/Benartzi, 2004), en los cuales una persona se compromete al aumento automático de su tasa de ahorro para la jubilación en cuanto su sueldo aumente, son ejemplos exitosos para aumentar el ahorro con poco coste psicológico.

3.4. Hazlo a tiempo

3.4.1. Instrumento: receptividad

Es importante contactar a las personas cuando estas son más receptivas para escuchar y procesar información y actuar en consecuencia. Es por lo tanto importante evaluar el contexto en el que se transmite cierta información y la probabilidad de que ésta esté siendo percibida de la manera que se espera.

Es asimismo importante evitar asumir que porque una persona no recuerde o reaccione a una propuesta, ello se debe a una activa falta de interés o voluntad. La falta de receptividad puede deberse a razones tan mundanas pero psicológicamente transcendentales como el hambre o el cansancio.

Una falta de atención también puede deberse al poder de hábitos preestablecidos; por lo tanto, el momento más propicio para la receptividad es aquel en el que los hábitos de la persona han sido interrumpidos por acontecimientos vitales y nuevos hábitos están en el proceso de formarse.

Principios

Fatiga decisiva: Existe un coste cognitivo asociado a tomar decisiones, y cuantas más tomamos y más

complejas son estas, más agotador resulta el proceso y más difícil es seguir tomando (buenas) decisiones. Esta situación se puede ver agravada por otros factores como el hambre o el sueño.

Agotamiento del ego: Este principio está basado en la idea de que los seres humanos tenemos una capacidad limitada de autocontrol, por lo que verse expuesto a una situación que lo requiere mina nuestros recursos para la siguiente interacción o decisión; de la misma manera, una decisión agotadora puede reducir nuestra capacidad de autocontrol en decisiones posteriores.

Hábito: Las personas somos seres de costumbres, porque, una vez adquiridas, estas requieren de menor esfuerzo por nuestra parte y de menor uso de capacidad cognitiva, por lo que son más eficientes que replantearse una decisión en cada situación. Puesto que el hábito consiste en una misma reacción a un mismo estímulo, esta reacción es más fácil de modificar o replantear cuando el estímulo (contexto) cambia (BehavioralEconomics, 2019b).

Atención limitada: Los seres humanos disponemos de atención limitada, por lo que desarrollamos hábitos de comportamiento para evitar tener que prestar atención de manera repetida a un mismo estímulo. Por lo tanto, esa atención solo puede ser capturada por nuevos y llamativos estímulos.

Ejemplos

Numerosos estudios demuestran que los médicos prescriben medicinas menos adecuadas (Linder *et al.*, 2014) y los jueces más sentencias culpables (Danzinger *et al.*, 2011) en función al momento del día y por lo tanto a lo cansados o hambrientos que estén.

En un proyecto llevado a cabo en Gran Bretaña se solicitaba a las personas que considerasen donar parte de su dinero a una ONG, cuando estaban llevando a cabo su testamento y eran, por lo tanto, receptivos para consideraciones alternativas de cómo repartir su dinero; esto llevó a un aumento en donaciones de un 9 a un 13% (BIT, 2014).

Otros ejemplos de cambios de hábito utilizando momentos de alta receptividad son las propuestas de modificar el consumo energético (ej. cambiar a electricidad proveniente de energía renovable o comprar bombillas de bajo consumo) al empadronarse en un nuevo hogar (ibíd.).

Asimismo, la exposición de personas viudas a programas de ayuda y apoyo a personas mayores a la hora de llevar a cabo los trámites de la pensión de viudedad ayudan a evitar su aislamiento (BIT, 2018).

3.4.2. Instrumento: reducir costes y resaltar beneficios inmediatos

Una gran parte de los comportamientos ciudadanos a incentivar tienen costes inmediatos y beneficios futuros: ahorrar para la jubilación, aislar la casa, o hacer dieta. Puesto que los seres humanos valoran más los costes (beneficios) inmediatos que los beneficios (costes) futuros, es importante analizar los problemas a tratar en función al esquema intertemporal de costes y beneficios que crean, considerando la posibilidad de modificarlo o reestructurarlo para crear beneficios y reducir costes presentes, ya que estos tendrán un efecto desproporcionado.

Principios

Sesgo del presente: Los seres humanos tienden a sobrevalorar los beneficios presentes, por ser más salientes y causar una sensación positiva inmediata, así como a sobrevalorar los costes presentes, por su presencia y sensación negativa (desencadenada por la *aversión a la pérdida*). Crear una arquitectura de decisión que resalta los beneficios inmediatos y mueve los costes hacia el futuro incrementa las probabilidades de acción. De aquí se deriva el fenómeno de la procrastinación: dejar para mañana lo que puedas hacer hoy avanza los beneficios hacia el presente (no tener que exponerse al coste cognitivo y emocional de una tarea) con un coste emocional mínimo (¿qué es retrasar algo solamente un día?) mientras que mueve los costes mayores hacia el futuro.

Ejemplos

En un programa para incentivar el esfuerzo de profesores a la hora de formar a sus alumnos, los profesores recibieron un incentivo económico al principio del año académico, con la promesa de que deberían devolverlo si sus estudiantes no mejoraban lo suficiente en ciertas asignaturas. La aversión a la pérdida y la estructuración intertemporal del beneficio llevaron a una mejora considerable de los resultados académicos, comparados con estructuras más tradicionales de incentivos (Fryer *et al.*, 2012).

Programas como el *Save More Tomorrow/Ahorre Más Mañana* de Richard Thaler y Shlomo Benartzi (2004), en los cuales una persona se compromete a que la tasa de ahorro para la jubilación aumente de manera automática cuando su sueldo aumente en un futuro, hacen también uso de preferencias intertemporales de coste y beneficio.

3.4.3. Instrumento: planear

Cuando las personas se plantean un objetivo, no suelen plantearse simultáneamente los pasos específicos a seguir para alcanzar dicho objetivo. Esto lleva a que en el momento de llevar a cabo las acciones necesarias para avanzar hacia dicho fin, los obstáculos y las emociones (negativas), que inevitablemente surgen, descarrilen a las personas de su objetivo. Planear para la aparición de dichos obstáculos y sensaciones y tener reacciones preparadas ayudan a contrarrestar estos efectos.

Principio

Identidad: La persona que somos al decidir hacer algo no es la misma que la que somos al ejecutar las acciones necesarias para alcanzar ese objetivo, con una tendencia a ser más optimistas en nuestra percepción de nuestro «yo» futuro, quien será capaz de hacer cualquier cosa —siempre y cuando sea mañana (Darling, 2019)—. Para contrarrestar este efecto, es necesario que nuestro «yo» presente planee el camino a seguir para nuestro «yo» futuro.

Falacia de planificación: Las personas tienden a subestimar el tiempo (y con ello el esfuerzo y las trabas) que lleva finalizar una tarea, lo cual puede causar numerosos problemas cuando el tiempo o los recursos planeados para realizar algo son escasos (Mullainathan/Safir, 2013).

Procrastinación: El acto de procrastinar resulta fácil porque sobrevaloramos lo disciplinados que seremos en un futuro; procrastinamos además más cuando el proyecto es grande y no se puede acabar de una sentada. Planear los pasos a seguir y dividir el proyecto en tareas más pequeñas y manejables ayuda a contrarrestar este fenómeno (Darling, 2019).

Ejemplos

Dividir una tarea en pasos a seguir (lista de comprobación o checklist) ayuda a entender y hacer manejables las acciones a seguir, además de asegurar que nada queda olvidado. Por ejemplo, en EEUU a la hora de solicitar el permiso de trabajo, es posible pagar por hacer el trámite con ayuda de un programa que te guía paso por paso y que genera una checklist a seguir para los pasos que no son online (USCIS, 2019). En este tipo de trámites, así como en encuestas, es además de ayuda tener un indicador del porcentaje ya rellenado y de aquel por rellenar, como fuente de motivación y planificación. En las encuestas también ayuda indicar el tiempo aproximado que va a llevar responderlas.

4. La ciencia en Ciencias del Comportamiento

Existe otro principio psicológico de gran relevancia a la hora de comprender la función y el espíritu de las ciencias del comportamiento aplicadas a las políticas públicas: el error fundamental de atribución. Los seres humanos tienden a explicar el comportamiento propio como una función de eventos, situaciones y presiones externas, pero atribuyen desproporcionadamente el comportamiento ajeno a motivaciones intrínsecas de los demás (Gilovich/Ross, 2016). Así, si una persona se comporta de manera desagradable será por un fallo de carácter, pero si lo hacemos nosotros, es porque, por ejemplo, ese día nos encontramos bajo mucho estrés. Esta misma tendencia puede llevarnos a pensar que si un ciudadano no lleva a cabo cierto trámite es por pereza o falta de inteligencia. Es, sin embargo, importante reconocer que la ciudadanía es una masa heterogénea, con distintas circunstancias y presiones que conducen su comportamiento. Entender la situación en la que se encuentran los ciudadanos a la hora de (no) llevar a cabo un trámite es fundamental para ajustar y hacer más efectivo el proceso (Darling, 2019). Para estipular cómo administrar teniendo en cuenta esa diversidad y esas condiciones, desde las ciencias del comportamiento se han desarrollado diversos métodos, que se presentan a continuación.

4.1. Auditoría

El método de la auditoría consiste en el análisis de los procesos establecidos o a establecer y el desarrollo de recomendaciones, basadas en principios psicológicos testados en ámbitos similares, para mejorar la efectividad de dichos procesos (ideas 42, 2015). Es lo que la Unión Europea llama «*Behaviourally-informed initiatives*» (Lourenço *et al.*, 2016): iniciativas informadas por las ciencias del comportamiento. Debido a la amplia literatura existente sobre principios psicológicos y sus aplicaciones, este método puede ser una manera fácil y rápida de mejorar ámbitos que nunca antes han sido analizados desde una perspectiva del comportamiento.

4.2. Diagnóstico y diseño

El método de la auditoría tiene, sin embargo, ciertas e importantes limitaciones. Si bien los principios psicológicos desarrollados en la sección anterior son fenómenos humanos y, por lo tanto, globales, a menudo es difícil saber cuál de ellos está en juego en cada momento. Por ejemplo, diferenciar si un proceso presenta demasiadas trabas o por el contrario existe una norma social que esté guiando el comportamiento de los ciudadanos. A ello se une un segundo aspecto importante: porque las normas y los contextos sociales son diferentes en distintos países, una intervención que funciona en un país puede no funcionar en otro. Un ejemplo importante es investigación no publicada que insinúa que intervenciones para aumentar la recaudación en la declaración de la renta no funcionan en España como funcionan en Gran Bretaña. En el país anglosajón, la inclusión de vocabulario haciendo referencia a la norma social de contribuir a la sociedad y de hacerlo a tiempo, aumentaron la recaudación (BIT, 2014), pero en España tuvieron el efecto contrario. Esto puede estar relacionado con los altos niveles de corrupción política en la Comunidad donde se llevó a cabo el estudio (Valencia) y/o al gran porcentaje de economía sumergida que tiene España, conocida (quizás incluso sobreestimada) por muchos.

La conclusión es, por tanto, que sabemos mucho, pero no lo sabemos todo. Y que puesto que el comportamiento humano depende considerablemente del contexto es importante tener en cuenta el entorno específico de cada proceso a mejorar. Es ahí cuando entran en juego las «*behaviourally-tested initiatives*» (Lourenço *et al.*, 2016), o iniciativas testadas por las ciencias del comportamiento. La manera para llevar éstas a cabo pasa por la utilización de numerosos métodos de investigación social, tanto cualitativos como cuantitativos, incluyendo el método más fidedigno que existe: el experimento, también conocido como A/B testing o ensayo controlado aleatorio (RCT en sus siglas en inglés).

El proceso específico de diagnóstico y diseño sucede de la siguiente manera, sintetizado a partir de los métodos de ideas 42 (2015) y el BIT (2014).

4.2.1. Definir el problema y el resultado

El primer paso es identificar cuál es el problema comportamental a tratar. Un proceso administrativo puede tener numerosos problemas (de financiación, logística, organización) de tal manera que un equipo multidisciplinar puede ser de ayuda o necesario para refor-

marlo por completo. Pero a la hora de incluir a expertos en comportamiento, los problemas a tratar han de ser relacionados con el comportamiento. A menudo, este tipo de problemas pueden ser formulados con frases como «Nuestros usuarios hacen esto (e.j. aparcar en zona prohibida, traer los documentos equivocados, no proveer toda la información en la declaración de la Renta) cuando deberían de hacer aquello», o «Nuestros usuarios no hacen esto [tanto como esperamos o necesitamos] (e.j. coger cita a tiempo, traer todos los documentos de una vez), lo cual nos genera costes [humanos, financieros, temporales]». Identificar el comportamiento a fomentar o desincentivar por adelantado es una de las mejores maneras de acelerar el proceso para empezar a cambiarlo. En la práctica, esto sucede a menudo con la ayuda de los consultores.

Después de definir el problema, es importante encontrar una manera fidedigna y eficiente de medir el comportamiento a modificar. Sin medir el comportamiento es imposible saber si las modificaciones propuestas tienen efecto alguno. Medirlo también permite fijar las dimensiones de la mejora que merecerían la pena y el tiempo en el que se puede generar ese cambio.

4.2.2. Entender el contexto y diagnosticar

Como se ha mencionado anteriormente, el contexto es extremadamente relevante para entender el comportamiento: quién está envuelto en el proceso (número de personas, sus habilidades y aptitudes, y su posición); qué objetivos tiene cada uno en la situación (están los objetivos alineados entre el administrador, la persona cara al público y el ciudadano); y cómo perciben las distintas personas el proceso (complejo o sencillo emocionalmente y cognitivamente).

Entender el contexto y a las personas involucradas sirve además para desarrollar hipótesis sobre el comportamiento de cada persona e ideas sobre cómo modificarlo.

4.2.3. Diseñar la intervención

En este paso se utilizan los conocimientos científicos y los adquiridos en el campo para desarrollar intervenciones basadas en las hipótesis anteriores. Este proceso es uno de los más complejos, porque la intervención perfecta puede no ser factible (e.j. por razones técnicas o políticas), o lo que en un primer momento se entendió como el proceso administrativo puede ser más complejo de lo esperado (e.j. hay regulaciones o softwares anteriormente desconocidos). Es común y deseable que haya varias iteraciones de ideas en el proceso de diseño.

4.2.4. Test, test, test (y evaluar y modificar)

En este paso, la intervención se lleva a cabo para medir su efecto. Es común que la intervención se lleve a cabo a pequeña escala y que distintos grupos sean expuestos a distintas modificaciones. Esto permite aprender cuál es el principio psicológico que mayor efecto tiene entre varios y utilizar la intervención correspondiente y la más efectiva a la hora de llevarlo a gran escala. Por su superioridad metódica los RCTs son la manera favorecida por consultores para testar sus intervenciones, ya que incluyen un grupo de control que permite ver lo que hubiese sucedido de no realizar ningún cambio. Los resultados de estos sólo son válidos si se dan ciertas condiciones (como que gente en distintos grupos no interactúen entre ellos), y a menudo sólo se sabe si esas condiciones se dan tras testarlo.

Los resultados de la intervención después se analizan para ver los efectos y aprender sobre condiciones, principios y posibles efectos secundarios no esperados. De ahí, se puede decidir rediseñar la intervención y testarla de nuevo o recomendar implementar la más exitosa a gran escala.

5. La ética de los nudges

«Nudge para bien»-Richard Thaler³

Cuando se introduce un nuevo instrumento para la administración pública, es necesario, por su impacto y el sujeto con el que trata, analizar las cuestiones éticas que lo rodean. A continuación, se evalúan las cuestiones más comunes y relevantes con respecto al uso de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas. Es justo remarcar que, estrictamente, ninguna de estas consideraciones es enteramente nueva o puramente causada por la introducción de los nudges, sino que se trata de nuevos desarrollos en debates comunes sobre la interacción entre el Estado y el individuo, entre el gobernante y el gobernado.

5.1. Paternalismo libertario

En su libro «Nudge», Richard Thaler y Cass Sunstein (2009) desarrollan un marco filosófico para contextualizar la ética de los nudges que proponen: el paternalismo libertario. Esta filosofía defiende que es

posible y legítimo que las instituciones públicas y privadas (e.j. colegios) influyeran las decisiones del público para su beneficio (*paternalismo*) siempre y cuando se respete la libertad de decisión del individuo (*libertarismo*). Basados en lo que sabemos sobre los sesgos cognitivos a los que está inevitablemente expuesto el ser humano a la hora de tomar decisiones, crear una arquitectura de decisiones que empuje a tomar una decisión a favor del ciudadano (e.j. comer más sano) es legítimo, mientras que todas las demás opciones sigan siendo fácilmente accesibles.

Esta corriente filosófica suele ser criticada a menudo por la incomodidad que causa a algunos que el gobierno se inmiscuya en las decisiones de sus ciudadanos (Lourenço *et al.*, 2016). Sin embargo, se puede argumentar que esa es la función y labor principal del Estado: cualquier ley o regulación, cualquier mecanismo o proceso que el Estado desarrolle tiene la intención de influenciar las decisiones de los ciudadanos. Los *nudges* son una manera mejor informada y menos costosa de alcanzar ese objetivo. Es más, si el legislador decidiese ignorar lo que sabemos de la naturaleza humana y crear programas que intenten regular de otra manera el comportamiento de sus ciudadanos, esto no quiere decir que no esté creando una arquitectura de decisiones, sólo que esta puede que sea más costosa y menos efectiva y eficiente. Si, por otra parte, el legislador prefiriese no decidir, éste pronto alcanzará sus límites para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva. Aparte de que no decidir a menudo no es una opción, no decidir o no facilitar los procesos afecta desproporcionadamente a los más desfavorecidos, que no pueden contratar a gente con conocimientos y tiempo para encargarse de sus trámites (Lourenço *et al.*, 2016).

5.2. Todos somos humanos (incluido el Estado)

Una crítica que se deriva directamente de los conocimientos psicológicos adquiridos por las ciencias del comportamiento es que, si todos somos humanos y cometemos errores, entonces los legisladores también lo son y por lo tanto no pueden asegurar que las arquitecturas de decisiones que desarrollan no contengan errores o sesgos.

Es importante notar que el paternalismo libertario no niega esta circunstancia, sino que la reconoce y aspira a tenerla en cuenta (Thaler/Sunstein, 2003). De ahí que hayan surgido esfuerzos para identificar y modificar los sesgos específicos del contexto legislador (BIT, 2018b). Algunas de las propuestas referentes a

este asunto han sido también realizadas por juristas españoles (Solé, 2018).

Como respuesta a esta crítica cobra importancia, además, el uso del método científico como base sobre la que entender y desarrollar la legislación y el proceso administrativo. Reconocer que el legislador no lo sabe todo sobre la condición humana y la efectividad de la legislación es fundamental para dar el paso de introducir el método científico en el proceso legislador, para desarrollar programas y testar su efectividad antes de aplicarlos a gran escala.

El proceso legislador mediante el método científico e imbuido con ciencias del comportamiento debe además siempre llevarse con transparencia: primero, para asegurar que el público esté de acuerdo con los objetivos a alcanzar (ej. Gobierno Vasco, 2019); y, segundo, porque, al ser el público un ente heterogéneo, solo es posible legislar y administrar para todos los subgrupos si a estos se los escucha (Sunstein, 2013).

5.3. El Estado, garante de derechos

Más allá de intentar alcanzar ciertas conductas por parte de administradores y ciudadanos de la manera más eficiente y efectiva posible, el Estado también tiene la responsabilidad de garantizar todos los derechos existentes y de asegurar el cumplimiento de las leyes. Este ejercicio de equilibrio dentro del contexto legal español está mejor explicado por Solé (2018) en su última publicación sobre el tema:

«[D]e acuerdo con el principio de proporcionalidad [...], si se llega a demostrar que un *nudge* puede ser efectivo y menos restrictivo que una prohibición, entonces no sólo podría recurrirse al mismo, sino que *debería* hacerse.

[...] [L]a forma «no imperativa» característica de los «nudges» no supone ni neutralidad ni inocuidad. Si un «nudge» es útil para dirigir una conducta (y si no es útil, no sería un «nudge») puede hacerlo bien o mal, en una dirección correcta o en otra ilícita. Por eso, cuando de un «nudge» puedan derivar sacrificios a derechos fundamentales [...], será necesaria previa ley.

[...] De la misma forma, si mediante una campaña informativa pública se mejora la venta de productos de una empresa, pero se arruina a otra, pueden entrar en juego las garantías de responsabilidad.

[...] Los «empujoncitos» pueden ser objeto de control judicial: bien a través de la decisión que configura la «arquitectura de la decisión», bien evaluando el «empujoncito» en sí mismo, por los efectos que produce.»

Es por lo tanto que el uso de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas debe ser implementado dentro del marco legal de cada país, e intervenciones que se han llevado a cabo en otros países no

pueden ser transferidas automáticamente, sin considerar directa (mediante conversaciones con la ciudadanía) o indirectamente (mediante la consideración de las leyes existentes) las preferencias sociales de cada país. Así, intervenciones que han sido llevadas a cabo en otros regímenes menos democráticos (como Singapur), en otras economías más neoliberales (cómo la estadounidense) o en otros Estados de Derecho menos sociales (cómo el británico) deben de pasar un escrutinio y una contextualización antes de ser consideradas y/o aplicadas.

6. Conclusión

En este artículo se ha presentado en profundidad la más reciente iteración de las herramientas administrativas para la administración pública: los *nudges*. Esta herramienta, derivada de la evolución de las ciencias del comportamiento en las últimas décadas, pone a disposición del administrador los conocimientos necesarios para diseñar sus interacciones con la ciudadanía de manera más efectiva: aumentando la claridad, el civismo o la receptividad de los mensajes, así como la facilidad de los procesos. Esta estrategia pública no busca sustituir, si no complementar, las demás herramientas a disposición del Estado (como la criminalización y los incentivos económicos), a menudo sirviendo para llamar la atención de la ciudadanía hacia esos mecanismos preexistentes.

Está en las manos del Estado entonces decidir qué combinación de herramientas quiere utilizar para alcanzar los objetivos fijados democráticamente, asegurando los derechos fundamentales de la ciudadanía. Y existe para ello mucho potencial. De las nueve áreas que la Unión Europea (2016) identifica como relevantes para las ciencias del comportamiento —competición de mercado, protección del consumidor, empleo, energía, medio ambiente, sanidad, finanzas, impuestos, y transporte—, en España sólo existen ejemplos en cinco de ellas, y menos de dos ejemplos por área. Estos diseños —como el carnet por puntos, que hace uso de la aversión a la pérdida— no son consecuencia de un esfuerzo concertado por humanizar la Administración, sino que son la consecuencia de innovaciones asistemáticas. Es significativa esta falta de sistematización pese a que existen en España grandes consensos sociales en áreas con mucho potencial sin explorar; es así el caso de la sanidad pública o la protección del medio

ambiente. Una inversión más consciente de recursos hacia un diseño humanista de procesos en estos ámbitos podría ayudar a abordar problemas tan agudos como la crisis del antibiótico o el cambio climático. Este artículo pretende ser una ayuda para dar ese primer paso.

7. Bibliografía

- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational CD: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*: Harper Collins Audio.
- Behavioral Economics (2019a, Mayo 15). Default. Recuperado de <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/default-optionsetting/>
- Behavioral Economics (2019b, Mayo 15). Habit. Behavioral Economics.com. Recuperado de <https://www.behavioraleconomics.com/resources/mini-encyclopedia-of-be/habit/>
- Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R Block FAFSA experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205-1242.
- Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Collins.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous factors in judicial decisions*. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889-6892.
- Darling, M. (2019, Marzo 19). Neoliberalism after Behavioral Economics. *Behavioral Scientist*. Recuperado de <https://behavioralscientist.org/neoliberalism-after-behavioral-economics/>
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fryer Jr, R. G., Levitt, S. D., List, J., & Sadoff, S. (2012). Enhancing the efficacy of teacher incentives through loss aversion: A field experiment (No. w18237). National Bureau of Economic Research.
- Gigerenzer, G. (2015). On the supposed evidence for libertarian paternalism. *Review of philosophy and psychology*, 6(3), 361-383.
- Gilovich, T., & Ross, L. (2016). *The Wisest One in the Room: How To Harness Psychology's Most Powerful Insights*. Oneworld Publications.
- Gobierno Vasco (2019, Mayo 15). *Departamento de Gobernanza Pública y Autogobierno*. Recuperado de: <http://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/departamento-gobernanza-publica-autogobierno/>

- Hobbes, T. (2006). *Leviathan*. A&C Black.
- Ideas 42 (2015, Mayo 22). *Case Studies: Applying behavioural science to government communication*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/learningcomm/case-studies-applying-behavioural-science-to-government-communication>
- Ideas 42 (2019, Mayo 15). *Principles*. Recuperado de: <http://www.ideas42.org/learn/principles/>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Linder, et al. (2014). Time of day and the decision to prescribe antibiotics. *JAMA internal medicine*, 174(12), 2029-2031.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., & Troussard, X. (2016). *Behavioural insights applied to policy*: European Report 2016. Recuperado de <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/behavioural-insights-applied-policy-european-report-2016>
- Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. Macmillan.
- Pychyl, Timothy A. (2010). Procrastination: Feeling Overwhelmed, Helpless and Ready to Run Away. *Psychology Today*. Recuperado de: <https://www.psychologytoday.com/gb/blog/dont-delay/201003/procrastination-feeling-overwhelmed-helpless-and-ready-run-away>
- RTVE (2019, Enero 14). *España, veintisiete años líder mundial en donación y trasplante de órganos*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/noticias/20190114/espana-veintisiete-anos-lider-mundial-donacion-trasplante-organos/1868920.shtml> [Mayo 15, 2019]
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of risk and uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological science*, 18(5), 429-434.
- Solé, J. P. (2018). Derecho administrativo, ciencias conductuales y nudging en la gestión pública. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 15, 8-27.
- Sunstein, C. R. (2013). *Simpler: The future of government*. Simon and Schuster.
- Team, B. I. (2014). *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. London: Behavioural Insight Team.
- Team, B. I. (2018). *EAST: Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. London: Behavioural Insight Team.
- Team, B. I. (2018b). *Behavioral Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions*. Recuperado de <https://www.bi.team/publications/behavioural-government/>
- Thaler, R. H., & Benartzi, S. (2004). Save more tomorrow™: Using behavioral economics to increase employee saving. *Journal of political Economy*, 112(S1), S164-S187.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2003). Libertarian paternalism. *American economic review*, 93(2), 175-179.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University: Penguin.
- US Citizenship and Immigration Services. (2019, Marzo 6). *I-765, Application for Employment Authorization*. Recuperado de: <https://www.uscis.gov/i-765>

Notas

- 1 Este argumento se refiere exclusivamente a situaciones en las que se quiere repartir algo extra de manera eficiente, y no pretende ser un argumento para las loterías estatales, donde la ciudadanía incurre estadísticamente en una pérdida.
- 2 Brindis, Cena de ceremonia de Premio Nobel 2017, <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/speech/>
- 3 El autógrafo cuando firma el libro «Nudge»