

# Marco de la AISS para la aplicación de las ciencias del comportamiento

Enfoque recomendado

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL



El informe fue elaborado por Malek Ladki, Tactus Consulting Inc., Canadá, en nombre de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS). Miembros de la Comisión Técnica de Organización, Gestión e Innovación de la AISS aportaron comentarios.

Las denominaciones aquí empleadas, conformes a la práctica de las Naciones Unidas, no implican juicio alguno por parte de la AISS sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni en lo que se refiere a la delimitación de sus fronteras.

Si bien la preparación y reproducción de los datos se ha tratado con la diligencia debida, la AISS declina toda responsabilidad por cualquier imprecisión, omisión o error en los datos mencionados y, en general, por cualquier daño o perjuicio financiero o de cualquier otro tipo derivado del uso de la presente publicación.

Esta publicación se difunde bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObra Derivada 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0).

Las opiniones expresadas en el presente documento no reflejan necesariamente las de la AISS o las sus organizaciones miembros.

El informe está disponible en formato electrónico:  
[www.issa.int](http://www.issa.int).

También publicado en alemán, francés e inglés.

# **Marco de la AISS para la aplicación de las ciencias del comportamiento**

**Enfoque recomendado**

**Asociación Internacional de la Seguridad Social  
Ginebra, 2021**

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>2. Las ciencias del comportamiento en la política pública: antecedentes</b>	<b>4</b>
2.1. Las estrategias de empujar y pensar	8
2.2. Consideraciones éticas	12
2.3. Observaciones varias	13
<b>3. Marco propuesto para la aplicación de las ciencias del comportamiento</b>	<b>15</b>
3.1. Gobernanza y ética	19
3.2. Políticas y objetivos	21
3.3. Datos y conclusiones	26
3.4. Participación de las partes interesadas	29
3.5. Diseño de las intervenciones	32
3.6. Poner a prueba las intervenciones	34
3.7. Aplicación de las intervenciones	36
3.8. Supervisión	38
3.9. Observaciones varias	40
<b>4. Ejemplo</b>	<b>41</b>
<b>5. Relación entre el marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento y las Directrices de la AISS</b>	<b>45</b>
<b>6. Observaciones finales</b>	<b>47</b>
<b>Bibliografía y lectura complementaria</b>	<b>48</b>
<b>Apéndice. Unidades de empujones en todo el mundo</b>	<b>52</b>

# Prólogo

El proyecto de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS) titulado “El análisis del comportamiento y la seguridad social” tiene por objetivo estudiar el uso de las ciencias del comportamiento para mejorar los resultados de la seguridad social.

En el presente informe se describe un marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento adaptado a la administración de la seguridad social. Como se indica en las Directrices de la AISS existentes relacionadas con esta cuestión, el marco requiere cierto nivel de madurez institucional en la gobernanza, la calidad de los servicios y las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC). Se basa en los principios fundamentales de transparencia y ética, así como en siete consideraciones éticas fundamentales, que se resumen en el marco FORGOOD, nemotecnia en inglés que equivale a:

- Equidad (*Fairness*)     ¿Tiene la política del comportamiento efectos redistributivos no deseados?
- Apertura (*Openness*)     ¿Es la política del comportamiento transparente, o está encubierta y es manipulativa?
- Respeto (*Respect*)     ¿Respeto esta política la autonomía, la dignidad, la libertad de elección y la privacidad de las personas?
- Objetivos (*Goals*)     ¿Logra la política del comportamiento los fines adecuados y legítimos establecidos?
- Opiniones (*Opinions*)     ¿Aceptan las personas los medios y los fines de la política del comportamiento?
- Opciones (*Options*)     ¿Existen mejores políticas? ¿Están garantizadas?
- Delegación (*Delegation*)     ¿Tienen los responsables de la formulación de políticas el derecho y la habilidad de utilizar los poderes que se le han delegado para aplicar la estrategia del empujón (*nudge*)?

Se recomienda aplicar el marco siguiendo el conjunto iterativo de cuatro fases principales que se indican a continuación. En el marco de estas fases se define una serie de subfases para garantizar la obtención de resultados sólidos:

1. Planteamiento del problema
2. Datos y diagnóstico
3. Diseño y pruebas
4. Ampliación y supervisión continua

Este informe forma parte del proyecto de la AISS titulado “El análisis del comportamiento y la seguridad social”, cuyo objetivo es apoyar la labor que están realizando las instituciones miembros de la AISS para reforzar de manera progresiva su capacidad de utilizar instrumentos para la aplicación de las ciencias del comportamiento, con el fin de mejorar los resultados de la seguridad social.

*Raúl Ruggia-Frick*  
Director, Departamento de Desarrollo de la Seguridad Social

# 1. Introducción

Existe un sentimiento creciente a nivel mundial de que los gobiernos pueden y deben ofrecer a los ciudadanos resultados mejores y más duraderos, y hay numerosas pruebas de que los ciudadanos esperan que los gobiernos se comprometan más y sean más eficaces y colaboradores.

Los gobiernos de todo el mundo están trabajando para abordar estas complejas cuestiones y lograr resultados medibles y concretos para los ciudadanos a los que sirven. Al mismo tiempo, se tiende a aplicar de manera más sistemática los enfoques de programas basados en los resultados y los gobiernos se han alejado de su anterior función de meros financiadores para convertirse en asociados y colaboradores comprometidos.

Adoptar este nuevo enfoque para abordar cuestiones de política persistentes y complejas exige una nueva forma de pensar y reconocer que, con los enfoques convencionales, no siempre se han logrado los resultados esperados.

Los gobiernos con visión de futuro utilizan cada vez más las ciencias del comportamiento para formular las políticas, con el fin de mejorar la comprensión de cómo el contexto, los sesgos y otras influencias afectan al comportamiento de las personas y las organizaciones al enfrentarse a las políticas en vigor o a las nuevas. De hecho, los gobiernos que han utilizado los principios de la economía del comportamiento para formular o aplicar políticas públicas, han observado una mejora de la eficacia y de los resultados para los ciudadanos a los que sirven.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2021) define las ciencias del comportamiento como:

“Un enfoque inductivo para la formulación de políticas que combina conocimientos de la psicología, la ciencia cognitiva y las ciencias sociales con resultados probados empíricamente para descubrir cómo los humanos realmente toman decisiones.”

Mientras que la formulación de políticas tradicional toma como punto de partida la manera en que deben actuar los ciudadanos, el enfoque basado en las ciencias del comportamiento se apoya en datos para ayudar a los responsables de la formulación de políticas a comprender qué es lo que motiva las decisiones de los ciudadanos y, por lo tanto, facilita la elaboración de políticas que reflejen las necesidades y los comportamientos reales, y permitan lograr una mayor repercusión, eficiencia y eficacia.

En el contexto de la seguridad social, los responsables de la formulación de políticas y las instituciones miembros de la AISS se enfrentan a dilemas sociales y económicos a la hora de ajustar los parámetros de política, por ejemplo, al abordar los problemas de cobertura a la vez que se mantiene la idoneidad y la financiación.

Tradicionalmente, el desempeño de las instituciones de seguridad social se ha medido en función de criterios basados en los resultados, como el número de solicitudes gestionadas, la cantidad de casos de fraude detectados, el número de errores de procesamiento, etc.

Las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios* (AISS, 2019b) se centran en los resultados de la seguridad social y en comprender la experiencia de los ciudadanos, así como sus necesidades y deseos. Sin embargo, se aplican a políticas que ya se han elaborado, y tienen el objetivo de optimizar la ejecución de estas políticas.

Tras reconocer el potencial del uso de las ciencias del comportamiento, se ha elaborado un nuevo marco para su aplicación, con el fin de complementar las Directrices de la AISS existentes. El objetivo del marco es apoyar la labor de las instituciones miembros de la AISS para maximizar los resultados y la eficacia de sus políticas operativas mediante el uso de las ciencias del comportamiento, de plena conformidad con las *Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza* (AISS, 2019a), las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios* (AISS, 2019b) y las *Directrices de la AISS sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación* (AISS, 2019c) existentes. El marco ofrece orientación sobre cómo aplicar estos conocimientos de manera sistemática, responsable y ética.

En la sección 2 del informe se ofrece un examen bibliográfico sobre las ciencias del comportamiento y algunas de sus aplicaciones en las políticas públicas.

En la sección 3 se presenta un marco que muestra cómo pueden aplicarse las ciencias del comportamiento en la administración de la seguridad social. El marco propuesto es un conjunto iterativo de fases y subfases que se basan en consideraciones éticas en un contexto de supervisión continua.

En la sección 4 se ilustra el uso del marco con un ejemplo que describe el problema y los objetivos de política deseados. Para determinar el contexto del problema desde el punto de vista del comportamiento, la recopilación y el análisis de datos son fundamentales para formular la base del diseño de las intervenciones. En el marco se recomiendan ensayos controlados aleatorios y pruebas piloto para mejorar las soluciones propuestas basadas en las ciencias del comportamiento antes de aplicarlas y ampliarlas. Los resultados deben supervisarse continuamente para garantizar que las soluciones sean eficaces a largo plazo.

En la sección 5 se relaciona el marco propuesto con las *Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza*, las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios* y las *Directrices de la AISS sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación*.

En la sección 6 se resume la estructura del marco propuesto para la aplicación de las ciencias del comportamiento. Cabe destacar la importancia de la capacidad y la madurez operativa de la institución para que el uso de las ciencias del comportamiento como instrumento de política sea factible y viable.

La última parte del informe incluye una bibliografía, lecturas complementarias sobre las ciencias del comportamiento y un apéndice titulado "Unidades de empujones en todo el mundo".

## 2. Las ciencias del comportamiento en la política pública: antecedentes

La aplicación de las ciencias del comportamiento a las políticas públicas se basa en la relación entre la ciencia cognitiva, la psicología y las ciencias económicas. Los responsables de la formulación de políticas suelen tratar de identificar modelos de comportamiento utilizando la experimentación y la observación para elaborar las políticas y los reglamentos.

Las ciencias del comportamiento sustituyen y desafían los supuestos establecidos con respecto a lo que se piensa que es el comportamiento racional de los ciudadanos y las empresas, proporcionando a los responsables de la formulación de políticas datos sobre los comportamientos “reales” de los ciudadanos para que los utilicen en la elaboración y aplicación de las políticas.

La perspectiva clave de las ciencias del comportamiento es que gran parte del comportamiento de los ciudadanos es subconsciente, y está motivado por la costumbre y por factores ambientales, o simplemente por el modo en que se les presentan las distintas opciones. Si bien la mayoría de nosotros somos capaces de tomar decisiones de manera consciente y deliberada (racional), muchas de nuestras acciones están guiadas por atajos mentales o simples “reglas empíricas”. Estos atajos tienden a tomarse de forma automática o subconsciente, dependiendo de las opciones que tenemos o de las situaciones a las que nos enfrentamos.

Como consecuencia, la forma o el contexto en el que se presenta una decisión puede influir en nuestro comportamiento mucho más de lo que pensamos. Estas decisiones subconscientes nos han ayudado a menudo a alcanzar nuestros objetivos de forma eficiente y eficaz. Nos permiten emitir juicios y tomar decisiones rápidamente a diario, y conformar así nuestro comportamiento. Al mismo tiempo, pueden limitar nuestra capacidad para adaptarnos a nuevos parámetros o a situaciones que exigen que nos paremos a reflexionar, por ejemplo, al decidir si invertir en un plan de pensiones o ahorrar para el futuro.

En la economía del comportamiento, a esto se le suele llamar “racionalidad limitada”. La racionalidad limitada implica para los humanos tomar atajos que pueden llevar a decisiones mejorables a la hora de enfrentarse a un problema complejo en un tiempo limitado. A este tipo de estrategia de decisión, que consiste en buscar entre las opciones disponibles hasta encontrar un umbral de aceptabilidad, se le suele llamar “satisfaciente” (de satisfacer y suficiente) (Simon, 1956).

El análisis del comportamiento puede indicar a los responsables de la formulación de políticas lo que realmente motiva las acciones de los ciudadanos en tales casos y puede ayudarles a obtener explicaciones y predicciones que les guíen y animen a adoptar maneras de proceder más eficaces. De hecho, podría argumentarse que el objetivo fundamental de una política es cambiar el comportamiento de sus partes interesadas.

Básicamente, hay cuatro tipos de comportamientos en los que las políticas pueden influir:

1. **Cumplimiento:** Lograr que las partes interesadas se comporten de acuerdo con las normas establecidas y dentro de un plazo determinado (por ejemplo, declarar los impuestos puntualmente).
2. **Cambio de opción:** Hacer que las partes interesadas cambien una opción o una acción existente por otra nueva (por ejemplo, utilizar Internet para interactuar con los servicios públicos).

**3. Consumo:** Conseguir que las partes interesadas modifiquen sus hábitos de consumo (por ejemplo, la medicación, la información, la legislación en materia de privacidad).

**4. Adopción de las decisiones sin demora:** Conseguir que las partes interesadas tomen sus decisiones sin dilación sobre asuntos importantes (por ejemplo, inscribirse en un régimen de pensiones).

Tradicionalmente, los responsables de la formulación de políticas han utilizado una combinación de “instrumentos duros”, como la legislación y los reglamentos, e “instrumentos flexibles”, como herramientas, incentivos e información, para cambiar los comportamientos.

Sin embargo, si se tienen en cuenta los efectos de la racionalidad limitada, un enfoque más adaptable consistiría en cambiar los comportamientos modificando el entorno en el que los ciudadanos toman las decisiones y responden a las señales. A esto se le suele llamar “cambiar el contexto”.

Cambiar el contexto exige una comprensión más detallada de los comportamientos de los ciudadanos, y así identificar aquellos comportamientos que están impidiendo obtener resultados eficaces.

La economía del comportamiento estudia los sesgos, las tendencias y los procesos que influyen en las decisiones que toman los ciudadanos al enfrentarse a distintas opciones, y las agrupa en las siguientes grandes categorías, según Simon (1997):

### 1. Procesos de búsqueda

a. *Satisfaciente:* Buscar una solución “lo suficientemente buena”.

b. *Cognición dirigida:* En este caso, el ciudadano solo considera si debería estudiar opciones alternativas, en lugar de considerar qué hacer en función de los resultados.

c. *Eliminación por aspectos:* Aquí, el ciudadano elimina las opciones basándose en la ausencia de una o más cualidades, en lugar de tener en cuenta la eficacia de sus resultados.

### 2. Efectos cognitivos

a. *Contabilidad mental:* Se refiere a la tendencia a compartimentar las fuentes a costa del beneficio general.

b. *Anclaje:* Es un sesgo en el que el ciudadano depende demasiado de una información inicial para emitir juicios posteriores.

c. *Comportamiento gregario:* Se refiere a la tendencia a seguir la opinión general.

d. *Encuadre:* Se refiere a los estereotipos y anécdotas que actúan como filtros mentales.

### 3. Sesgos y falacias

a. *El sesgo de la inmediatez:* Es la tendencia a favorecer las recompensas a corto plazo.

b. *Falacia de Montecarlo:* Es la creencia de que, porque un acontecimiento se ha producido con más frecuencia en el pasado, es menos probable que ocurra en el futuro (o viceversa), independientemente de los hechos.

c. *Falacia narrativa:* Es la creencia de que es menos probable que se produzca un acontecimiento, simplemente porque ha ocurrido antes.

d. *Aversión a la pérdida*: Es la tendencia a dar más importancia a la pérdida que a la decepción.

e. *Sesgo de confirmación*: Se refiere a favorecer los resultados que apoyan las creencias o los valores individuales.

f. *Sesgo de la experiencia reciente*: Tener más expectativas con respecto a un resultado concreto, simplemente porque el mismo resultado ha tenido lugar hace poco.

g. *Sesgo de familiaridad*: Adherirse a lo conocido, en lugar de estudiar nuevas opciones.

h. *Sesgo del statu quo*: Mantener las cosas como están.

Dada la complejidad de este ámbito de investigación, el Institute for Government del Reino Unido ha publicado un informe sobre la aplicación práctica de las ciencias del comportamiento (Dolan y otros, 2010) para demostrar de forma sencilla y convincente las oportunidades que ofrece el uso de las ciencias del comportamiento. En él se presentan los nueve factores más sólidos (no coercitivos) que influyen en el comportamiento de las personas. Se propone utilizar el acrónimo MINDSPACE como recurso nemotécnico para comprobar que se tengan en cuenta dichos factores al formular las políticas (véase el cuadro 1).

Una o más de estas influencias, comportamientos, efectos cognitivos y sesgos puede explicar por qué los ciudadanos, ante distintas opciones, no eligen la mejor.

El marco MINDSPACE está pensado para que los responsables de la formulación de políticas lo utilicen como una lista de comprobación de los factores más importantes que influyen en el comportamiento. Sin embargo, algunos autores (Michie, van Stralen y West, 2011) afirman que no parece abarcar todos los tipos de intervención importantes, y que le falta coherencia, debido a la mezcla de modos de emisión (por ejemplo, mensajero), las cualidades del estímulo (por ejemplo, lo sobresaliente), las características del destinatario (por ejemplo, el ego), las estrategias de política (por ejemplo, la opción por defecto), los mecanismos de acción (por ejemplo, la predisposición), y otros constructos psicológicos relacionados (por ejemplo, los afectos).

**Cuadro 1. MINDSPACE**

Mensajero ( <i>Messenger</i> )	Nos influye fuertemente quién transmite la información
Incentivos ( <i>Incentives</i> )	Nuestras respuestas a los incentivos están condicionadas por atajos mentales predecibles, como evitar encarecidamente las pérdidas
Normas ( <i>Norms</i> )	Lo que hagan los demás tiene una gran influencia en nosotros
Opción por Defecto ( <i>Defaults</i> )	Tendemos a dejarnos llevar por la opción predeterminada
Sobresaliente ( <i>Salience</i> )	Nuestra atención se ve atraída por lo novedoso y lo que nos parece relevante
Predisposición ( <i>Priming</i> )	Nuestras acciones suelen estar influidas por señales subconscientes que nos predisponen
Afectos ( <i>Afect</i> )	Nuestras asociaciones emocionales pueden determinar nuestras acciones
Compromisos ( <i>Commitments</i> )	Buscamos la coherencia con las promesas que hacemos en público y la reciprocidad en nuestros actos
Ego	Nos comportamos según lo que nos hace sentirnos mejor

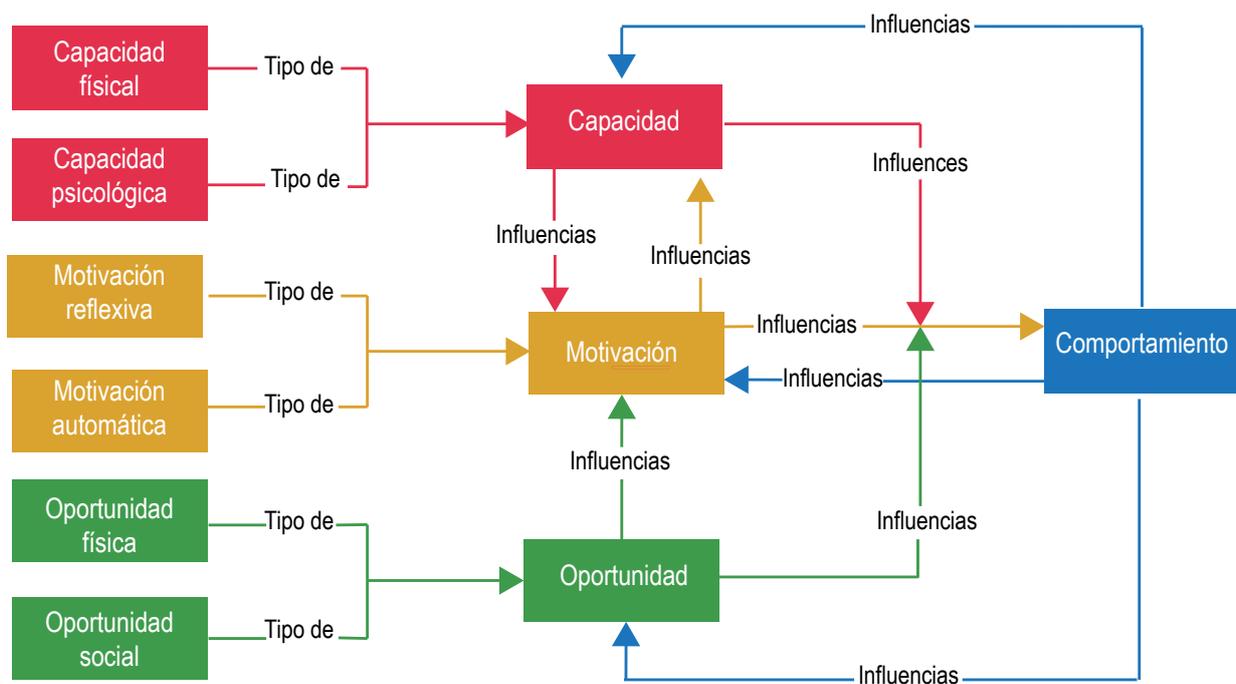
Después de examinar 19 marcos distintos, Michie, van Stralen y West (2011) propusieron un nuevo marco basado en su sistema COM-B de cambio de comportamiento (véase el gráfico 1), que describen de la siguiente manera:

El comportamiento (Behaviour) es el resultado de la interacción entre tres condiciones necesarias:

- Capacidad: El atributo de una persona que, junto con la oportunidad, provocan un comportamiento o lo propician. La capacidad puede ser:
  - física;
  - psicológica.
- Oportunidad: El atributo de un sistema ambiental que, junto con la capacidad, provocan un comportamiento o lo propician. La oportunidad puede ser:
  - física, como los recursos financieros y materiales;
  - social, como la cultura y las normas sociales.
- Motivación: Conjunto de procesos mentales que estimulan y orientan el comportamiento. Puede ser:
  - reflexiva, basada en procesos de pensamiento conscientes;
  - automática, que implica procesos habituales, instintivos, controlados por el impulso y afectivos.

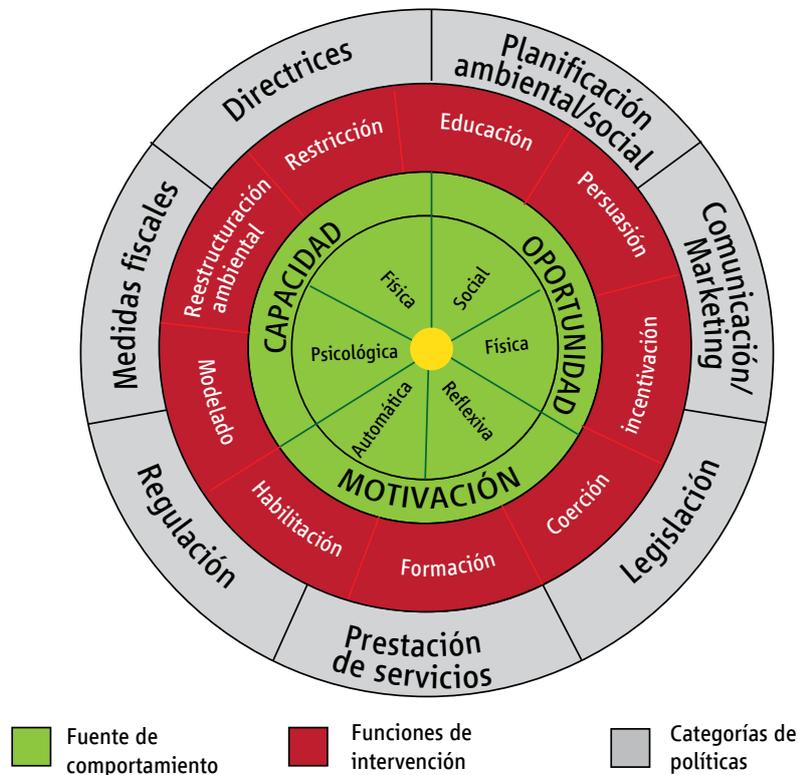
El marco de Michie, van Stralen y West (2011), la rueda del cambio de comportamiento (véase el gráfico 2), tiene como objetivo abordar los atajos o incoherencias de los 19 marcos que examinaron.

**Gráfico 1.** El modelo de comportamiento COM-B



Fuente: West y Michie (2020).

Gráfico 2. Rueda del cambio de comportamiento



Nota: Para más información, véase también Mayne (2016).

Fuente: Michie, van Stralen y West (2011).

## 2.1. Las estrategias de empujar y pensar

En su ampliamente mencionado libro *Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*, Thaler y Sunstein (2017) afirman que las desviaciones de la teoría de la elección racional son predecibles. Además, analizan el concepto de *choice architecture* (arquitectura de las decisiones) según el cual, aspectos sin importancia de la manera en que se presentan las opciones pueden tener una gran influencia en las decisiones de los ciudadanos, ya que dichos aspectos pueden activar los sesgos y los atajos mentales en sus respuestas.

Afirman que los responsables de la formulación de políticas deben diseñar la “arquitectura de las decisiones” de manera que el sistema automático de los sujetos tenga más probabilidades de responder prefiriendo las opciones que les benefician o, dicho de otro modo, que les permitan disfrutar de los beneficios de los resultados esperados en materia de políticas.

Fundamentalmente, afirman que todas las personas deberían tener la libertad de elegir entre varias opciones, aunque la arquitectura de las decisiones debe tratar de dar un “empujoncito” hacia una o más opciones.

Los autores dejan claro que los empujones no deben:

- descartar otras opciones;
- cambiar de manera significativa los incentivos económicos mediante impuestos, multas u otros medios;
- imponer ningún costo a la persona que elije.

También argumentan con contundencia que la arquitectura de las decisiones no debe ser neutral, sino que los responsables de la formulación de políticas deben decidir siempre qué opciones van a presentar en primer lugar, o determinar qué ocurre si alguien no elije ninguna opción.

Los empujones pueden describirse según varias dimensiones. Lyons y House (2012) han elaborado la siguiente clasificación práctica (véase el cuadro 2).

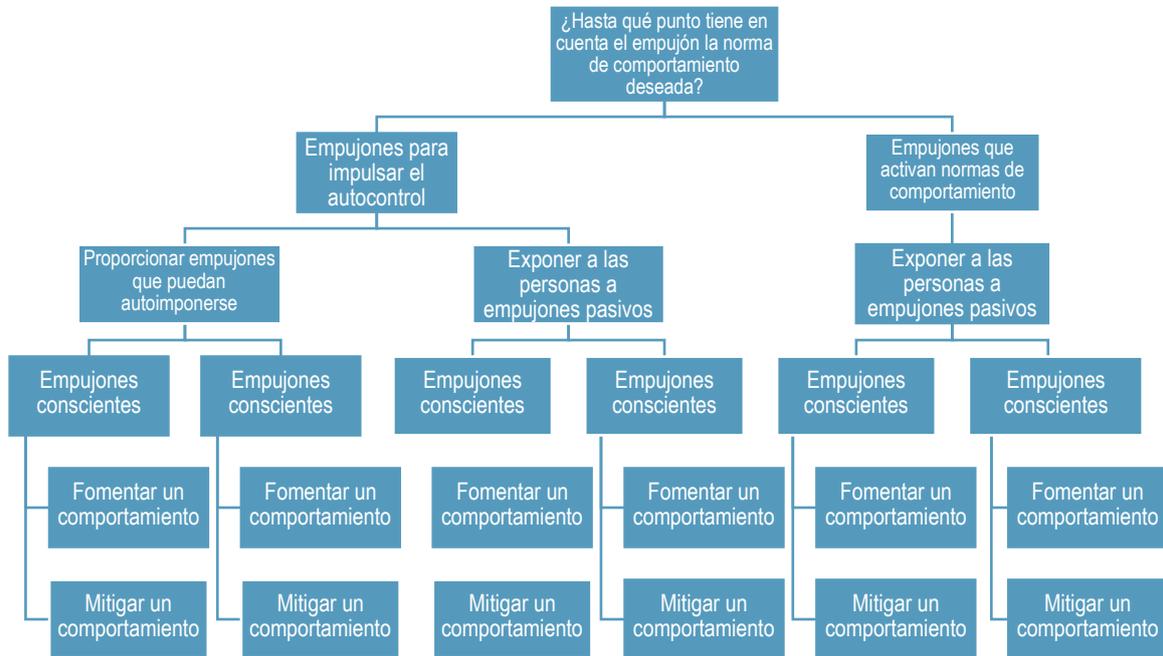
Lyons y House (2012) desarrollaron también un árbol de decisiones que esquematiza el tipo de empujón según las influencias, los comportamientos, los efectos cognitivos y los sesgos identificados que un responsable de la formulación de políticas desee abordar (véase el gráfico 3).

**Cuadro 2.** *Clasificación de los empujones*

<b>Empujones para impulsar el autocontrol</b>	Ayudar a las personas a tener el comportamiento que desean, pero les cuesta poner en práctica
<b>Empujones que activan normas de comportamiento</b>	Comportamientos objetivos a los que muchas personas son indiferentes o a los que no prestan atención
<b>Empujones autoimpuestos</b>	Comportamientos que las personas desean adoptar porque los consideran importantes
<b>Empujones de exposición pasivos</b>	Presentar opciones que modifiquen el comportamiento de forma pasiva
<b>Empujones conscientes</b>	Alentar la toma de decisiones racionales y menos emocionales
<b>Empujones inconscientes</b>	Influir en los comportamientos aprovechando los sesgos de comportamiento y los comportamientos automáticos
<b>Empujones alentadores</b>	Facilitar comportamientos deseables
<b>Empujones desalentadores</b>	Evitar comportamientos indeseables

*Fuente:* Lyons y House (2012).

**Gráfico 3. Árbol de decisiones mediante empujones**



Fuente: Lyons y House (2012).

El **empujón** proporciona un valioso marco para cambiar la arquitectura de las decisiones de los ciudadanos y lograr modificar su comportamiento y sus actitudes en beneficio de la sociedad en su conjunto.

Los empujones consisten en encuadrar las opciones para conseguir resultados de política.

Hay otro conjunto de herramientas flexibles para fomentar el compromiso, llamado habitualmente **Pensar** (*Think*) (John y otros, 2011).

Según el modelo **pensar**, es posible lograr cambios de comportamiento ofreciendo apoyo e información que ayuden a los ciudadanos a reflexionar sobre cuestiones difíciles.

Aunque “empujar” y “pensar” son estrategias de intervención distintas, ambas comparten el supuesto de que las decisiones de los ciudadanos están limitadas por su racionalidad (véase el cuadro 3).

La estrategia del empujón intenta comprender los atajos y procesos que las personas utilizan para tomar decisiones y trata de modificar o influir en su arquitectura de las decisiones para crear mejores opciones. En cambio, la estrategia de pensar sugiere que un organismo público puede intentar crear el marco institucional adecuado para que una persona pueda superar algunos aspectos de su racionalidad limitada.

En realidad, el objetivo de la estrategia de pensar es promover una reflexión libre y justa entre los ciudadanos para reducir el problema de la racionalidad limitada.

**Cuadro 3.** Comparación entre las estrategias del empujón y de pensar

	<b>Empujar</b>	<b>Pensar</b>
<b>Visión de los ciudadanos</b>	“Bajo nivel cognitivo”, se usan atajos, tendencia a pensar mal y, a veces, de manera confusa	Razonable, con hambre de conocimientos y capaz de hacer una reflexión colectiva
<b>Costo para la persona</b>	Bajo pero reiterado	Alto, pero solo intermitente
<b>Unidad de análisis principal</b>	La persona	El grupo
<b>Proceso de cambio</b>	Cambio en el entorno de las opciones en función de los costos y los beneficios	Diseño de una nueva plataforma de políticas compartida en función de los valores
<b>Perspectiva de los propios ciudadanos</b>	Aumentar el atractivo de una suma de acciones positivas	Atender el interés general
<b>Función del Estado</b>	Adaptar los mensajes, actuar como experto y profesor	Crear nuevos espacios institucionales para apoyar la investigación dirigida por los ciudadanos, responder a los ciudadanos

Fuente: John y otros (2011).

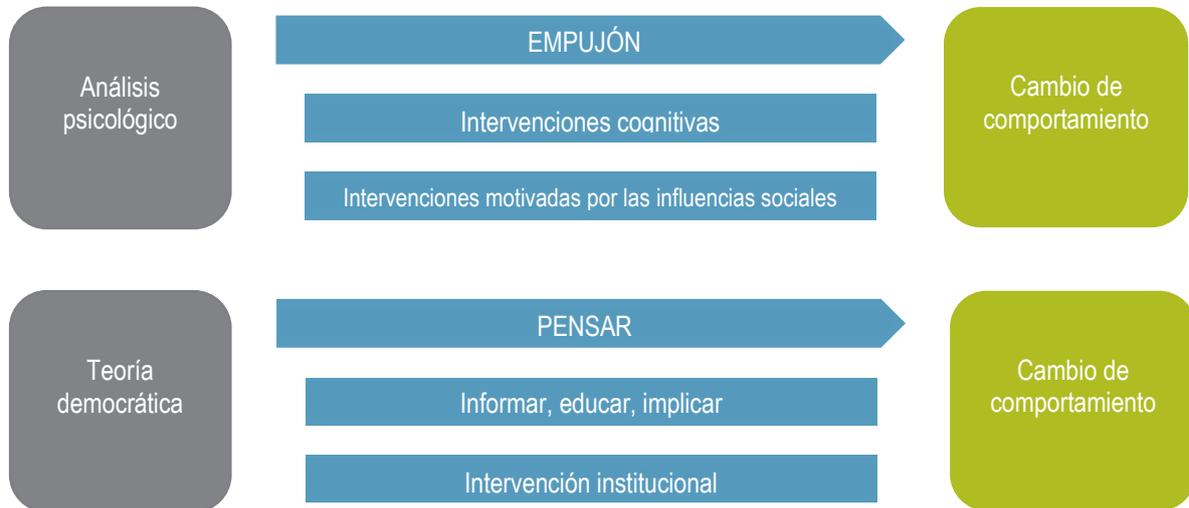
Por ejemplo, los gobiernos utilizan cada vez más los laboratorios de innovación ciudadana y los foros de debate en línea para promover la participación y motivar nuevos comportamientos. Los laboratorios y los foros son, de hecho, espacios seguros que propician la reflexión, y el compromiso bidireccional aumenta la motivación para participar e influir significativamente en las decisiones políticas importantes.

Al adoptar la estrategia del empujón, los responsables de la formulación de políticas asumen el papel de educadores y expertos paternalistas, orientando a los ciudadanos por caminos más beneficiosos para ellos y para la sociedad en general. Aceptan a los ciudadanos como son e intentan llevarlos por la vía que les ayude a tomar las mejores decisiones.

La estrategia de pensar da por sentado que los ciudadanos pueden alejarse de su experiencia diaria, superar sus prejuicios y reflexionar sobre la amplia gama de opciones y dilemas de política. Considera que las personas están ávidas de conocimiento, son capaces de ampliar sus conocimientos y su comprensión de los problemas y están dispuestas a colaborar en la búsqueda de nuevas soluciones.

En ambas estrategias, el cambio se logra modificando la manera en la que la persona ve el atractivo de una forma de actuar distinta (véase el gráfico 4).

**Gráfico 4.** *La estrategia del empujón frente a la estrategia de pensar*



## 2.2. Consideraciones éticas

El análisis del comportamiento consiste en una extensa recopilación de datos sobre los comportamientos de las personas o los grupos, que se utiliza para modificar dichos comportamientos y lograr los resultados esperados en materia de políticas.

Si bien el objetivo del análisis del comportamiento es aumentar al máximo los beneficios para los ciudadanos, también puede suscitar preocupaciones éticas relacionadas con la privacidad, el consentimiento y la libertad individual.

¿Cuándo es apropiado que el Estado intervenga en las cuestiones relacionadas con el comportamiento?

Independientemente de las herramientas que utilicen (por ejemplo, leyes, reglamentos, tributación), los responsables de la formulación de políticas se enfrentan constantemente al dilema de si es moral intentar cambiar las decisiones de las personas y si tienen derecho a intervenir.

El problema se acentúa en el caso de las estrategias del empujón, que pretenden mejorar las decisiones de las personas cambiando las maneras de presentar las opciones, en lugar de cambiar las propias opciones, o alentar o coaccionar a las personas.

La teoría del empujón fue recibida con mucho entusiasmo, pero también con duras críticas, ya que se consideraba que era intrusiva y manipulativa, y vulneraba la dignidad humana (Bovens, 2009).

Desde esta perspectiva, se considera que la estrategia de pensar es más transparente.

Queda fuera del alcance del presente documento un análisis a fondo de los argumentos éticos, si bien son preocupaciones legítimas que deben abordarse al desarrollar y aplicar las ciencias del comportamiento<sup>1</sup>.

1. Se anima al lector a seguir explorando los aspectos éticos a través de la lista de lecturas propuestas (véase, por ejemplo, Alemanno y Sibony (2015).

### *Argumentos a favor de la teoría del empujón*

Los programas que aplican la teoría del empujón prometen políticas más rentables, que aumentan los beneficios de las mismas. Los empujones son baratos y fáciles de aplicar, apoyan el uso de un enfoque basado en datos en la elaboración de políticas, y su eficacia puede probarse regularmente mediante datos y ensayos controlados aleatorios.

Cabe destacar que los empujones suelen respetar la libertad de elección, ya que no cambian ni eliminan opciones, ni modifican significativamente los incentivos económicos.

En general, las personas tienden a aceptar los empujones que favorecen los objetivos con los que están de acuerdo (Petrescu y otros, 2016).

Sunstein (2015) afirma que la arquitectura de las decisiones es inevitable, ya que no suele haber una forma neutral de enmarcar las opciones, y a que, de un modo u otro, las decisiones siempre estarán influidas por algún factor.

### *Argumentos en contra de la teoría del empujón*

En un contexto de gran entusiasmo por parte de los responsables de la formulación de políticas, la teoría del empujón también ha recibido importantes críticas (Mathis, 2016).

Las preocupaciones éticas más comunes están relacionadas con la autonomía de los ciudadanos, que puede resumirse de la siguiente manera:

- libertad de elección;
- autonomía de la voluntad;
- racionalidad del agente;
- ausencia de dominación.

Engelen y Schmidt (2020) argumentan de forma convincente que, si bien sigue habiendo tensión entre la práctica del empujón y algunos valores morales importantes, cada vez es más evidente que las preocupaciones éticas difieren radicalmente entre una práctica y otra, y entre un empujón y otro.

## **2.3. Observaciones varias**

En esta sección se resumen los conceptos, las reflexiones y los estudios realizados en materia de ciencias del comportamiento en la política pública.

Aunque las ciencias del comportamiento han atraído bastantes recursos en todo el mundo y se han expandido rápidamente para convertirse en un ecosistema dinámico, los gobiernos siguen recurriendo principalmente a los economistas cuando tienen que tomar decisiones de política esenciales, y utilizan la experimentación social únicamente cuando tienen que tomar decisiones menos importantes.

Una crítica común de las prácticas actuales en el ámbito de las ciencias del comportamiento es que, si bien es un proceso eficaz, ofrece pocas oportunidades para que las personas puedan dar su opinión sobre las intervenciones y así poder mejorarlas.

Aunque los empujones pueden funcionar en el “sistema automático” de las personas, el objetivo es asegurarse de que las personas participen en una actividad que les haga utilizar su “sistema reflexivo”. Dicho de otro modo, las ciencias del comportamiento pueden utilizarse para mejorar la elaboración de los mecanismos de reflexión.

Estas cuestiones podrían abordarse en marcos futuros adaptando los principios del diseño centrado en el ser humano, como sugiere Schmidt (2019), por ejemplo.

Aunque el informe se centra sobre todo en enfoques existentes que intentan modificar el comportamiento, como el de la teoría del empujón, no se puede pasar por alto el enfoque novedoso según el cual la formulación de políticas se realiza en función de los comportamientos existentes, en lugar de intentar cambiarlos.

### 3. Marco propuesto para la aplicación de las ciencias del comportamiento

Las organizaciones de la seguridad social deben adoptar un enfoque metodológico formal para utilizar las ciencias del comportamiento, que proporcione en primer lugar una declaración clara sobre los principios éticos en los que se basa su labor.

La rendición de cuentas con respecto a la gobernanza, la administración y los resultados de la aplicación de las ciencias del comportamiento forma parte del mandato de la persona de más alto rango de la administración de seguridad social, ya sea un ministro, un director ejecutivo, un director general o el presidente de un consejo de administración.

Si bien la responsabilidad recae sobre la persona de más alto rango de la organización, los diferentes aspectos de las ciencias del comportamiento se delegarán en diversas personas de la organización.

Además de centrarse en los comportamientos de los ciudadanos, es posible que la organización considere las ciencias del comportamiento para uso interno, con el fin de crear un cambio cultural que apoye objetivos más elevados, como los siguientes:

- extender la cobertura teniendo en cuenta las restricciones financieras;
- garantizar la sostenibilidad del sistema de seguridad social;
- abordar las desigualdades;
- reducir la fragmentación en el otorgamiento de las prestaciones y el suministro de los servicios;
- reducir los riesgos y la incertidumbre mediante intervenciones tempranas y con visión de futuro;
- invertir en formación y cultura en materia de seguridad social como elemento esencial de respuestas proactivas y preventivas;
- brindar respuestas frente a las crisis —económicas, sociales y medioambientales;
- establecer una cultura de elevado rendimiento.

Al crear las competencias o los equipos de análisis del comportamiento, la organización debe considerar uno de estos tres modelos:

- **Centralizado:** En este modelo, la organización crea una unidad de análisis del comportamiento especializada, o, al menos, nombra a un funcionario encargado de aplicar las ciencias del comportamiento para elaborar la estrategia encaminada a incorporar el diseño en materia de comportamiento en las operaciones, y garantizar el cumplimiento de las directrices éticas y la rendición de cuentas en cuanto a los resultados generales.
- **Descentralizado:** En este caso, la organización podría tener que trabajar con asesores independientes, académicos y estudiosos de las ciencias del comportamiento para ejecutar proyectos específicos basados en sus ámbitos de especialización.
- **Híbrido:** Se trata de un equipo de análisis del comportamiento parcialmente descentralizado,

pero integrado, que trabaja en uno o más organismos e informa al consejo de administración o al funcionario encargado de aplicar las ciencias del comportamiento.

Independientemente del modelo elegido, la organización debe considerar lo siguiente:

- ¿Cómo logrará la unidad de análisis del comportamiento la aceptación de las partes interesadas?
- ¿Dónde se establecerá la unidad de análisis del comportamiento?
- ¿A qué podrá acceder la unidad de análisis del comportamiento?
- ¿Cuáles son las autoridades delegadas?
- ¿Cómo se financiará la unidad de análisis del comportamiento?
- ¿Cómo podrá operar la unidad en un entorno que cambia a un ritmo acelerado?
- ¿Cómo interactuará la unidad con los responsables de la formulación de políticas?
- ¿Cómo se ampliará la unidad?

Una unidad de análisis del comportamiento debe estar compuesta por, como mínimo:

- un equipo responsable de las políticas que comprenda cómo funciona el gobierno y cómo se diseñan y se ponen en marcha las políticas y los programas;
- un equipo de investigación y evaluación con acceso a los laboratorios de innovación, participación ciudadana y modelado de datos, y que posea conocimientos prácticos sobre la notificación y la ejecución de las intervenciones;
- estudiosos de las ciencias del comportamiento.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y en consonancia con la filosofía de la AISS, se elabora un marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento que contribuya a orientar a las instituciones miembros de la Asociación a la hora de aplicarlas. El marco se basa en siete dimensiones éticas principales, que se resumen en la nemotecnia FORGOOD, presentada en la sección 3.1.

Se considera que la aplicación del enfoque en materia de comportamiento constituye una capacidad institucional que requiere un cierto nivel de madurez en los ámbitos de la gobernanza, las tecnologías de la información y la calidad de los servicios, que se describen con detalle en las Directrices de la AISS.

Si bien las Directrices de la AISS existentes ayudan a las instituciones a aplicar las políticas en vigor de manera eficaz y efectiva, y recomiendan herramientas y técnicas para poner en marcha, supervisar y mejorar continuamente la prestación de sus servicios, el marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento que se propone examina distintas maneras de eliminar las diferencias que hay entre los comportamientos que se supone deben tener los ciudadanos al enfrentarse a nuevas políticas y sus comportamientos reales, con el fin de garantizar el logro de los resultados previstos de dichas políticas y que los ciudadanos puedan beneficiarse de ellas. También tiene en cuenta las deficiencias relacionadas con el comportamiento que surgen del modo en que la institución presta sus servicios.

En realidad, el marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento (CC) forma parte integral de las *Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza (BG)*, las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios (CS)* y las *Directrices de la AISS sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación*

(TIC) ya establecidas que, en nuestra opinión, contribuyen colectivamente al “suministro de excelencia mediante el diseño” (véase el cuadro 4 y el gráfico 5).

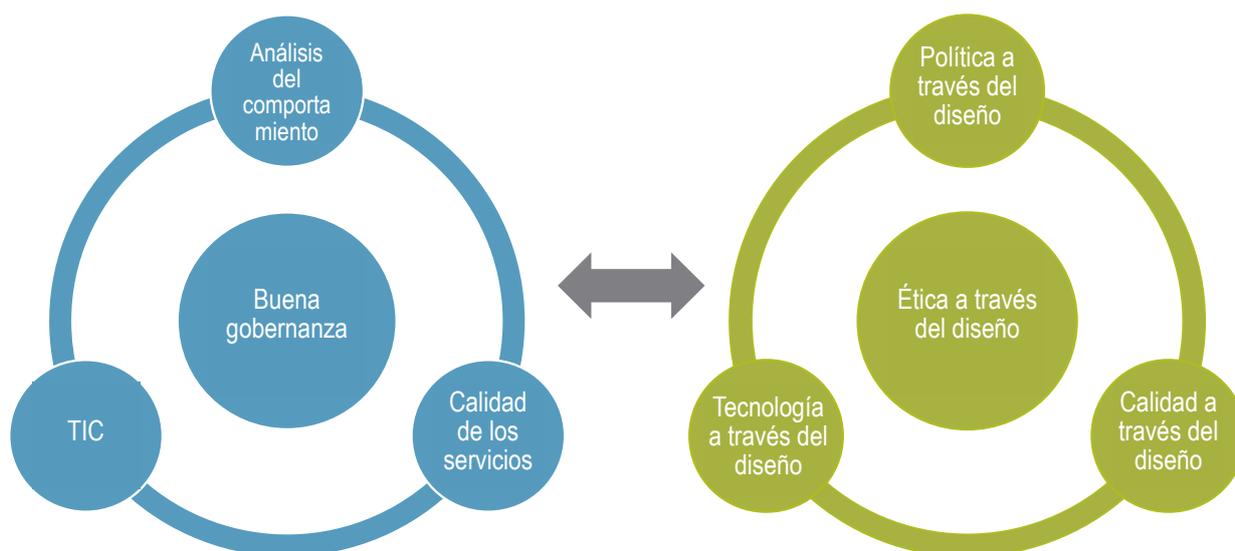
La gobernanza y la ética son dos pilares fundamentales del marco, y también proporcionan orientación e información antes de realizar una acción o tomar una decisión.

El marco (véase el gráfico 6) opera dentro de un ciclo de supervisión continua y tiene en cuenta lo siguiente:

**Cuadro 4.** Suministro de excelencia mediante el diseño

Suministrar las prestaciones previstas	Directrices de la AISS			
	BG	CC	CS	TIC
De manera ética	✓	✓	✓	✓
Según la intención de la política	✓	✓	✓	✓
De manera fluida		✓	✓	✓
De manera eficaz	✓	✓	✓	✓
De manera eficiente			✓	✓
De manera segura	✓			✓

**Gráfico 5.** Suministro de excelencia mediante el diseño

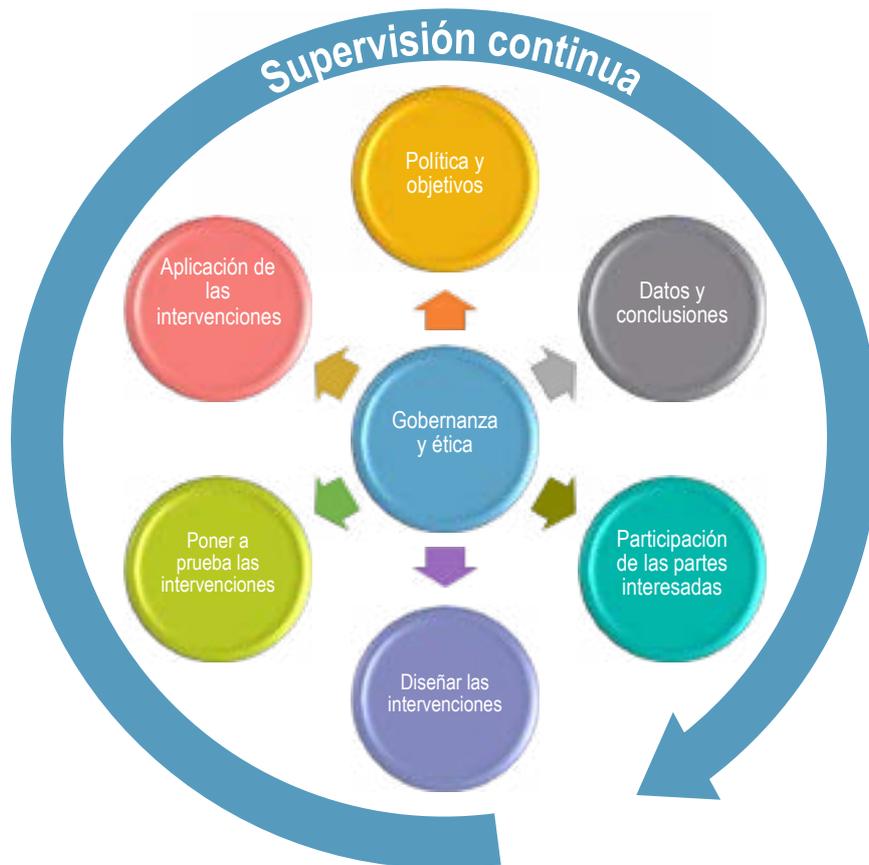


Fuente: El autor.

**Cuadro 5. Marco**

Definición del problema	1. Políticas y objetivos
Datos y diagnóstico	2. Recopilación y gestión de datos 3. Participación de las partes interesadas e identificación de las intervenciones
Diseño y pruebas	4. Aplicación de los métodos de diseño de las intervenciones en materia de comportamiento. 5. Puesta a prueba y mejora de las intervenciones
Implementación	6. Aplicación de las intervenciones, ampliación y ejecución en la vida real

**Gráfico 6. Marco propuesto para la aplicación de las ciencias del comportamiento**



Fuente: El autor.

### 3.1. Gobernanza y ética

La gran aceptación que ha tenido la teoría del empujón por parte de los gobiernos de todo el mundo ha dejado claro que los distintos empujones necesitan distintas consideraciones éticas, y que es necesario realizar una evaluación detallada, caso por caso, de la ética de la teoría del empujón.

Aunque marcos como MINDSPACE y FAST (véase a continuación) han facilitado el diseño de intervenciones eficaces mediante empujones, la evaluación de la ética de la teoría del empujón sigue siendo una cuestión compleja que suele basarse en la intuición moral y no en una evaluación sistemática de los aspectos más importantes.

El debate ético ha madurado en el último decenio, en gran medida gracias al aumento de la literatura sobre el tema<sup>2</sup>.

Algunas de las consideraciones fundamentales que hay que tener en cuenta al aplicar las ciencias del comportamiento a la formulación de políticas son las siguientes:

- ¿Cuándo es apropiado utilizar las ciencias del comportamiento?
- ¿Confiarán las personas en los datos, la evaluación y el enfoque adoptado?
- ¿Cómo modificará la aplicación de las ciencias del comportamiento las relaciones entre la institución y los ciudadanos?

#### *Idoneidad*

Como se ha observado en la sección 2.3, a veces es mejor considerar la formulación de políticas en función de los comportamientos que hacer un ajuste a corto plazo, como un empujón, que pueda dar lugar a consecuencias imprevistas.

El uso del análisis del comportamiento requiere comprender el contexto en profundidad. Al centrarse en los comportamientos, los responsables de la formulación de políticas dan por sentado que el problema está provocado por comportamientos erróneos, en lugar de considerar la posibilidad de que exista una dificultad más sustancial (Baum y Fisher, 2014).

#### *Confianza*

La AISS aboga por la apertura, la transparencia y la participación ciudadana para mejorar la confianza en el gobierno, principios que son particularmente pertinentes en el caso de la aplicación de las ciencias del comportamiento, ya que se confiará más en las intervenciones si conllevan un alto grado de participación ciudadana y los resultados son auténticos.

John y Stoker, (2019) han defendido este enfoque, a veces llamado *Nudge Plus* (empujón, con un plus), que se centra menos en las falibilidades del pensamiento humano y aprovecha mejor sus posibilidades.

El objetivo del empujón, con un plus, es dar a los ciudadanos el espacio y la capacidad para hacer cambios en sus vidas. En este caso, el gobierno prestará apoyo mediante sus políticas de cambio de

---

2. Véase, por ejemplo, Alemanno y Sibony (2015), y Rebonato (2014).

comportamiento, la combinación de los esfuerzos de los ciudadanos con la inversión en infraestructura pública, la regulación del sector público y una tributación más justa.

En la práctica, el enfoque del empujón, con un plus, es un híbrido entre la estrategia del empujón y la estrategia de pensar (véase la sección 2.1).

### *Legitimidad*

El equilibrio entre el poder del gobierno y la libertad de los ciudadanos es un aspecto fundamental de la ética de la teoría del empujón. Estas son algunas de las preguntas que hay que hacerse:

- ¿Quién determina los objetivos políticos y el bien público y cómo los determina?
- ¿Qué legitimidad tienen los expertos en comportamiento y los responsables de la formulación de políticas, y cómo deben rendir cuentas de sus decisiones?
- ¿En qué momento se convierten las intervenciones en materia de comportamiento en un abuso de poder?

Con estas consideraciones en mente, Leonhard y Delaney (2020) elaboraron un marco ético para ayudar a cubrir las lagunas entre el complejo debate de la ética de la teoría del empujón y la aplicación práctica de los empujones.

Este marco consiste en siete dimensiones éticas principales (véase el cuadro 6).

En resumen, a este marco se le puede llamar “empujón para bien” (*nudging FORGOOD*).

**Cuadro 6.** *Las siete dimensiones éticas principales del marco*

<b>Equidad</b> <i>(Fairness)</i>	¿Tiene la política del comportamiento efectos redistributivos no deseados?
<b>Apertura</b> <i>(Openness)</i>	¿Es la política del comportamiento transparente, o está encubierta y es manipulativa?
<b>Respeto</b> <i>(Respect)</i>	¿Respeto esta política la autonomía, la dignidad, la libertad de elección y la privacidad de las personas?
<b>Objetivos</b> <i>(Goals)</i>	¿Logra la política del comportamiento los fines adecuados y legítimos establecidos?
<b>Opiniones</b> <i>(Opinions)</i>	¿Aceptan las personas los medios y los fines de la política del comportamiento?
<b>Opciones</b> <i>(Options)</i>	¿Existen mejores políticas? ¿Están garantizadas?
<b>Delegación</b> <i>(Delegation)</i>	¿Tienen los responsables de la formulación de políticas el derecho y la habilidad de utilizar los poderes que se le han delegado para aplicar la estrategia del empujón?

Fuente: El autor.

El marco FORGOOD reconoce que los principios éticos evolucionan y difieren de una persona a otra y de una cultura a otra. No ofrece una respuesta a si un empujón en concreto es aceptable o no desde el punto de vista ético. En lugar de eso, proporciona directrices para detectar los aspectos problemáticos<sup>3</sup>.

Si bien en el presente informe se apoya el uso de este marco para hacer una reflexión ética sobre la aplicación de las ciencias del comportamiento, se reconoce que quizás dicha reflexión no incluya aspectos importantes o no tenga la profundidad necesaria. No obstante, se considera que es un buen punto de partida, sobre todo si se emplea en combinación con las *Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza*, y los aspectos relacionados con la gobernanza de las *Directrices de la AISS sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación* y las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios*.

## 3.2. Políticas y objetivos

El fin último de las políticas es orientar las decisiones y los comportamientos para lograr el mejor resultado de forma reiterada, eficiente y eficaz. Las políticas también tienen por objeto un resultado concreto, ya sea la protección contra los riesgos, la garantía de la calidad o el suministro de una prestación. Para aumentar las probabilidades de lograr dichos objetivos, las políticas deben ser claras, estar bien concebidas y comunicarse de forma adecuada.

Según Ruggeri (2017, p. 8), “Las políticas se basan en la idea de que podemos crear enfoques sistemáticos y estandarizados para los distintos aspectos de la vida de grupos de población numerosos, con el fin de fomentar un comportamiento que se considera que es mejor”.

Sin embargo, predecir las respuestas probables de los ciudadanos a cualquier política consiste en comprender los tipos de respuesta y así poder diseñar las intervenciones adecuadas. Esta perspectiva ha sido ampliamente desarrollada por Parks, Joireman y Van Lange (2013).

En el gráfico 7 se reproduce el modelo integrado de toma de decisiones sobre los dilemas sociales de Parks, Joireman y Van Lange (2013) para mostrar que existe un número significativo de elementos que hay que considerar y que no parecen estar relacionados con una opción o un comportamiento en concreto.

Este modelo integrado también muestra, entre otras cosas, la necesidad de dividir a los ciudadanos en grupos de comportamiento y de que los big data ayuden a prever los resultados en grandes grupos de población.

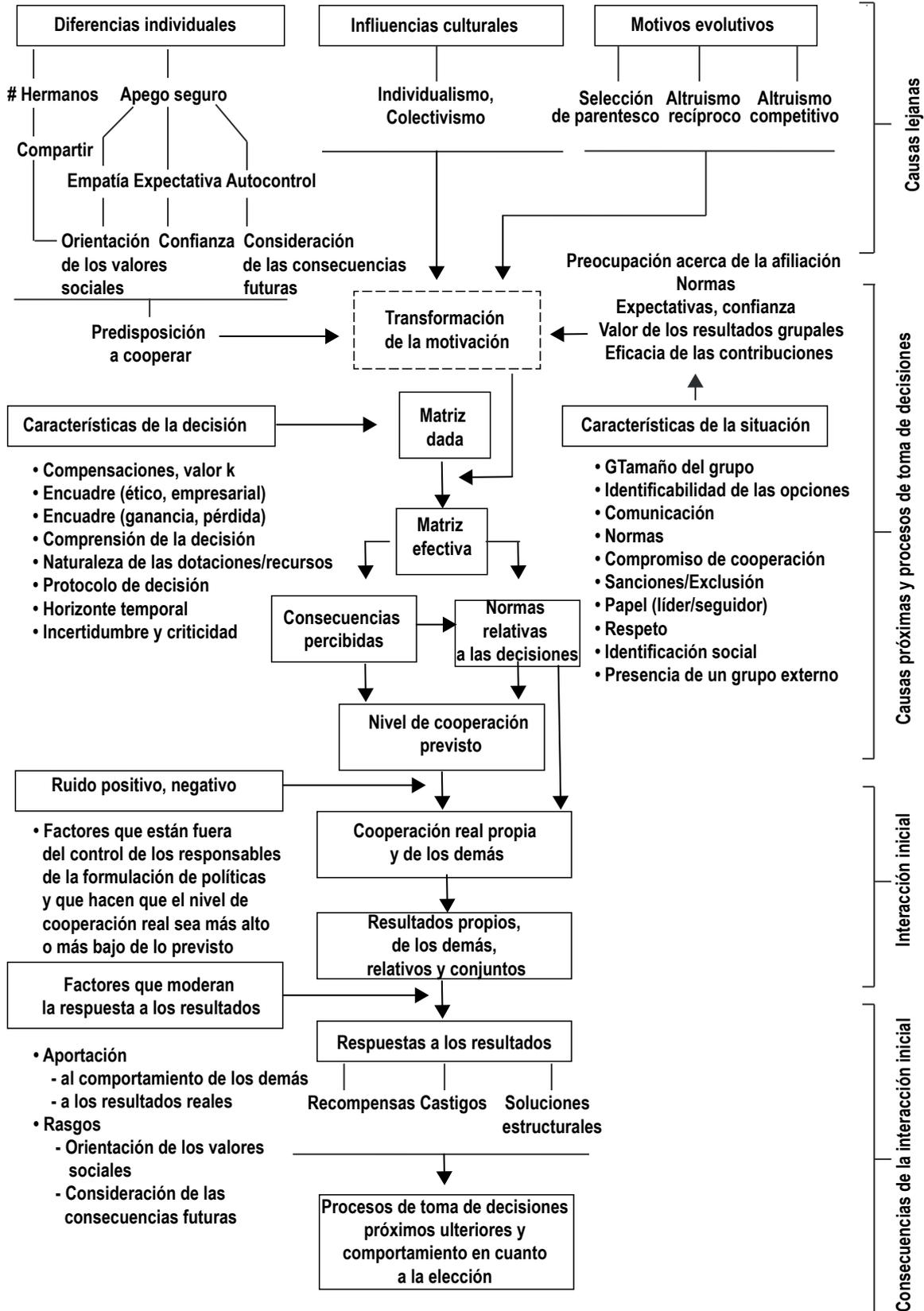
Este modelo también respalda la idea de que, para aplicar con éxito las ciencias del comportamiento, las instituciones también deben hacer uso de la capacidad creada gracias al cumplimiento de las directrices de la AISS relativas al pensamiento sistémico, el pensamiento de diseño, la participación ciudadana, las operaciones de datos y la buena gobernanza<sup>4</sup>.

---

3. Para obtener más información, véase Leonhard y Delaney (2020).

4. Véase la sección 5, Relación entre el marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento y las Directrices de la AISS.

Gráfico 7. El modelo integrado de Parks y otros para la toma de decisiones sobre los dilemas sociales



Fuente: Parks, Joireman y Van Lange (2013).

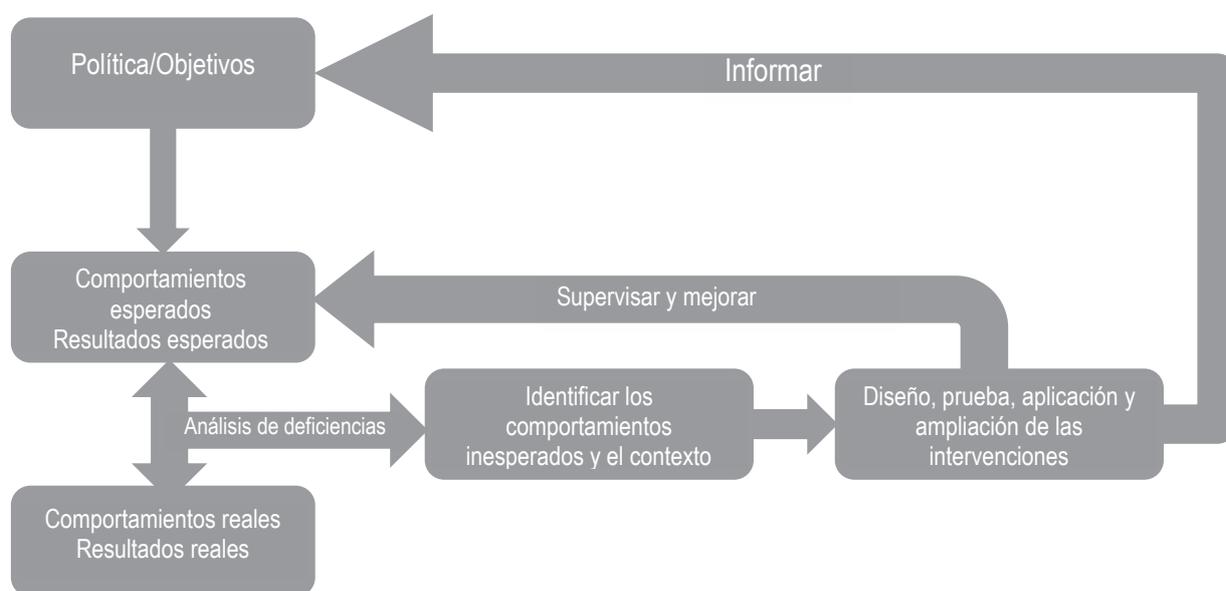
Las ciencias del comportamiento amplían y mejoran las herramientas de política estándar que repercuten en los comportamientos (como los reglamentos, los incentivos y la legislación), mediante el examen de la influencia que tienen sobre dichos comportamientos y probando las soluciones antes de adoptarlas de forma más generalizada. Sin embargo, como se puede observar en el modelo de Parks y otros, las ciencias del comportamiento complementan, en lugar de sustituir, los instrumentos normativos y de política tradicionales. Dicho de otro modo, si bien hay que tener en cuenta las ciencias del comportamiento en la formulación de políticas, es solo una de las herramientas (una muy poderosa, eso sí) que sirven para resolver los problemas de política.

Como se ha indicado en secciones anteriores, los ciudadanos no siempre se comportan según las expectativas frente a las políticas, lo que genera una brecha entre los resultados de política previstos y los resultados reales (véase el gráfico 8).

Para aplicar con éxito las ciencias del comportamiento a la formulación de nuevas políticas, o al intentar alinear los comportamientos con las políticas en vigor, los siguientes aspectos son fundamentales:

- determinar los resultados que se desean obtener de las políticas;
- comprender o aislar los comportamientos que entran en conflicto con las políticas existentes;
- comprender o aislar los comportamientos que se ven afectados por estas políticas;
- comprender si los comportamientos se deben a deficiencias en los procesos, la transmisión de los mensajes o la experiencia de los ciudadanos;
- decidir qué comportamientos hay que abordar para obtener el máximo efecto;
- considerar las políticas y su aplicación como un único sistema;
- dividir a los ciudadanos según el contexto de sus decisiones y otros requisitos específicos del análisis del comportamiento para comprender la variación en las respuestas;
- examinar formas de facilitar a los ciudadanos la participación y el cambio.

**Gráfico 8. Brecha entre las expectativas en materia de políticas y los resultados**



Fuente: El autor.

Como primer paso, es importante identificar el contexto y las razones que hay detrás de los comportamientos, incluidas las consecuencias imprevistas del modo en que una institución está aplicando una política en particular (véase el gráfico 9).

A continuación, los comportamientos deben clasificarse de acuerdo con los principios presentados en la sección 2 (por ejemplo, pueden deberse a una o más razones, como la carga cognitiva, la arquitectura de las decisiones, la satisfaciencia, el anclaje y la aversión a la pérdida, entre otros).

Como se ha analizado en la sección 2, los comportamientos dependen del contexto y de cómo responden las personas. Desde esta perspectiva, es importante dividir a la población según respuestas y motivaciones comunes. Por ejemplo, algunas personas están motivadas por las normas sociales, otras pueden tener aversión al riesgo y otras puede que solo respondan a las sanciones.

Por lo tanto, realizar una segmentación por comportamientos precisa (Zubin, 1938) es fundamental tanto para la formulación del problema como para el diseño de las intervenciones (más adelante se analizará esta cuestión).

Existen varias herramientas que ayudan a realizar la segmentación, principalmente las técnicas de análisis de grupos, entre las que se incluyen las siguientes<sup>5</sup>:

- agrupamiento basado en la conectividad;
- agrupamiento basado en centroide;
- agrupamiento basado en distribuciones;
- agrupamiento basado en densidad;
- agrupamiento basado en cuadrícula (*grid*).

En esta etapa, los comportamientos pueden clasificarse en:

- comportamientos relacionados con los procesos;
- comportamientos motivados por la economía o el interés personal;
- comportamientos sociales/cognitivos.

Los comportamientos relacionados con los procesos requieren un análisis de la experiencia del usuario (como los procesos integrales relacionados con la prestación de servicios, incluidas las comunicaciones). Los mapas de procesos deben reflejar los comportamientos reales, no los esperados, y deben identificar y cuantificar los efectos de los puntos conflictivos.

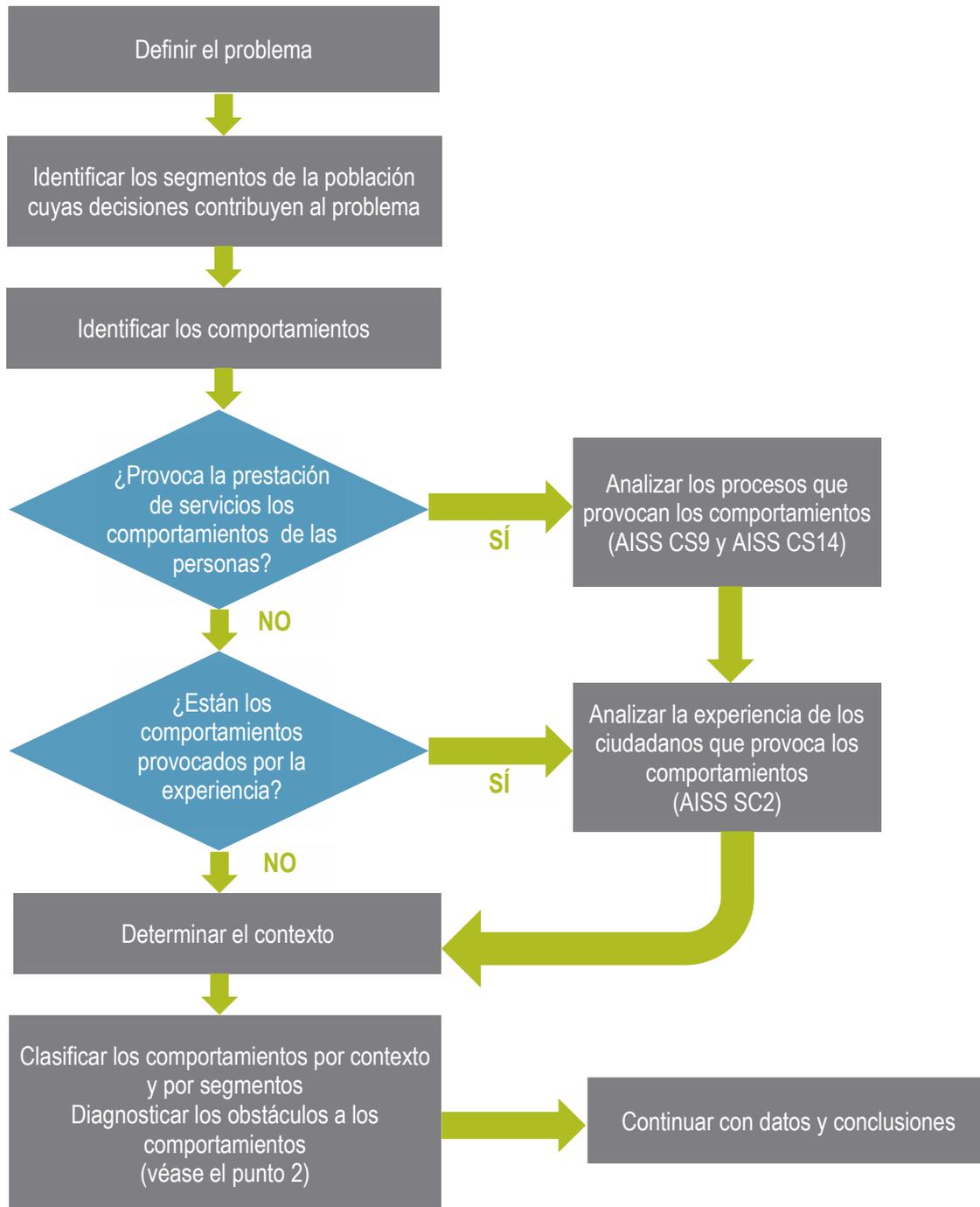
Este análisis puede ayudar a crear “mapas de comportamiento”<sup>6</sup> que ayuden a detectar dificultades y obstáculos a los comportamientos deseados<sup>7</sup>.

5. Puede encontrarse más información sobre el análisis de grupo en Everitt y otros (2011), por ejemplo.

6. La elaboración de mapas de comportamiento es una técnica que se utiliza en la psicología ambiental y está relacionada con los métodos que permiten registrar de manera sistemática los comportamientos y movimientos de las personas en lugares concretos. Un mapa de comportamiento constituye un registro de dónde están las personas, lo que hacen realmente y cómo se distribuyen sus comportamientos en el espacio.

7. Para más información, véase Gifford (2015).

Gráfico 9. Formular el problema



Fuente: El autor.

### 3.3. Datos y conclusiones

Una vez que se ha formulado el problema y se han caracterizado los comportamientos, se deben validar los resultados utilizando datos del mundo real.

El análisis de datos es fundamental para la investigación en materia de comportamiento, ya que ayuda tanto a extraer conclusiones de la información de la que dispone una institución, como a analizar información nueva, según sea necesario.

Los datos y las conclusiones son necesarios a lo largo del proceso de aplicación del marco (por ejemplo, en la fase de definición del problema, en la fase de experimentación y en las fases de puesta en marcha y de mejora continua).

Las ciencias del comportamiento abarcan dos tipos de análisis:

- **El análisis prospectivo.** Investigación que incluye la recopilación de datos nuevos específicos sobre el problema en cuestión. Los mecanismos de recopilación de datos forman parte de la investigación e incluyen encuestas, experimentos controlados, etc. Para que la aplicación del análisis prospectivo se realice de forma satisfactoria, es necesario definir claramente los criterios de medición para los comportamientos a corto y a largo plazo desde el principio, así como criterios de medición para analizar la rigidez de los cambios de comportamiento a lo largo del tiempo;
- **El análisis retrospectivo.** Extracción de conclusiones a partir de los datos con los que cuenta la institución, mediante el uso del aprendizaje automático, los resultados tendenciales, el metanálisis, los análisis estadísticos, la simulación de hipótesis y otros análisis computacionales.

#### *Recopilación de datos*

Los métodos más comunes (véase el cuadro 7) que pueden tenerse en cuenta para la recopilación de datos nuevos (análisis prospectivo) incluyen los siguientes:

- cualitativos;
- cuasiexperimentales;
- experimentales.

Los métodos de investigación cualitativos se usan sobre todo durante la fase de formulación del problema, mientras que los métodos experimentales se usan para evaluar el éxito de las intervenciones; los métodos cuasiexperimentales, por su parte, se aplican en varias fases.

Entre los métodos de investigación cualitativos utilizados en las ciencias del comportamiento se encuentran los siguientes:

- *Entrevistas:* Consisten en conversaciones entre los investigadores y las personas del grupo de comportamiento de interés para recopilar información sobre sus creencias, opiniones, actitudes y acciones.
- *Grupos de discusión:* Como en el método anterior, consisten en entrevistas, pero con un grupo de personas que presentan los comportamientos identificados.
- *Etnografía:* Consiste en observar a las personas o grupos en su entorno natural.

**Cuadro 7.** Aplicabilidad de los métodos de investigación de las ciencias del comportamiento

Áreas del marco	Compromiso de los ciudadanos con la política y los objetivos	Diseño y pruebas	Supervisión
Cualitativa	✓	✓	✓
Experimental		✓	✓
Cuasiexperimental	✓		✓
<i>Experimentos naturales</i>	✓		
<i>Estudios de correspondencia</i>	✓		
<i>Estudios longitudinales</i>	✓		
<i>Experimentos de campo</i>		✓	
<i>Encuestas</i>	✓	✓	✓

Fuente: El autor.

La etnografía en particular proporciona un enfoque que permite comprender en profundidad la vida de las personas. Es una herramienta nueva en la formulación de políticas. Es distinta de las técnicas de investigación cualitativas tradicionales, ya que aporta una visión más detallada, no anticipa líneas de investigación concretas y no es concluyente. Por ejemplo, el Gobierno del Reino Unido cuenta con etnógrafos internos que trabajan con vídeos y pasan cientos de horas con distintas personas (previo consentimiento), documentando y compartiendo sus experiencias. Los datos de vídeo generados, llamados *Thick Data* (análisis de grandes volúmenes de datos cualitativos) ayudan a los responsables de la formulación de políticas a comprender los comportamientos humanos individuales y revelan no solo lo que está ocurriendo, sino por qué está ocurriendo<sup>8</sup>.

Entre los métodos de investigación experimentales en las ciencias del comportamiento se encuentran los siguientes:

- *Experimentos de laboratorio:* Se trata de experimentos psicológicos en un entorno controlado.
- *Ensayos controlados aleatorios:* Son un tipo de estudio cuyo objetivo es reducir ciertas fuentes de sesgo al probar la eficacia de las intervenciones. Los ensayos controlados aleatorios se consideran la regla de oro para poner a prueba los efectos de las intervenciones y, si se cuenta con los conocimientos adecuados, pueden ser un método rentable para demostrar que una intervención o una política está funcionando.

Entre los métodos cuasiexperimentales se encuentran los siguientes:

- *Experimentos naturales:* Consisten en estudios retrospectivos de datos recopilados con anterioridad. Los experimentos naturales se utilizan durante la validación de la formulación del problema.

8. Para más información, véase Siodmok (2020).

- *Estudios de correspondencia:* Consisten en investigar la frecuencia e intensidad con la que está presente en cada grupo un factor explicativo para establecer una correlación con los resultados. Los estudios de correspondencia se aplican a los datos existentes durante la validación de la formulación del problema.
- *Estudios longitudinales:* Se trata del análisis de observaciones repetidas del mismo tema durante un periodo de tiempo, con el fin de hacer un seguimiento de los cambios y explicarlos. Estos estudios se utilizan durante la validación de la formulación del problema.
- *Experimentos de campo:* Se investigan las causas y los efectos de una intervención aplicada en un entorno del mundo real mediante un estudio piloto o un experimento. Estos experimentos se utilizan para poner a prueba, evaluar y validar conclusiones en la fase de experimentación e innovación del marco.
- *Encuestas:* Se trata de cuestionarios que ayudan a recopilar información de un grupo de interés sobre un tema específico. Las encuestas pueden utilizarse antes y después de la intervención.

### *Análisis de datos*

Una vez que los datos están procesados y organizados, hay que depurarlos para identificar inexactitudes, duplicaciones y problemas similares. Esto puede hacerse con la ayuda de un *software*.

Después de depurar los datos, hay que extraer los mensajes que contienen. A esto se le suele llamar **análisis de los datos de investigación** y puede ser tan sencillo como aplicar una visualización o estadísticas básicas que ayuden a comprender los mensajes clave que se van a analizar. A continuación se enumeran algunos ejemplos:

- análisis de series temporales de una variable única durante un periodo de tiempo;
- ordenación de las categorías de datos utilizando diagramas de barras;
- distribución de frecuencias;
- correlaciones y desviaciones.

Durante la formulación del problema o la parte exploratoria del estudio del comportamiento, el objetivo de la investigación empírica es dilucidar las relaciones causa-efecto, pues el uso de la experimentación controlada no es viable, aunque la intención es similar.

Este enfoque puede ser tan preciso como los ensayos controlados aleatorios a la hora de medir los efectos causales, aunque la falta de poblaciones controladas en el análisis podría dar lugar a una estimación sesgada de los efectos causales.

Para mitigar este problema, se recomienda utilizar los métodos de **resultados tendenciales**.

Los métodos de resultados tendenciales son particularmente útiles para eliminar los sesgos del investigador y simular casos de control sobre los datos existentes, a la vez que se analizan datos de distintas fuentes<sup>9</sup>.

---

9. Para más información, véase Rosenbaum y Rubin (1983).

Cuando sea viable, también pueden hacerse **simulaciones por ordenador** para predecir los resultados, sobre la base de los datos y las inferencias causales. Las simulaciones también son útiles para estimar el impacto diferencial de las situaciones hipotéticas sobre el (los) resultado(s) deseado(s).

No obstante, las simulaciones precisan de unas habilidades especializadas, son caras desde el punto de vista computacional, requieren datos de buena calidad y pueden ser muy difíciles de modelar.

Las simulaciones pueden utilizarse durante la fase de formulación del problema y en intervenciones posteriores.

Estos son algunos de los modelos de simulación más comunes<sup>10</sup>:

- dinámica de sistemas;
- modelos basados en agentes;
- microsimulación;
- simulación por eventos discretos;
- Montecarlo.

Por último, si los resultados, y las intervenciones posteriores, no fueran concluyentes o fueran difíciles de reproducir, podrán realizarse **metanálisis** de los resultados de múltiples estudios para obtener más información.

### 3.4. Participación de las partes interesadas

En esta fase del marco ya se han diagnosticado los obstáculos relacionados con el comportamiento, y se identifican a continuación las intervenciones necesarias.

La institución puede elegir entre aplicar la teoría del empujón, la del empujón, con un plus, y la de pensar, o cualquier combinación que sea más adecuada en sus circunstancias.

Independientemente de la estrategia utilizada, el primer paso es recoger datos iniciales sobre cómo reducir o eliminar los obstáculos relacionados con el comportamiento que se han identificado. Se propone la siguiente secuencia de participación:

1. Buscar el asesoramiento de expertos en el programa o servicio en cuestión, seguramente tengan ideas prácticas sobre cómo abordar los obstáculos.
2. Hablar con el personal de atención al público y con los asociados en la prestación de servicios, que puedan tener un conocimiento más profundo de las necesidades de los ciudadanos, las deficiencias de los procesos y otras áreas que motivan los comportamientos.
3. Hablar con el equipo de asistencia en materia de TIC para identificar problemas tecnológicos que puedan estar motivando los comportamientos.
4. Por último, bien dotados de este conocimiento de la visión interna del programa y de la prestación de servicios de la institución, interactuar con los ciudadanos para obtener información.

---

10. Puede encontrarse un análisis exhaustivo de simulaciones en el contexto de la formulación de políticas en Janssen, Wimmer y Deljoo (2015)..

El siguiente paso es identificar las medidas correctivas, que pueden ser las siguientes:

- cambios en los procesos internos;
- actualizaciones tecnológicas;
- examen de las cuestiones fundamentales de la prestación de servicios (AISS, 2019b);
- intervenciones en materia de comportamiento.

### *Intervenciones en materia de comportamiento*

Como se ha analizado en la sección 2, los principales desafíos al cambiar los comportamientos son los sesgos, las tendencias y los procesos, que afectan a las decisiones que se toman frente a las distintas opciones (Simon, 1997):

1. **Procesos de búsqueda:** Buscar soluciones “lo suficientemente buenas” o tomar atajos mentales para llegar a una decisión sin el debido análisis.
2. **Efectos cognitivos:** Basarse en normas sociales y estereotipos, o estrechez de miras.
3. **Sesgos:** Incluyen confiar de forma indebida en la información inicial, favorecer las recompensas a corto plazo, las decisiones subjetivas basadas en creencias o valores, adherirse a lo familiar, mantener las cosas como están, centrarse en la pérdida en lugar de en la oportunidad.
4. **Falacias:** Comprenden las ideas preconcebidas sobre la probabilidad de que se produzcan acontecimientos.

Por lo tanto, el proceso de identificación de las intervenciones consiste en encontrar soluciones prácticas a estos problemas de comportamiento. No hay soluciones correctas o incorrectas; es importante considerar el contexto de los ciudadanos y los comportamientos específicos que se van a abordar.

El análisis puede dar como resultado la identificación de muchas intervenciones posibles, que se seleccionarán durante las fases de diseño y prueba.

En su marco FAST (EAST, según su versión en inglés: *Easy, Attractive, Social, Timely*) (BIT, 2014), el Equipo de Análisis del Comportamiento del Reino Unido (*United Kingdom’s Behavioural Insights Team*) estableció cuatro principios simples para tener en cuenta al identificar las intervenciones:

- **Fácil:** Hacerlo simple utilizando el poder de los “defaults” u opciones predeterminadas, eliminar los puntos conflictivos y simplificar los mensajes.
- **Atractivo:** Atraer la atención mediante la estética y la personalización, y elaborar recompensas y sanciones para maximizar el efecto.
- **Social:** Mostrar que la mayoría de las personas están comportándose de la manera deseada, utilizar el poder de las redes y alentar a las personas a comprometerse con los demás.
- **a Tiempo:** Incitar a las personas en el momento en que son más receptivas, considerar los costos y beneficios inmediatos y ayudar a las personas a planificar sus respuestas a los acontecimientos.

Aunque simple en su esencia, el marco FAST abarca la mayoría de los empujones que se utilizan en la formulación de políticas. También pueden utilizarse otros marcos, como el de la rueda del cambio de comportamiento (Michie y otros, 2011) o el árbol de decisiones mediante empujones (Lyons y House,

2012). Sin embargo, la simplicidad y la practicidad del marco FAST ofrecen un buen punto de partida para identificar las intervenciones.

### **Fácil**

En este aspecto, las intervenciones están más relacionadas con lo siguiente:

- mejorar la experiencia de los ciudadanos para eliminar comportamientos que surgen de una transmisión de los mensajes deficiente;
- abordar los atajos mentales (como la satisfaciencia), o la eliminación por aspectos y/o sesgos (como el del *statu quo* y el de aversión a la pérdida), orientando a los ciudadanos hacia la aceptación de las opciones predeterminadas que les benefician.

Mejorar la experiencia de los ciudadanos requiere la aplicación de un pensamiento de diseño, un pensamiento sistémico y la creación de una experiencia que no requiera esfuerzos. Estos métodos se analizan en los apartados C y D de la *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios* (AISS, 2019b).

Aunque parezcan simples, las opciones predeterminadas son nudos potentes y omnipresentes en la arquitectura de las decisiones, y dan la impresión de que conllevan la aprobación implícita de la institución.

Por lo tanto, las opciones predeterminadas tienen un poder adicional como empujón y deben decidirse con cautela para evitar consecuencias imprevistas.

### **Atractivo**

Muchos atajos mentales son el resultado de una falta de atención. Por lo tanto, las intervenciones centradas en la atención deben tener en cuenta estrategias o tácticas para atraer la atención del ciudadano de las maneras siguientes:

- destacando las consecuencias o el costo y la reducción de los beneficios de los comportamientos;
- utilizando múltiples canales de comunicación para incitar a los ciudadanos a actuar o recordarles que tienen que hacerlo;
- elaborando y publicitando recompensas y sanciones que ayuden a orientar las decisiones;
- haciendo que los mensajes sean siempre simples, intuitivos y pertinentes;
- centrándose en la estética de la presentación y asegurándose de que están en consonancia con las expectativas de la población objetivo.

También se deben considerar estrategias educativas y de transmisión de los mensajes para contrarrestar los sesgos (como el sesgo de la inmediatez, el de la aversión a la pérdida, el de la familiaridad y el del *statu quo*) y las falacias (como la de Montecarlo, la de la experiencia reciente y la de la narrativa).

### **Social**

El ser humano es social por naturaleza y los comportamientos de las personas de su círculo social tienen una gran influencia sobre él. Esta influencia da lugar a sesgos, como el de confirmación o el de familiaridad, así como a efectos cognitivos, como el del comportamiento gregario, y encuadre (véase la sección 2).

Las intervenciones pueden contrarrestar estos efectos con las medidas siguientes:

- Abordando las narrativas falsas que dan lugar a la formación de creencias utilizando métodos atractivos para informar a los ciudadanos sobre datos que demuestren dicha falsedad.
- Ayudando a que las personas se formen su propio criterio mostrándoles comportamientos positivos en su entorno social.
- Despertando las emociones y alentando a las personas a comprometerse con sus comunidades.
- Aprovechando las normas sociales para ayudar a las personas a considerar las consecuencias de sus acciones.

### ***A tiempo***

El contexto de nuestros comportamientos, pensamientos y decisiones evoluciona constantemente debido a los cambios que se producen en las circunstancias, los factores medioambientales y políticos, etc.

En consecuencia, es importante planificar las intervenciones de forma que el contexto de los comportamientos identificados sea conforme con el contexto cambiante de la población objetivo.

Un buen manejo de los tiempos aumenta las posibilidades de que las intervenciones tengan una buena acogida, ayuda a las personas a planificar sus respuestas a los acontecimientos y combate la falta de atención.

En cambio, un mal manejo de los tiempos puede empeorar los comportamientos.

### ***Seleccionar una intervención***

La participación de las partes interesadas puede generar múltiples intervenciones para un obstáculo específico relacionado con el comportamiento. La institución debe priorizar o rechazar intervenciones haciéndose las siguientes preguntas para cada una de ellas:

- ¿La intervención tiene en cuenta las consideraciones éticas?
- ¿La intervención crea riesgos y problemas fuera de los niveles de tolerancia de la institución?
- ¿La intervención cumple los objetivos de política?
- ¿Tiene la institución las capacidades y el acceso a los conocimientos técnicos necesarios para poner en marcha la intervención?
- ¿Cuenta la institución con el presupuesto y los recursos necesarios para aplicar la intervención?
- ¿Puede la institución garantizar el apoyo y la aprobación de la dirección ejecutiva para este tipo de intervención?
- ¿Puede la institución aprender de los ejemplos de intervenciones similares pertinentes?

## **3.5. Diseño de las intervenciones**

Una vez seleccionadas las intervenciones desde el punto de vista estratégico y de gobernanza, deben analizarse desde una perspectiva operativa.

Esto requiere un diseño de alto nivel de cada intervención para comprender las complejidades y eliminar las intervenciones que tengan pocas probabilidades de adecuarse a las limitaciones operativas.

Para el diseño de alto nivel deberán examinarse los diseños de intervenciones similares de proyectos anteriores, ya sea dentro de la propia institución, consultando otras instituciones o buscando el asesoramiento del sector privado, teniendo en cuenta que dichos diseños o sus limitaciones pueden diferir considerablemente de las normas de la institución.

Este ejercicio debe ayudar a clasificar las intervenciones según su complejidad (véase el cuadro 8), de forma que pueden incluirse en una de las siguientes categorías que se presentan en función de un nivel de complejidad creciente:

1. reajuste menor;
2. reajuste significativo;
3. nuevas aplicaciones o herramientas de comunicación;
4. nuevo programa o servicio.

La complejidad puede definirse como una combinación de los siguientes elementos:

- el nivel de recursos disponibles para diseñar la intervención;
- la cantidad de tiempo disponible para el diseño en el marco del proyecto;
- el presupuesto disponible para el diseño en el marco del proyecto;
- el tamaño requerido de la muestra de población para las pruebas controladas.

En términos absolutos, la complejidad de cada categoría de diseño puede describirse de la manera siguiente (las instituciones pueden tener su propio criterio, por supuesto) (véase el cuadro 8).

En función de este análisis, se podrá reducir el alcance de algunas intervenciones o eliminarse por completo. Después, podrá elaborarse la lista de intervenciones.

No obstante, antes de iniciar el diseño detallado, es importante identificar a la muestra de población objetivo y asegurarse de que se puede acceder a ella. Es un tema delicado, por lo que es importante obtener con antelación las aprobaciones pertinentes. Los comentarios de las personas reales son claves para el éxito del estudio.

**Cuadro 8.** Complejidad del diseño de las intervenciones

Categoría	Recursos	Tiempo/ Presupuesto	Requisitos de las pruebas
Reajuste menor	Baja	Baja	Baja
Reajuste significativo	Baja	Baja	Media
Nuevas aplicaciones	Media	Media	Alta
Nuevo servicio	La más alta	La más alta	La más alta

Fuente: El autor.

Independientemente de su complejidad, el proceso de diseño es iterativo, y se basa en gran medida en las valoraciones de las partes interesadas, que ayudarán a mejorar y profundizar en el pensamiento de diseño. Dependiendo de la complejidad, las partes interesadas son, entre otras, las siguientes:

- el equipo de ética y gobernanza;
- expertos en el tema y el personal de atención al público de la institución;
- los equipos de la institución encargados de la tecnología y las operaciones; y
- representantes de la población objetivo.

En el caso de las intervenciones complejas, se requiere una comprensión completa de los mapas de experiencia de los ciudadanos y se recomienda encarecidamente utilizar el pensamiento de diseño y el pensamiento sistémico<sup>11</sup>.

### 3.6. Poner a prueba las intervenciones

En esta etapa, las intervenciones ya están diseñadas y deben ponerse en marcha y probarse en un entorno controlado para evaluar si funcionan o no.

La puesta a prueba de las intervenciones es una etapa previa importante a su aplicación en un entorno real. Los resultados de las pruebas determinan si se realiza la aplicación de las intervenciones, se vuelve a la fase de diseño para corregir errores, excepciones y/o consecuencias imprevistas, o se abandonan por completo las intervenciones y se vuelve a empezar.

Se recomienda poner a prueba todas las intervenciones, excepto las más básicas, que conlleven poco o ningún riesgo de menoscabar los resultados, y cuando sea prácticamente imposible hacer un seguimiento de los resultados. Por ejemplo, si una intervención solo consiste en mejorar la señalización para reducir la necesidad de puntos de información, la falta de pruebas está justificada, aunque, incluso en este caso, se podría argumentar que las señales podrían generar más confusión; en este caso, debido a la simplicidad de la intervención, las pruebas podrían consistir en registrar todas las consultas durante el primer mes de aplicación.

En todos los demás casos, el enfoque de las pruebas dependerá de:

- la complejidad de la intervención;
- la disponibilidad de datos tras la intervención;
- los riesgos previstos de la intervención (políticos, resultados negativos, etc.);
- los impedimentos éticos;
- los factores externos que podrían influir en el comportamiento de una población de muestra;
- los recursos, el tiempo y el presupuesto.

Dependiendo de la situación, el enfoque utilizado para las pruebas será:

- no hacer ninguna prueba;

---

11. Para más información, consúltense los métodos descritos en las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios*.

- hacer un análisis delta antes y después;
- realizar ensayos controlados con un grupo de control, pero no aleatorios;
- realizar ensayos controlados aleatorios.

*Consideraciones que hay que tener en cuenta al utilizar los ensayos controlados aleatorios*

Los ensayos controlados aleatorios son un tipo de evaluación de los efectos que utiliza el acceso aleatorio a las intervenciones para limitar los sesgos y generar una estimación que sea válida a nivel interno. Se les suele considerar la prueba de oro.

En los ensayos controlados aleatorios hay dos tipos de aleatorizaciones:

- aleatorizar a las personas a las que se van a aplicar las intervenciones;
- aleatorizar a un grupo de personas a las que se van a aplicar las intervenciones.

La aleatorización de los grupos reduce el riesgo de contaminación de las muestras en las que las personas comparten información sobre la intervención dentro del grupo de control.

Las etapas de un ensayo controlado aleatorio suelen ser:

1. Desarrollar una “teoría de programa” (Funnell y Rogers, 2011): El objetivo de este proceso es explicar cómo puede contribuir una intervención a una cadena de resultados que producen el efecto esperado o real.
2. Elaborar un estudio de base de toda la población objetivo mediante la recopilación de datos de los indicadores pertinentes.
3. Aleatorizar las muestras en distintos grupos, asegurándose de que los indicadores de base y las variables contextuales importantes son idénticas desde el punto de vista estadístico (por ejemplo, segmentación por grupos de comportamiento).
4. Aplicar la intervención al (a los) grupo(s) de “tratamiento”. El (los) otro(s) grupo(s) es (son) el (los) grupo(s) de “control”.
5. Supervisar la intervención continuamente durante el ensayo. Esto respaldará las operaciones de la institución, permitirá a los evaluadores extraer conclusiones de los indicadores intermedios y ayudará a detectar la contaminación.
6. Tras la aplicación se hace una comparación de los resultados de los grupos de tratamiento y los grupos de control, con el fin de analizar los efectos de la intervención.

Cabe recordar que, aunque los ensayos controlados aleatorios sean la regla de oro, las instituciones deben considerar las siguientes limitaciones y planificar las siguientes cuestiones antes de decidirse a usarlos:

- Tamaño muestral: La relevancia estadística de los ensayos controlados aleatorios no solo depende del tamaño de la muestra de población, como ocurre con todos los métodos estadísticos, sino también de la escala de aleatorización.
- Potencia estadística: Es una medida de la probabilidad de detectar un efecto. Depende del tamaño muestral, la magnitud mínima del efecto que puede detectarse, la variación subyacente de las variables de resultado, las dimensiones de los grupos de tratamiento y de control y, en el

caso de los ensayos controlados aleatorios de los grupos, la correlación entre dichos grupos. Si la potencia estadística prevista es baja, entonces es mejor utilizar métodos alternativos.

- Solo prospectivos: Como se ha analizado en la sección 3.3, los ensayos controlados aleatorios no pueden determinar los efectos de las intervenciones existentes debido a que la aleatorización debe ocurrir en el momento de la aplicación.
- Tasas de aceptación: Las tasas de aceptación pueden ser más bajas de lo esperado; esto afectará a la fiabilidad estadística de los ensayos controlados aleatorios.
- Incumplimiento por parte de los participantes: Se refiere al hecho de que, aunque se pueda asignar a las personas un grupo concreto, podrían intercambiar información con otros grupos. El incumplimiento nunca podrá eliminarse completamente, pero puede minimizarse mediante la elección de una unidad de aleatorización lo bastante grande como para que los grupos no tiendan a mezclarse. De nuevo, esto requiere muestras grandes y, por lo tanto, recursos.
- Reducción: Ocurre cuando partes de una muestra dejan de estar disponibles para el seguimiento, o si las personas abandonan los grupos de tratamiento o de control como resultado de la intervención (a esto se le llama “diferencia de reducción”<sup>12</sup>).

Para concluir esta sección, se presenta en el gráfico 10 a continuación un árbol de decisiones, que resume los elementos que hay que tener en cuenta al elegir un método de prueba.

### 3.7. Aplicación de las intervenciones

Una vez realizado el ensayo, debe evaluarse la diferencia en los resultados<sup>13</sup> para establecer la relevancia estadística y el alcance de los efectos de la intervención, incluidas las consecuencias imprevistas.

Puede haber casos en los que se pongan a prueba varias intervenciones; en esos casos, el análisis debe determinar cuál fue la intervención más efectiva.

A continuación, el análisis debe identificar las “variables de confusión”. Una variable de confusión influye tanto en las variables dependientes como en las variables independientes, provocando una asociación espuria.

La confusión es un concepto causal y, como tal, no puede describirse en términos de correlaciones o asociaciones.

Las variables de confusión pueden arruinar un ensayo, aumentar la variación e introducir sesgos. Este tipo de variables pueden surgir al producirse cambios en las condiciones durante el ensayo, que no se pueden controlar.

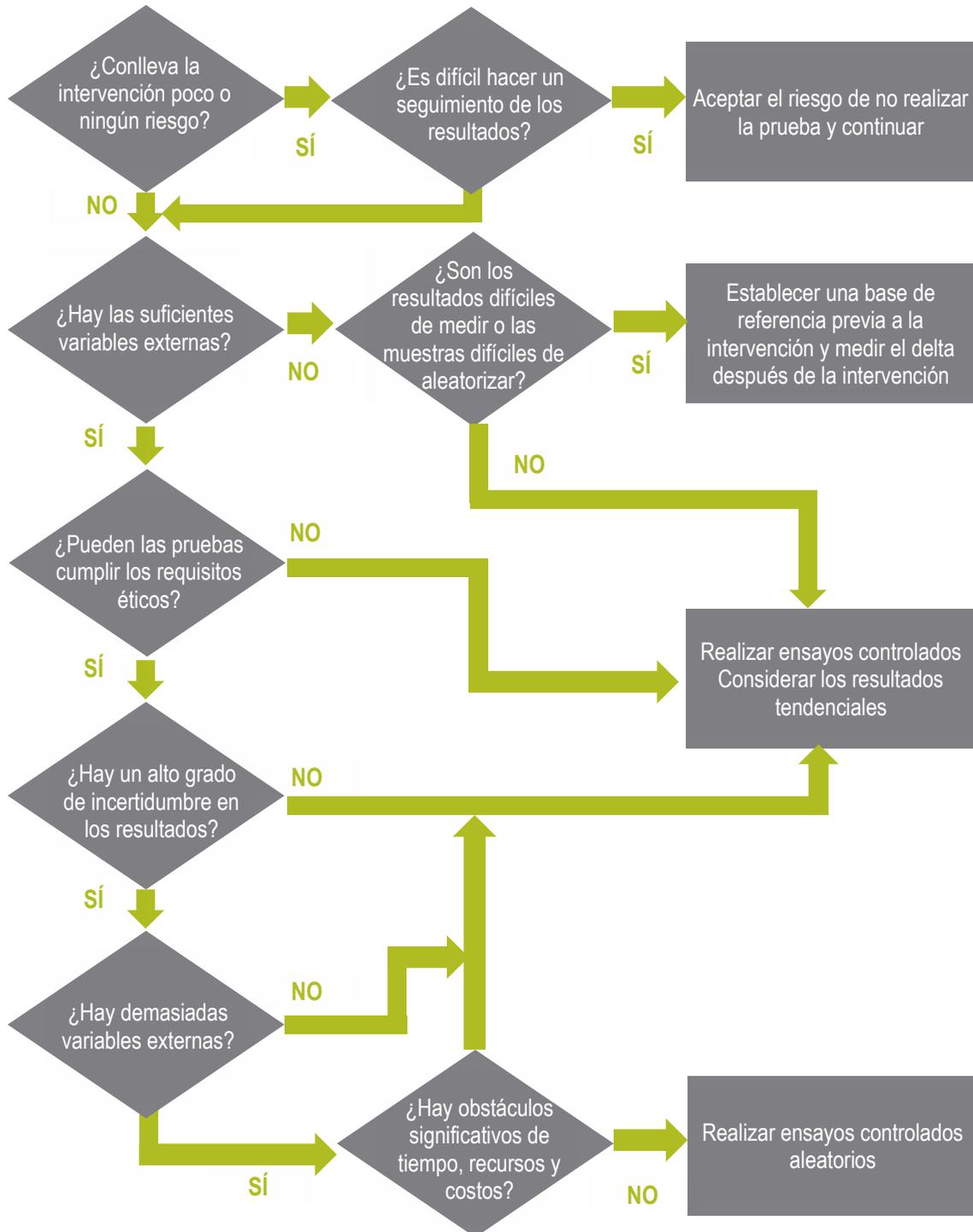
Por ejemplo, si una intervención tiene por objeto aumentar los autopagos de prestaciones, pero no tiene en cuenta que el sistema de interfaz bancaria se cerró en mitad del ensayo debido a un ciberataque, los resultados indicarán de forma incorrecta que los ingresos de autopago disminuyeron tras la intervención.

Es importante supervisar continuamente los factores externos durante el ensayo, e identificar y comprender cómo repercuten las variables de confusión resultantes sobre los resultados.

12. Para más información sobre ensayos controlados aleatorios, véase Schultz y Strauss (2008).

13. En el caso de los ensayos controlados aleatorios, entre el grupo de control y el (los) grupo(s) de intervención.

Gráfico 10. Selección de un método de prueba



Fuente: El autor.

Si no se identifican variables de confusión, o si los efectos de las variables de confusión están dentro del intervalo de tolerancia, el siguiente paso es estudiar las oportunidades que existen para mejorar la intervención más prometedora. A continuación se indican algunos ejemplos de esta mejora:

- Evaluar la uniformidad de los resultados e identificar/abordar las áreas en las que la intervención seleccionada no ha funcionado tan bien.
- Estudiar si hay maneras más sencillas y más baratas de poner en práctica la intervención.
- Examinar el nivel de complejidad que conlleva ampliar la intervención, así como los costos operativos corrientes del enfoque.

En esta fase, todavía es posible elegir una intervención de menor repercusión y que tenga más probabilidades de funcionar en el ámbito en cuestión, debido a consideraciones logísticas, operativas y financieras, entre otras.

Tras decidir cuál es la intervención que ofrece el mejor equilibrio entre las limitaciones anteriores, deberá elaborarse un proyecto para aplicar la intervención a nivel de la población en general (véase el gráfico 11).

Las instituciones podrán optar por limitarse a realizar la intervención. Sin embargo, un paso adicional ofrece la oportunidad de realizar un análisis completo de la complejidad, los riesgos y la relación costo-beneficio, así como otro tipo de análisis operativos en consonancia con su marco de gobernanza.

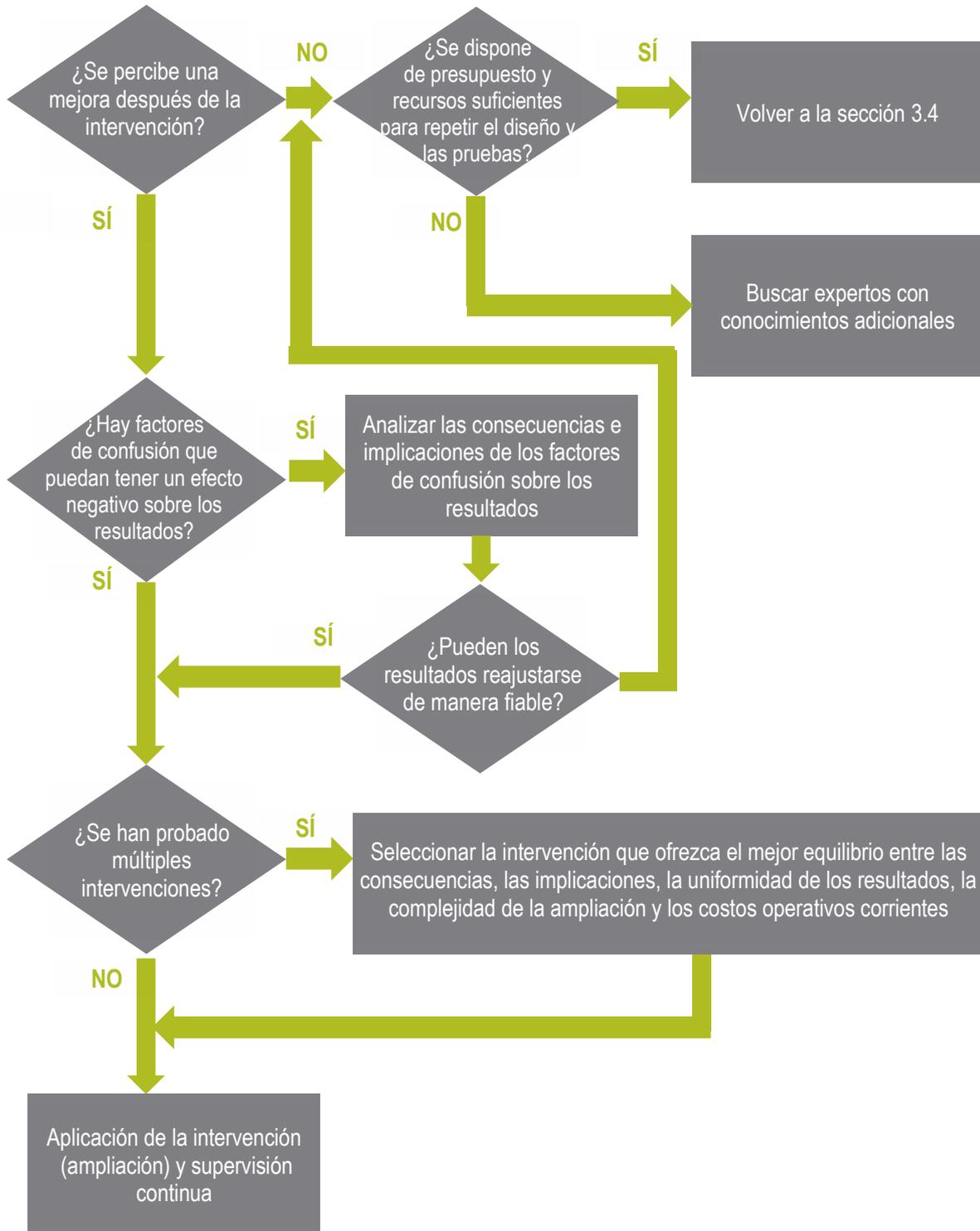
### 3.8. Supervisión

Una vez aplicada y ampliada la intervención, es crucial establecer un plan de medición para supervisar la eficacia de la intervención y apoyar la formulación de políticas. A continuación se enumeran algunos ejemplos de evaluación:

- el éxito continuado de la intervención;
- la rigidez de la intervención (¿retroceden las personas, con el tiempo, a los comportamientos previos a la intervención?);
- los efectos a largo plazo, los efectos secundarios o las consecuencias imprevistas;
- los factores ambientales (por ejemplo, factores políticos y sociales, cambios en la legislación), que puedan reducir la validez de la intervención;
- el proceso de aplicación de la intervención (¿qué puede aprenderse?);
- los gastos, beneficios y riesgos continuos;
- la transparencia y la aceptabilidad;
- las oportunidades de mejora (por ejemplo, aprovechar los nuevos canales, como la plataforma de redes sociales).

Por último, y especialmente en el caso de las intervenciones complejas, la supervisión no solo se aplica al éxito, sino que es también una parte integral del ciclo iterativo de mejora continua y formulación de políticas.

Gráfico 11. Consideraciones que hay que tener en cuenta antes de aplicar una intervención



Fuente: El autor.

Además, los resultados de los estudios longitudinales y los ensayos controlados aleatorios pueden usarse de guía para los algoritmos de simulación y de inteligencia artificial, que se utilicen en diagnósticos futuros y en el diseño de nuevas intervenciones.

La mejora continua es especialmente importante en el contexto de la puesta en práctica operativa de la intervención. Por ejemplo, algunas intervenciones realizadas con éxito pueden generar gran cantidad de papeleo y suponer una enorme carga administrativa, además de otros inconvenientes similares, para el personal de la institución, que también debe realizar su trabajo diario. Esto puede reducir su motivación, afectar a sus prioridades y crear una irritación que, con toda seguridad, socavará el éxito continuado de la intervención.

### 3.9. Observaciones varias

Hace más de 12 años que la estrategia del empujón se introdujo como herramienta de intervención (Thaler y Sunstein, 2017), pero, gracias a las investigaciones y a la experiencia acumuladas durante ese tiempo, se han identificado áreas en las que esta estrategia es insuficiente. Por ejemplo, Thunström, Gilbert y Ritten (2018) descubrieron que los tan exitosos empujones podrían, en realidad, perjudicar a los subgrupos de una población.

Los empujones están diseñados para beneficiar a la población en general. Sin embargo, podrían perjudicar a las personas que desvían de la norma, y estas suelen ser las que más necesitan ayuda.

Indefectiblemente, los equilibrios entre los beneficios para las personas y los beneficios para la población en general son parte integral de la formulación de políticas. No obstante, con los avances en la tecnología y los datos, el potencial para adaptar las intervenciones en forma de empujones mejora algunos de estos equilibrios<sup>14</sup>.

Los arquitectos de las decisiones necesitan saber quién es diferente de quién y de qué maneras. Este tipo de granularidad es ahora más fácil de conseguir gracias a los avances en el ámbito de las tecnologías de la información, el análisis de *big data* y la inteligencia artificial.

Los empujones pueden personalizarse de dos maneras (Miles, 2020):

- Personalización de las opciones: Se pueden personalizar los resultados hacia los que se empujan a las personas.
- Personalización de la forma: Significa que se puede personalizar el modo de empujar a las personas; por ejemplo, utilizando opciones predeterminadas o normas sociales.

Con la personalización surgen siempre cuestiones éticas y de privacidad, y el problema queda limitado a la disponibilidad de datos pertinentes.

La evolución de la estrategia del empujón apenas ha empezado y, siempre que se resuelvan las cuestiones éticas y técnicas, es también en estos momentos cuando empieza a tomar forma la oportunidad de adaptar más los resultados en beneficio de las personas.

---

14. La idea de los empujones personalizados no es nueva, e incluso ha sido analizada por uno de los autores de esa primera monografía titulada *Un pequeño empujón*; véase Sunstein (2013).

## 4. Ejemplo

Este marco es un conjunto iterativo de fases y subfases basadas en consideraciones éticas, planteadas en un entorno de supervisión continua. Las fases pueden resumirse de la siguiente manera:

### 1. Definición del problema

- a. Determinar los resultados que se desean obtener de las políticas.
- b. Comprender o aislar los comportamientos que entran en conflicto con las políticas en vigor.
- c. Comprender o aislar los comportamientos que se ven afectados por estas políticas.
- d. Comprender el contexto y los motivos que subyacen a los comportamientos, incluidas las consecuencias imprevistas de las políticas.
- e. Comprender si los comportamientos se deben a deficiencias en los procesos, la transmisión de los mensajes o la experiencia de los ciudadanos.
- f. Decidir qué comportamientos hay que abordar para obtener el máximo efecto.
- g. Considerar las políticas y su aplicación como un único sistema.

### 2. Datos y diagnóstico

- a. Segmentar a los ciudadanos en grupos según el contexto o el comportamiento, y de acuerdo con otros requisitos específicos de las ciencias del comportamiento, a fin de comprender la variación en las respuestas.
- b. Analizar los datos existentes (análisis retrospectivo).
- c. Cuando sea necesario, recopilar datos nuevos (análisis prospectivo).
- d. Establecer una base de referencia para los resultados de política.

### 3. Diseño y pruebas

- a. Definir cuáles son las intervenciones que se someterán a prueba, teniendo en cuenta los recursos, las capacidades y los conocimientos técnicos de la organización y las posibles repercusiones en las partes interesadas.
- b. Examinar el diseño de las intervenciones anteriores y recopilar información procedente de quienes se encargaron de realizarlas.
- c. Seleccionar un proceso de diseño basado en el alcance, los recursos, el tiempo, el presupuesto, el acceso a los usuarios finales y el grado aceptable de complejidad; dicho proceso de diseño puede implicar desde un reajuste menor hasta la elaboración de un nuevo servicio.
- d. Determinar quiénes son los usuarios finales y evaluar la capacidad para realizar pruebas con esos usuarios.
- e. Diseñar la intervención de manera iterativa con grupos cerrados de usuarios hasta tener el convencimiento de que la intervención puede aplicarse a un público más amplio.
- f. Seleccionar un enfoque para las pruebas en función del carácter de la intervención y de los recursos de la organización; dicho enfoque puede variar entre no hacer ninguna prueba y realizar ensayos controlados aleatorios.

#### 4. Ampliación y supervisión continua

- a. Evaluar la importancia de los resultados hasta el momento.
- b. Identificar las variables de confusión.
- c. Si las variables de confusión ya se han identificado, analizar el efecto de dichas variables sobre los datos y, si fuera necesario, volver a la fase 3.
- d. Supervisar y hacer un seguimiento de los resultados.
- e. Los factores externos cambian con el tiempo, por lo que hay que seguir supervisando y repitiendo las medidas desde la fase 3 o desde la fase 1, dependiendo del alcance de los cambios.

En el caso de problemas sencillos o de situaciones en las que la solución es evidente, se pueden omitir algunos de estos pasos.

A continuación se presenta un ejemplo de intervención para ilustrar cómo podría utilizarse el marco.

- **Definición del problema:** Abordar el impago de las multas de aparcamiento y utilizar el pago en línea.
  - En un municipio, el 10 por ciento de las multas de aparcamiento no se pagan a tiempo, o no se pagan nunca, a pesar de la amenaza de sanciones cuya severidad aumenta con el tiempo.
  - Además, las personas siguen pagando en persona e ignorando el servicio de pago en línea, incluso a pesar de que se les descuenta el 10 por ciento si realizan el pago por medios digitales.
- **Objetivos de política:**
  - El primer objetivo de política es reducir el número de multas sin pagar al 5 por ciento del total de multas impuestas.
  - El segundo objetivo de política es aumentar un 50 por ciento el número de pagos realizados a través del portal en línea.
- **Datos:**

Puede analizarse el contexto y deducir los motivos por los que las personas no pagan mediante la realización de encuestas, el análisis de las reclamaciones, etc.:

  - Se supone, en este caso, que las encuestas han indicado que las notificaciones de multa están siendo ignorados debido a que tenían un formato largo, complicado, confuso y deficiente, y porque “eso es lo que hace todo el mundo”.
  - Se supone también que una encuesta aparte ha mostrado que algunas personas todavía pagan en persona porque no logran encontrar el portal en línea.

A continuación, un análisis de la notificación de multa ha puesto de manifiesto que la dirección del portal se indicaba en la parte trasera, en letra pequeña, en un párrafo donde se enumeran los términos y condiciones.

▪ **Análisis:**

Aquí pueden identificarse tres obstáculos relacionados con el comportamiento y un problema con la prestación de servicios:

- Falta de atención: las personas ignoran la notificación porque lleva demasiado tiempo leerla.
- Falta de aversión a la pérdida: Las personas ignoran las consecuencias y los beneficios económicos de pagar en línea.
- Normas sociales inadecuadas: Las personas piensan que “eso es lo que hace todo el mundo”.
- Fricción: Las personas tenían dificultades para encontrar la información sobre las opciones de pago por medios digitales.

▪ **Diseño:**

Los problemas identificados pueden abordarse reformulando las notificaciones, con el fin de:

1. Atraer la atención de la siguiente manera:

- a. destacando en letras grandes y en rojo la notificación y el importe de la multa;
- b. destacando la opción de pago en línea utilizando un gráfico grande que imite un *widget* de botón con un mensaje que indique la dirección web;
- c. abordar la aversión a la pérdida indicando claramente las consecuencias de no pagar.

2. Aprovechar las normas sociales destacando el hecho de que el 90 por ciento de la población paga puntualmente.

▪ **Pruebas:**

Después debe realizarse un ensayo controlado aleatorio durante varios meses en el marco del cual se distribuyan distintas versiones de la notificación de multa. Por ejemplo:

- la notificación original;
- una notificación con un nuevo diseño que incluya una declaración de aversión a la pérdida que acelere significativamente el descuento en el pago de las multas y los importes acumulativos de las mismas;
- una notificación con un nuevo diseño que destaque la opción de pago por medios digitales;
- una notificación con un nuevo diseño que incluya todos los empujones anteriores.

La aleatorización de los grupos puede utilizarse mediante el envío de distintas versiones cada día para evitar los problemas que pueda crear el hecho de que múltiples infractores reciban las distintas versiones de la notificación el mismo día.

En este ejemplo hay tres grupos de intervención y un grupo de control.

- **Ampliación:**

Al final del ensayo, los resultados específicos de cada versión de la notificación deberán compararse con el desempeño de referencia para ver qué notificación tiene más probabilidades de conseguir los objetivos de política establecidos.

Por ejemplo, si el nuevo diseño de la notificación que incluía todos los empujones presentó las mejoras más sobresalientes, la siguiente medida sería convertirlo en el formato estándar de todo el país.

Entonces, los resultados de la aplicación a gran escala pueden supervisarse durante un año y, si coinciden con los resultados del ensayo controlado aleatorio, no serán necesarias más intervenciones.

## 5. Relación entre el marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento y las Directrices de la AISS

Las capacidades y los métodos organizativos descritos en este marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento están relacionados con las *Directrices de la AISS sobre la Buena Gobernanza (BG)*, las *Directrices de la AISS sobre la Calidad de los Servicios (CS)*, y las *Directrices de la AISS sobre las Tecnologías de la información y de la Comunicación (TIC)*.

La lista que se presenta a continuación incluye algunas de estas relaciones. Se alienta a las instituciones miembros de la AISS a que consulten atentamente estas Directrices al desarrollar su capacidad en materia de ciencias del comportamiento, con el fin de garantizar la coherencia y evitar la duplicación de esfuerzos y capacidades.

- **Políticas y objetivos**
  - BG Directriz 9 – Aplicación del pensamiento de diseño
  - CS Directriz 12 – Creación de una experiencia que no requiera esfuerzos
  - CS Directriz 14 – Pensamiento sistémico
- **Datos y conclusiones**
  - TIC Directriz 1 – Adopción del marco de gobernanza de las TIC
  - TIC Directriz 2 – Procesos de gobernanza de las TIC
  - TIC Directriz 22 – Desarrollo de un marco de gobernanza de los datos
  - TIC Directriz 23 – Desarrollo de un modelo y un sistema de datos maestros
  - TIC Directriz 24 – Desarrollo y operaciones de datos
  - TIC Directriz 25 – Gestión de la calidad de los datos
  - TIC – Parte B.1 Interoperabilidad
  - TIC – Parte B.2 2 Seguridad y privacidad de los datos
  - TIC – Parte C.1 Gobernanza gestión de datos maestros
- **Participación ciudadana**
  - BG Directriz 21 – Participación de las partes interesadas
  - CS Directriz 5 – Comprender las necesidades y expectativas de los usuarios
  - CS Directriz 7 – Definición de los resultados de los servicios
  - CS Directriz 8 – Establecimiento de los objetivos cualitativos
- **Experimentación e innovación**
  - CS Directriz 9 – Aplicación del pensamiento de diseño
  - CS Directriz 12 – Creación de una experiencia que no requiera esfuerzos
  - CS Directriz 14 – Pensamiento sistémico

- **Intervención**
  - CS Directriz 9 – Aplicación del pensamiento de diseño
  - CS Directriz 12 – Creación de una experiencia que no requiera esfuerzos
  - CS Directriz 14 – Pensamiento sistémico
- **Supervisión**
  - CS Directriz 18 – Generar la confianza del público gracias a la transparencia y la responsabilidad
  - CS Directriz 20 – Evaluación y gestión de la satisfacción del cliente
- **Mejora continua**
  - CS Directriz 25 – Integración de la innovación y gestión del cambio

## 6. Observaciones finales

Las ciencias del comportamiento ofrecen un nuevo conjunto de herramientas muy poderoso que se pueden expandir, en las que se puede profundizar y que pueden hacer que el enfoque centrado en el afiliado de la seguridad social sea más integrador. El prisma del comportamiento da a las instituciones una perspectiva nueva, creativa y dinámica sobre desafíos históricos, como la extensión de la cobertura, el cumplimiento del pago de las cotizaciones, la distribución de las prestaciones y la prevención del fraude y la evasión.

En el cuadro 5 (pág. 18) se resume la estructura del marco para la aplicación de las ciencias del comportamiento en cuatro partes principales y seis elementos principales. Además, la ilustración gráfica 6 destaca la importancia de la supervisión continua para garantizar la eficacia permanente de las intervenciones en materia de comportamiento:

Como se ilustra en el gráfico 6, el marco se elabora a partir de la base de la buena gobernanza y de principios éticos –dado que el uso de las ciencias del comportamiento como herramienta de política tiene ramificaciones relacionadas con el modo de comportarse de las personas, el marco se rige por principios éticos y la buena gobernanza.

Tras el trabajo pionero que realizó el Equipo de Análisis del Comportamiento del Reino Unido con MINDSPACE en 2010, siguieron varios marcos de aplicación de las ciencias del comportamiento. Las descripciones de estos marcos son invariablemente simples y atractivos desde el punto de vista de la intuición. A un observador poco experimentado o un lector ocasional, el marco FAST, por ejemplo, podría parecerle fácil de aplicar.

Sin embargo, la realidad a la hora de utilizar las ciencias del comportamiento como una herramienta de política es bastante distinta, y deja al descubierto los profundos conocimientos y métodos científicos y analíticos que hacen falta –además de los recursos que hay que invertir– para probar y poner en práctica las teorías de las ciencias del comportamiento, la psicología y la economía, en las que se basan las ciencias del comportamiento.

La aplicación de las ciencias del comportamiento como herramienta de política depende de, y se basa en, la madurez de la institución. Se requiere un cierto nivel de capacidad empresarial y madurez institucional para hacer de las ciencias del comportamiento una herramienta viable. Se recomienda subsanar las deficiencias que estén arraigadas en la institución antes de contemplar el uso del análisis del comportamiento y de recurrir a las partes interesadas externas para modificar su comportamiento y resolver los desafíos a los que se enfrenta la institución.

Hay que hacerse preguntas difíciles como “¿Estamos utilizando nuestras capacidades al máximo para prestar los servicios de seguridad social?” o “¿Están nuestras políticas o sistemas de prestación de servicios provocando los comportamientos de los clientes que estamos intentando corregir?”. Ofrecer servicios basados en análisis erróneos de los problemas puede dar lugar a consecuencias imprevistas que podrían perjudicar la reputación de la institución y, en última instancia, socavar la confianza de los ciudadanos.

## Bibliografía

**AISS.** 2019a. *Directrices de la AISS sobre la buena gobernanza*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

**AISS.** 2019b. *Directrices de la AISS sobre la calidad de los servicios*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

**AISS.** 2019c. *Directrices de la AISS sobre las tecnologías de la información y de la comunicación*. Ginebra, Asociación Internacional de la Seguridad Social.

**Alemanno, A.; Sibony, A.-L.** 2015. *Nudge and the law – A European perspective*. Londres, Hart.

**Baum, F.; Fisher, M.** 2014. "Why behavioural health promotion endures despite its failure to reduce health inequities", en *Sociology of Health and Illness*, vol. 36, núm. 2.

**BIT.** 2014. *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. Londres, Behavioural Insights Team.

**Bovens, L.** 2009. *Preference change: Approaches from philosophy, economics and psychology*. Dordrecht, Springer.

**Dolan, P. y otros.** 2010. *MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy*. Londres, Cabinet Office – Institute for Government.

**Engelen, B.; Schmidt, A.** 2020. "The ethics of nudging: An overview", en *Philosophy Compass*, vol. 15, núm. 4.

**Everitt, B. y otros.** 2011. *Cluster analysis* (5ª. ed.). Chichester, Wiley.

**Funnell, S.; Rogers, P.** 2011. *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA, Jossey-Bass.

**Gifford, R.** 2015. *Research methods for environmental psychology*. Hoboken, Wiley.

**Janssen, M.; Wimmer, M.; Deljoo, A.** 2015. *Public administration and information technology*. Basilea, Springer International.

**John, P. y otros.** 2011. *Nudge, nudge, think, think – Using experiments to change civic behaviour*. Londres, Bloomsbury Academic.

**John, P.; Stoker, G.** 2019. "Rethinking the role of experts and expertise in behavioural public policy", en *Policy and Politics*, vol. 47, núm. 2.

**Leonhard, L.; Delaney, L.** 2020. "Nudge FORGOOD", en *Behavioural Public Policy*, 27 de enero.

**Lyons, E.; House, J.** 2012. *Towards a taxonomy of nudging strategies*. Toronto, Rotman School of Management.

**Mathis, K.** 2016. *Nudging – Possibilities, limitations, and applications in European law and economics*. Basilea, Springer International.

- Mayne, J.** 2016. "The capabilities, opportunities and motivation behaviour-based theory of change model", en *ResearchGate*, junio.
- Michie, S.; Stralen, M. van; West, R.** 2011. "The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions", en *Implementation Science*, vol. 6, núm. 1.
- Miles, S.** 2020. "Personalized nudging", en *Behavioural Public Policy*, 13 de abril.
- OCDE.** 2021. *Behavioural insights*. París, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Parks, C.; Joireman, J.; Van Lange, P. A.** 2013. "Cooperation, trust, and antagonism: How public goods are promoted", en *Psychological Science in the Public Interest*, vol. 14, núm. 3.
- Petrescu, D. y otros.** 2016. "Public acceptability in the UK and USA of nudging to reduce obesity: The example of reducing sugar-sweetened beverages consumption", en *PLOS One*, 8 de junio.
- Rebonato, R.** 2014. "A critical assessment of libertarian paternalism", en *Journal of Consumer Policy*, vol. 37, septiembre.
- Rosenbaum, P.; Rubin, D.** 1983. "The central role of the propensity score in observational studies for causal effects", en *Biometrika*, vol. 70, núm. 1.
- Ruggeri, K.** 2017. "Editorial", en *Frontiers of Psychology*, vol. 8.
- Schmidt, R.** 2019. "Broadening the nature of behavioral design", en *Behavioral Scientist*, abril.
- Schultz, P.; Strauss, J. (eds).** 2008. *Handbook of development economics* (vol. 4). Londres, Elsevier.
- Simon, H. A.** 1956. "Rational choice and the structure of the environment", en *Psychological Review*, vol. 63, núm. 2.
- Simon, H. A.** 1997. *Administrative behaviour* (4ª. ed.). Londres, Free Press.
- Siodmok, A.** 2020. "Lab long read: Human-centred policy? Blending 'big data' and 'thick data' in national policy", en *Blog: Policy Lab*.
- Sunstein, C. R.** 2013. *Impersonal default rules vs. active choices vs. personalized default rules: A triptych* (Inédito). Harvard, MA, Harvard University – Harvard Kennedy School.
- Sunstein, C. R.** 2015. "The ethics of nudging", en *Yale Journal on Regulation*, vol. 32, núm. 2.
- Thaler, R. H.; Sunstein, C. R.** 2017. *Un pequeño empujón: El impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad*. Madrid, Taurus.
- Thunström, L.; Gilbert, B.; Ritten, C. J.** 2018. "Nudges that hurt those already hurting – Distributional and unintended effects of salience nudges", en *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 153 (C).
- West, R.; Michie, S.** 2020. *A brief introduction to the COM-B Model of behaviour and the PRIME Theory of motivation*. Londres, Qeios.
- Zubin, J.** 1938. "A technique for measuring like-mindedness", en *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 33, núm. 4.

## Lectura complementaria

- Abdukadirov, S. (ed.).** 2016. *Nudge theory in action: Behavioral design in policy and markets*. Berna, Springer.
- Ariely, D.; Jones, S.** 2008. *Predictably irrational*. Nueva York, NY, Harper Audio.
- Banco Mundial.** 2015. *Mind, society, and behavior* (World development report 2015). Washington, DC.
- Benartzi, S. y otros.** 2017. "Should governments invest more in nudging?", en *Psychological Science*, vol. 28, núm. 8.
- Bubb, R.; Pildes, R.H.** 2014. "How behavioral economics trims its sails and why", en *Harvard Law Review*, vol. 127.
- Chen, K.; Bendle, N.; Soman, D.** 2017. *Policy by design*. Toronto, Universidad de Toronto.
- Cialdini, R. B.** 1987. *Influence: The psychology of persuasion (vol. 3)*. Chicago, IL, Michel.
- Dixon, M.; Toman, N.; DeLisi, R.** 2013. *The effortless experience: Conquering the new battleground for customer loyalty*. Londres, Penguin.
- Gawronski, B.; Keith Payne, B. K. (eds).** 2011. *Handbook of implicit social cognition: Measurement, theory, and applications*. Nueva York, NY, Guilford Press.
- Gilovich, T.; Griffin, D.; Kahneman, D. (eds).** 2002. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge, Cambridge university press.
- Gregor, S.; Lee-Archer, B.** 2016. "The digital nudge in social security administration", en *International Social Security Review*, vol. 69, núm. 3-4.
- Hagman, W. y otros.** 2015. "Public views on policies involving nudges", en *Review of Philosophy and Psychology*, vol. 6, núm. 3.
- Hallsworth, M.; Kirkman, E.** 2020. *Behavioural insights* (The MIT Press Essential Knowledge series). Cambridge, MA, MIT Press.
- Hansen, P. G.; Jespersen, A. M.** 2013, "Nudge and the manipulation of choice: A framework for the responsible use of the nudge approach to behaviour change in public policy", en *European Journal of Risk Regulation*, vol. 4, núm. 1.
- Hausman, D. M.; Welch, B.** 2010. "Debate: To nudge or not to nudge", en *Journal of Political Philosophy*, vol. 18, núm. 1.
- Huang, W.H.-Y.; Soman, D.** 2013. *Gamification of education* (Research report series: Behavioural economics in action). Toronto, University of Toronto – Rotman School of Management, .
- John, P.** 2018. *How far to nudge?: Assessing behavioural public policy*. Northampton, Elgar.
- Kemmerer, A. y otros (eds).** 2016. *Choice architecture in democracies: Exploring the legitimacy of nudging*. Oxford, Hart Publishing.

- Kuksov, D.; Villas-Boas, J. M.** 2010. "When more alternatives lead to less choice", en *Marketing Science*, vol. 29, núm. 3.
- Linos, E.; Quan, L. T.; Kirkman, E.** 2020. "Nudging early reduces administrative burden: Three field experiments to improve code enforcement", en *Journal of Policy Analysis and Management*, vol. 39, núm. 1.
- Loewenstein, G. y otros.** 2015. "Warning: You are about to be nudged", en *Behavioral Science & Policy*, vol. 1, núm. 1.
- Ly, K.; Soman, D.** 2013. "Nudging Around the World" (Research Report Series). Toronto, University of Toronto – Rotman School of Management.
- Michie, S.; West, R.** 2013. "Behaviour change theory and evidence: A presentation to Government", en *Health Psychology Review*, vol. 7, núm. 1.
- Mitchell, O. S.; Stephen P. Utkus (eds).** 2004. *Pension design and structure: New lessons from behavioral finance*. Oxford, Oxford University Press.
- Parker, T.** 2008. *Rules of thumb: A life manual*. Nueva York, NY, Workman Publishing.
- Ratner, R. K. y otros.** 2008. "How behavioral decision research can enhance consumer welfare: From freedom of choice to paternalistic intervention", en *Marketing Letters*, vol. 19, núm. 3-4.
- Schubert, C.** 2015. *On the ethics of public nudging: Autonomy and agency*. Inédito.
- Sugden, R.** 2008. "Why incoherent preferences do not justify paternalism", en *Constitutional Political Economy*, vol. 19, núm. 3.
- Sugden, R.** 2017. "Do people really want to be nudged towards healthy lifestyles?", en *International Review of Economics*, vol. 64, núm. 2.
- Sunstein, C. R.** 1997. "Behavioral analysis of law", en *The University of Chicago Law Review*, vol. 64, núm. 4.
- Sunstein, C. R.** 2017a. "Nudges that fail", en *Behavioural Public Policy*, vol. 1, núm. 1.
- Sunstein, C. R.** 2017b. *Human agency and behavioral economics: Nudging fast and slow*. Berna, Springer.
- Sunstein, C. R.; Reisch, L. A.** 2018. "Behavioral economics and public opinion", en *Intereconomics*, vol. 53, núm. 1.
- Sunstein, C. R.; Reisch, L. A.; Rauber, J.** 2018. "A worldwide consensus on nudging? Not quite, but almost", en *Regulation & Governance*, vol. 12, núm. 1.
- Thaler, R. H.; Benartzi, S.** 2001. "Using behavioral economics to increase employee saving", en *Pension Benefits*, vol. 10, núm. 9.
- Viscusi, W. K.; Gayer, T.** 2015. "Behavioral public choice: The behavioral paradox of government policy", en *Harvard Journal of Law & Public Policy*, vol. 38, núm. 3.

## Apéndice. Unidades de empujones en todo el mundo

En los últimos años, los empujones se han convertido en una herramienta común en el sector público. En 2010, el Equipo de Análisis del Comportamiento del Reino Unido se convirtió en la primera “unidad de empujones” (*nudge unit*) gubernamental dedicada a estudiar y aprovechar los modelos de comportamiento para respaldar la formulación de políticas. Desde entonces, los grupos formales e informales de empujones han proliferado dentro de los organismos públicos de todo el mundo, algunos de los cuales se indican a continuación:

**Reino Unido:** Behavioural Insights Team

Fundado en 2010

Sitio web: <https://www.bi.team>

**Australia:** New South Wales Behavioural Insights

Fundado en 2012

Sitio web: <http://bi.dpc.nsw.gov.au>

**Canadá:** Varias unidades a nivel federal y provincial

Primera unidad fundada en 2013 en Ontario

Sitio web: <https://www.ontario.ca/page/behavioural-insights-ontario-update-report-2020>

**OCDE:** Behavioural Insights Research

Fundado en 2014

Sitio web: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

**Países Bajos:** Behavioural Insights Group

Fundado en 2014

Sitio web: <https://binnl.nl/home+-+en/default.aspx>

**Perú:** MineduLAB

Fundado en 2014

Sitio web: <http://www.minedu.gob.pe/minedulab>

**Alemania:** Wirksam Regieren

Fundado en 2015

Sitio web: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/issues/wirksam-regieren-with-citizens-for-citizens>

**Estados Unidos de América:** Social and Behavioural Sciences Team

Fundado en 2015

Sitio web: <https://sbst.gov> (ya no actualizado)

**Singapur:** Behavioural Insights Team Singapore

Fundado en 2016

Sitio web: <https://www.bi.team/bit-offices/singapore>

**Grecia:** Nudge Unit Greece

Fundado en 2016

Sitio web: <https://nudgeunitgreece.com/en>

**Qatar:** B4D

Fundado en 2016

Sitio web: <http://b4development.org/about>

**Líbano:** Nudge Lebanon

Fundado en 2016

Sitio web: <https://nudgelebanon.org>

**Dinamarca:** iNudgeyou

Fundado en 2017

Sitio web: <https://inudgeyou.com/en/frontpage>

**Japón:** YBit

Fundado en 2017

Sitio web: <https://ybit.jp/top-en>



### **ISSA General Secretariat**

Route des Morillons 4, Case postale 1  
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

E: [ISSA@ilo.org](mailto:ISSA@ilo.org)

T: +41 22 799 66 17

F: +41 22 799 85 09

[www.issa.int](http://www.issa.int)

### **International Social Security Association**

La Asociación Internacional de la Seguridad Social es la organización internacional líder a nivel mundial que reúne a instituciones de seguridad social, ministerios y entidades gubernamentales. La AISS promueve la excelencia en la administración de la seguridad social a través de normas profesionales, conocimientos, servicios y apoyo de expertos para permitir que sus miembros desarrollen políticas y sistemas de seguridad social dinámicos en todo el mundo. La AISS fue fundada en 1927 bajo los auspicios de la Organización Internacional del Trabajo y tiene su sede en Ginebra, Suiza.

