

EAST

Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento

Owain Service, Michael Hallsworth, David Halpern,
Felicity Algate, Rory Gallagher, Sam Nguyen, Simon Ruda, Michael Sanders
con Marcos Pelenur, Alex Gyani, Hugo Harper, Joanne Reinhard y Elspeth Kirkman.

EN ASOCIACIÓN CON



Cabinet Office

Nesta...

CON APOYO EN LA VERSIÓN EN CASTELLANO DE



INSTITUTO MEXICANO DE
Economía del Comportamiento

Contenido

Prólogo.....	03
Resumen Ejecutivo.....	04
Introducción.....	08
Hazlo Simple.....	09
Hazlo Atractivo.....	19
Hazlo Social.....	28
Hazlo a Tiempo.....	37
Aplicando las ciencias del comportamiento.....	43
Conclusión.....	50
Referencias.....	51

Prólogo

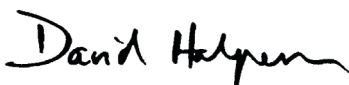
Un objetivo clave del *Behavioural Insights Team* al momento de su creación en 2010, era difundir los aprendizajes de las ciencias del comportamiento en la comunidad de profesionales de política pública. Además del trabajo en política pública y las evaluaciones de impacto que hemos llevado a cabo en los últimos tres años, hemos realizado también seminarios, talleres y charlas con académicos y funcionarios públicos. De estas sesiones, nuestras evaluaciones y trabajo en política pública surge un marco simple y pragmático para ayudar a pensar sobre el cambio de comportamientos.

En los primeros años, hicimos uso frecuente del marco MINDSPACE y, de hecho, algunos miembros del equipo estuvieron involucrados de manera central en su desarrollo.¹ Aún hoy utilizamos este marco. Sin embargo, en nuestros seminarios notamos que sus nueve elementos eran difíciles de retener para las mentes ocupadas de los responsables de política pública (lo que refleja 'chunking cognitivo'). Al mismo tiempo, a través de nuestras evaluaciones del día a día y nuestro trabajo en política pública, notamos que algunos de los impactos más confiables provenían de cambios que no eran fácilmente capturados por el marco de MINDSPACE, ni por gran parte de la literatura académica. Por ejemplo, uno de nuestros hallazgos frecuentes era que la simplificación de mensajes o remover las más pequeñas fricciones de un proceso, pueden tener grandes impactos. Por estas razones, quisimos desarrollar un nemónico más corto y sencillo – el marco EAST.

Comenzamos a desarrollar EAST a principios de 2012. Después de probar este nuevo marco en seminarios impartidos por miembros del equipo a funcionarios públicos del Reino Unido, la primera presentación pública de EAST fue en una serie de cátedras cortas que dicté en Harvard y en Washington en ese mismo año. Desde entonces, hemos refinado y desarrollado algunos de los conceptos e ideas principales, basándonos en nuevos hallazgos y retroalimentación de quienes han llevado EAST a la práctica. Me gustaría resaltar que, tal y como sucede con todo lo que hace el Behavioural Insights Team, este es el resultado del trabajo del equipo, al que muchos han contribuido, como nuestro amigo y colega Richard Thaler, quien tiene como su mantra "hazlo simple".

De verdad esperamos que encuentren esta guía útil. El hecho de familiarizarse con la metodología EAST, no significa que inmediatamente serán expertos en el mundo de los insights de comportamiento. Existen tipologías y marcos de referencia que son más complejos, y efectos sutiles y fascinantes que no están cubiertos por EAST. Pero si al menos un pequeño porcentaje de las políticas públicas y prácticas gubernamentales son adaptadas como resultado, EAST ayudará a generar servicios más agradables y fáciles para los ciudadanos, y más efectivos y económicos también.

David Halpern



Director Ejecutivo
The Behavioural Insights Team

Resumen Ejecutivo

Si buscas promover un comportamiento, hazlo simple, Atractivo, Social y a Tiempo (EAST)². Estos cuatro sencillos principios para aplicar lecciones de las ciencias del comportamiento, están basados en el trabajo del Behavioural Insights Team y en la literatura académica.

Hoy en día existe una gran colección de evidencia sobre qué factores influyen el comportamiento humano. No pretendemos reflejar toda su complejidad y matices aquí. Pero sí hemos encontrado que los responsables de la política pública consideran útil contar con un marco de referencia sencillo y fácil de recordar, para pensar sobre enfoques de comportamiento efectivos.

Con esto en mente, los principios que componen EAST son:

1. Hazlo Simple

- ◆ **Utilizar el poder de los "defaults" u opciones predeterminadas.** Las personas tenemos una fuerte tendencia a elegir o quedarnos con la opción predeterminada, ya que es lo más sencillo para nosotros. Convertir una opción en la opción predeterminada hace que sea más probable que esta sea adoptada.
- ◆ **Reducir el esfuerzo requerido para adoptar un servicio.** El esfuerzo que requiere llevar a cabo una acción con frecuencia desalienta a las personas. Por esto, reducir el esfuerzo necesario para llevar algo a cabo, puede incrementar su adopción o la tasa de respuesta de los ciudadanos.
- ◆ **Simplificar los mensajes.** Hacer que los mensajes sean claros a menudo resulta en un incremento significativo en la tasa de respuesta a comunicaciones. En particular, es útil identificar cómo una meta compleja puede ser dividida en acciones más simples y fáciles de llevar a cabo.

Ejemplo: Auto-inscripción a esquemas de pensiones.

En los 6 primeros meses después de que los empleados de grandes empresas fueran inscritos de manera automática en esquemas de pensiones, la tasa de participación incrementó de 61 a 83%.

2. Hazlo Atractivo

- ◆ **Atraer la Atención.** Las personas somos mucho más propensas a hacer algo que atrae nuestra atención. Algunas formas de hacer esto incluyen el uso imágenes, colores o personalización.
- ◆ **Diseñar recompensas o sanciones para maximizar los efectos.** Los incentivos financieros con frecuencia son efectivos, sin embargo, diseños alternativos, como las loterías, también funcionan bien y suelen costar menos.

Ejemplo: Atraer la atención de quienes no pagan el impuesto de circulación de vehículos.

Cuando las cartas enviadas a los contribuyentes que no habían pagado el impuesto de circulación de vehículos incluían una imagen del automóvil en cuestión, el pago incrementó de un 40 a un 49%.

3. Hazlo Social

- ◆ **Mostrar que la mayoría de las personas están llevando a cabo el comportamiento deseado.** Describir lo que la mayoría de las personas hace en una situación determinada, alienta a otros a hacer lo mismo. De manera similar, los diseñadores de política pública deberán ser cautelosos de no reforzar un comportamiento problemático de manera involuntaria, al enfatizar su alta prevalencia.
- ◆ **Usar el poder de las redes.** Estamos inmersos en una red de relaciones sociales y aquellos con los que entramos en contacto influyen en nuestras acciones. Los gobiernos pueden promover estas redes para facilitar la acción colectiva, proveer apoyo mutuo y promover la difusión de comportamientos entre pares.
- ◆ **Facilitar los compromisos entre las personas.** Con frecuencia las personas usamos mecanismos de compromisos de manera voluntaria para "amarrarnos" de antemano a llevar a cabo una acción. La naturaleza social de estos compromisos suele ser fundamental.

Ejemplo: Utilizar las normas sociales para incrementar el pago de impuestos.

Cuando la autoridad fiscal del Reino Unido envió cartas a los contribuyentes morosos indicando que la mayoría de las personas pagaban sus impuestos a tiempo, la tasa de pago incrementó de forma significativa. El mensaje más exitoso llevó a un incremento de 5 puntos porcentuales en el pago de impuestos.

4. Hazlo a Tiempo

- ◆ **Contactar a las personas cuando es más probable que sean receptivas.** La misma oferta hecha en distintos momentos puede tener niveles de éxito drásticamente diferentes. Por lo general, es más fácil modificar comportamientos cuando los hábitos ya han sido interrumpidos, por ejemplo, cuando suceden eventos importantes en la vida de las personas.
- ◆ **Considerar los costos y beneficios inmediatos.** Las personas nos vemos más influenciadas por los costos y beneficios que surten efecto de manera inmediata, que por aquellos que suceden más adelante. Los responsables de la política pública deberían siempre considerar si los costos y beneficios inmediatos pueden ser ajustados (así sea sutilmente), dado que son tan influyentes.
- ◆ **Ayudar a las personas a planear su respuesta a ciertos eventos.** Hay una brecha importante entre las intenciones y el comportamiento real de las personas. Una solución que ha demostrado resultados es promover que las personas identifiquen las barreras que evitan que actúen y desarrollar un plan para contrarrestarlas.

EJEMPLO: Incrementando las tasas de pago a través de mensajes SMS.

Notificar a los deudores de multas ante los juzgados con un mensaje SMS, 10 días antes de que los agentes judiciales sean enviados al hogar de la persona, duplica el monto de pagos realizados sin la necesidad de otra intervención.

Para poder aplicar estos hallazgos o 'insights' en la práctica, el Behavioural Insights Team (BIT) ha desarrollado una metodología que se basa en su experiencia desarrollando grandes estrategias para el gobierno del Reino Unido, en una amplia comprensión de la literatura de las ciencias del comportamiento, así como en la aplicación rigurosa de herramientas para evaluar "qué funciona".

El marco EAST está en el centro de esta metodología, pero no puede ser aplicado sin un buen entendimiento de la naturaleza y el contexto del problema. Por lo tanto, hemos diseñado un método más completo para desarrollar proyectos, el cual cuenta con cuatro etapas:

1. Definir el resultado

Identifica exactamente cuál es el comportamiento a fomentar o desincentivar y cómo es posible medirlo de manera confiable y eficiente. Establece cuál es el tamaño del cambio que haría que el proyecto valga la pena y en qué periodo de tiempo podría producirse dicho cambio.

2. Entender el contexto

Visita las situaciones y a las personas que están involucradas en el comportamiento tratando de entender el contexto desde su perspectiva. Utiliza esta oportunidad para desarrollar nuevos 'insights' y para diseñar intervenciones que sean adecuadas al contexto y factibles.

3. Construir la intervención

Usa el marco EAST para generar 'behavioural insights' o lecciones de las ciencias del comportamiento, que alimenten el diseño de las intervenciones. Este es, probablemente, un proceso iterativo que regresa, a los dos pasos anteriores.

4. Evaluar, aprender y adaptar

Lleva la intervención a la práctica de tal forma que sea posible medir su impacto de manera confiable. Siempre que es posible, BIT trata de usar ensayos controlados aleatorios o RCT's por sus siglas en inglés (Randomised Controlled Trials), para evaluar sus intervenciones. Estos ensayos introducen un grupo de control para poder entender que hubiera pasado si no se hubiera llevado a cabo la intervención.

La reciente experiencia del equipo es una muestra del potencial que tienen estas ideas y sus métodos de aplicación al ser incorporadas en las acciones del gobierno. Publicamos este documento como una guía para los responsables de política pública en el Reino Unido y en el extranjero, con el fin último de ayudar a las personas a que tomen mejores decisiones para sí mismos y para la sociedad.

Introducción

Este documento plantea cuatro simples principios para influenciar el comportamiento de las personas: Hazlo simple, Atractivo, Social y a Tiempo (EAST). EAST es un marco metodológico desarrollado por el Behavioural Insights Team con base en su experiencia aplicando las ciencias del comportamiento a la política pública durante los últimos 3 años. EAST, por lo tanto, complementa el marco existente MINDSPACE, al enfocarse más en la aplicación de las lecciones de las ciencias del comportamiento en la práctica.³

Este documento no pretende ser exhaustivo. Este documento más bien busca mostrar cómo algunas de las lecciones más relevantes de las ciencias del comportamiento pueden ser aplicadas a los retos de política pública. Muchos de los hallazgos que componen este documento pueden ser combinados. Por ejemplo, nuestras intervenciones en los Centros de Trabajo británicos combinaron elementos de EAST al hacer el proceso simple (acortando el proceso), atractivo (personalizando el asesoramiento laboral), social (incorporando mecanismos de compromiso social) y a tiempo (asegurando que una entrevista laboral ocurra en el primer día). Otras de nuestras intervenciones solo se enfocan en un aspecto particular de EAST, como el usar normas sociales para fomentar que las personas paguen sus deudas de impuestos.

Independientemente del éxito de estas intervenciones, al aplicar las lecciones de las ciencias del comportamiento es importante reconocer que el contexto importa. Algo que funciona muy bien en un área de política pública, puede no funcionar en otra. De manera similar, algunos efectos comportamentales pueden tener consecuencias imprevistas si se aplican de manera errónea. Por esta razón, este documento también contiene una serie de secciones tituladas "Trampas Comportamentales", que ilustran como la aplicación indebida de las ciencias del comportamiento puede resultar en efectos perversos. Por ejemplo, la trampa de comportamiento 2, consiste en reforzar un comportamiento negativo de manera inadvertida, al utilizar normas sociales que sugieren que el comportamiento problemático es relativamente común (por ejemplo, tratar de evitar que las personas lleguen tarde a sus citas enfatizando cuan frecuente es este problema).

Dado que un pequeño cambio en el contexto puede tener un impacto dramático en la efectividad de una política pública, el Behavioural Insights Team aboga por evaluar de manera rigurosas cualquier nueva intervención, idealmente por medio de ensayos controlados aleatorios. Estos ensayos permiten la comparación de los efectos de una intervención con lo que hubiera sucedido en su ausencia (o si se hubiera utilizado un método alternativo).⁴ El equipo también aboga por llevar a cabo trabajo de campo para entender cómo los usuarios experimentan los servicios y, en la medida de lo posible, co-diseñar intervenciones con las personas encargadas de la prestación de estos servicios.

Estos dos métodos, aplicar intervenciones de política pública inspiradas en las lecciones de las ciencias del comportamiento, junto con la evaluación rigurosa basada en un entendimiento profundo del contexto en el que se desarrolla una política pública, son los principales emblemas de la metodología del Behavioural Insights Team. Creemos que estos emblemas deberían convertirse en herramientas básicas para cualquier diseñador de política pública.

1. Hazlo Simple

Todos nos hemos encontrado alguna vez en una situación en la que tenemos todas las intenciones de hacer algo, pero que nunca llegamos a concretar. Esto puede suceder con cosas relativamente pequeñas, como limpiar la casa o elegir un nuevo proveedor de electricidad que ofrece mejores precios. Pero también puede pasar con aquellas cosas que son realmente importantes en nuestra vida como iniciar un plan de ahorro para el retiro, obtener un testamento o aplicar a la universidad.

Una de las principales lecciones de la literatura las ciencias del comportamiento y de nuestro trabajo, es que pequeños detalles que parecen insignificantes, pero que hacen que una tarea sea más retardadora o que requiera de más esfuerzo (lo que nosotros llamamos “costos de fricción”), pueden hacer la diferencia entre el que alguien haga o no algo.

Por esto, el primer principio es considerar cómo es posible hacer más simple el que alguien haga algo, bien sea vivir de manera más saludable o pagar sus impuestos a tiempo. Algunas maneras de hacer todo más simple son:

- ◆ **Utilizar el poder de los “defaults” u opciones predeterminadas**
- ◆ **Reducir las molestias o inconvenientes de adoptar un servicio**
- ◆ **Simplificar los mensajes**

1.1 Utilizar el poder de los “defaults” u opciones predeterminadas

Las personas tendemos a apegarnos a las opciones predeterminadas. Es decir, las que ocurren si no tomamos una decisión activa. Tener en cuenta la opción predeterminada y cómo ésta puede ser modificada, puede mejorar considerablemente la adopción de un servicio.

Algunos de los ejemplos de política pública más famosos de la literatura de la economía del comportamiento, se relacionan con el concepto de cambiar la opción predeterminada. Por ejemplo, cuando se inscribió a los individuos a un esquema de pensiones automáticamente, con la opción de salir del esquema en cualquier momento, éstos fueron mucho más propensos a tener un plan de pensión que los individuos en esquemas que requerían inscripción de manera activa (Ver el cuadro 1.1).

De manera similar, los esquemas de donación de órganos pueden diseñarse para que la inscripción sea automática. O incluso los sistemas de recaudación fiscal podrían diseñarse de tal forma que deduzcan automáticamente un monto de los ingresos sin que los individuos tengan que tomar una acción (como sucede en el esquema de pague-a-medida-que-vaya-ganando del Reino Unido). En estos ejemplos, la opción predeterminada ha demostrado ser una herramienta muy poderosa para fomentar ciertos resultados. Dado el poder de las opciones predeterminadas, al utilizarlas es necesario considerar con cuidado qué es aceptable políticamente y para el público en general. En Inglaterra, por ejemplo, tenemos un esquema de donación de órganos que requiere que las personas den su consentimiento activo, para ser donadoras.

A pesar de que estos ejemplos de opciones predeterminadas ilustran el diseño de sistemas enteros y cómo éstos operan, muchas de las opciones predeterminadas tienen una naturaleza mucho más sutil. De hecho, cada área de política pública tiene varias opciones predeterminadas que pueden aplicarse de una forma que favorezca un resultado específico.

Esto incluye, por ejemplo, la información que se solicita al inicio de un formulario (esta información obtendrá la mayor cantidad de atención); el tamaño de los platos en el buffet de los hoteles (platos más pequeños resultan en un menor consumo y desperdicio de alimentos); o la opción de apagar los sistemas de calefacción manualmente o de encender un sistema de apagado automático en ciertos momentos del día.

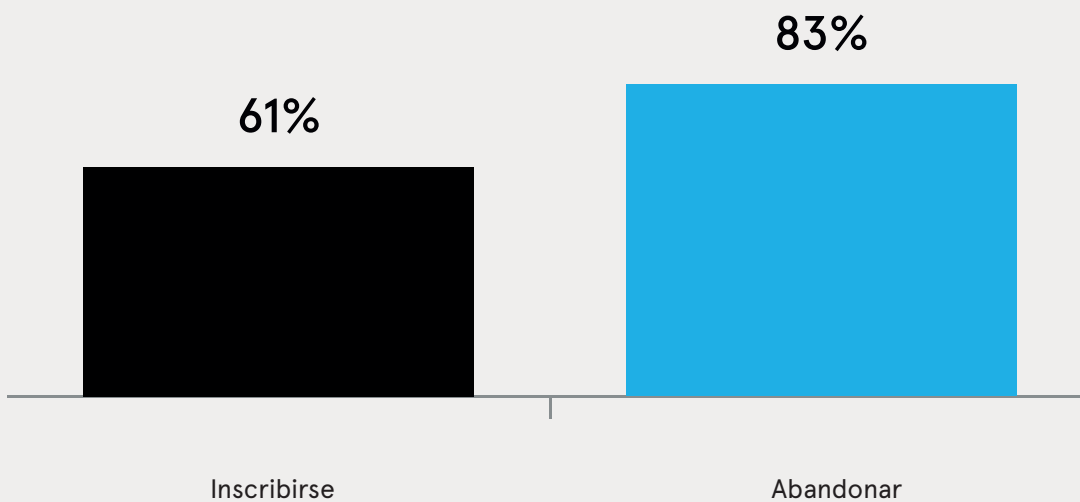
Creemos que los responsables de política pública no le han dado –aún– suficiente atención a las opciones predeterminadas y a cómo pueden ser utilizadas para el bienestar de la sociedad y de los individuos. En el sector privado se le ha dado mucha atención a la forma en la que se pueden utilizar las opciones predeterminadas. Aquí hay unos ejemplos:

- ◆ Muchos gimnasios en el Reino Unido exigen a sus clientes pagar a través de transferencias automáticas mensuales, para que la opción predeterminada sea la de seguir pagando.
- ◆ Las redes sociales tienen opciones predeterminadas sobre la privacidad de la información sus usuarios, que muchos usuarios nunca revisan o cambian completamente.
- ◆ Los teléfonos móviles tienen una configuración de fábrica, que rara vez modificamos.
- ◆ Muchos consumidores de energía, internet o telefonía mantienen un mismo proveedor y pagan la tarifa predefinida, que en ocasiones es mayor de la que podrían obtener con otro proveedor.

Cuadro 1.1: Opciones Predefinidas en Pensiones

Estudios realizados en Estados Unidos, Chile, México, Dinamarca y Suecia demuestran que inscribir de manera automática a los individuos a un plan de ahorro para el retiro, permitiéndoles abandonar el plan si así lo desean (en vez de requerir que se inscriban al esquema existente), es una estrategia muy efectiva para promover los ahorros para el retiro, además de ser una medida popular entre los empleados.⁵

En octubre de 2012, los empleadores del Reino Unido, comenzaron a inscribir a sus empleados a una pensión de manera automática. El esquema empezó con las empresas grandes del Reino Unido (250 empleados o más) y para el año 2018 este esquema cubrirá a todas las empresas. Resultados iniciales muestran que la participación incrementó de un 61% a un 83%, lo que se traduce en 400,000 nuevas pensiones.⁶



En todas estas áreas y en muchas más, hay un gran potencial en considerar la forma en la que se presentan las opciones y verificar si las opciones predeterminadas se alinean con los intereses sociales e individuales. Naturalmente hay un gran debate sobre quién y cómo se deben establecer las opciones predeterminadas. El uso de las lecciones de las ciencias del comportamiento no elimina la necesidad de tener un debate democrático. De hecho, establecer las preferencias del público es fundamental al seleccionar las opciones predeterminadas (tal y como se hizo en el Reino Unido al momento de adoptar un plan de pensiones de inscripción automática).

1.2 Reducir los inconvenientes o molestias de adoptar un servicio

Cuando no es posible cambiar las opciones predeterminadas, los responsables de política pública pueden reducir la cantidad de esfuerzo necesario para llevar a cabo una acción. La principal forma de hacer esto es reduciendo los costos de fricción asociados a la acción. Algunos ejemplos de esto son:

- ◆ Enviarle a los contribuyentes fiscales el link directo al formulario de declaración, en vez de enviarles a la página web que contiene este formulario, incrementa las tasas de respuesta en 4 puntos porcentuales (ver el cuadro 1.2).
- ◆ La asistencia universitaria de grupos minoritarios incrementó en ocho puntos porcentuales cuando los formularios de inscripción se llenaban y enviaban en nombre del solicitante (ver cuadro 1.3).

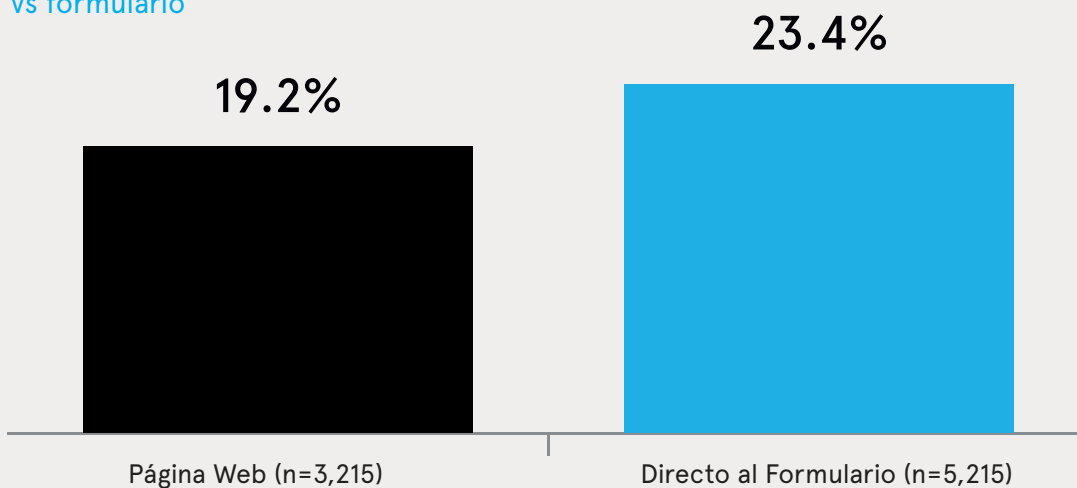
Por supuesto, si al reducir los costos de fricción una acción se hace más fácil de llevar a cabo, incrementar estos costos tiene el efecto opuesto. Este fenómeno es muy conocido en el campo de la prevención de crímenes, que en muchas ocasiones busca formas de incrementar los costos de llevar a cabo una acción para reducir el crimen oportunista (por ejemplo, incrementar la altura de una cerca o asegurar las ventanas de un edificio). Los responsables de política pública deben reconocer que pequeños cambios en el esfuerzo requerido para actuar, pueden tener efectos enormes en los resultados finales. Un estudio encontró que las muertes relacionadas con la ingesta excesiva de paracetamol cayeron en 43% después que una legislación requiriera que estos medicamentos fueran presentados en paquetes de ampollitas y no en contenedores (lo que resultó en 765 menos muertes entre 1998 y 2009).⁷ Parece que el esfuerzo extra de liberar cada pastilla de forma individual es suficiente para contrarrestar la intención de hacerse daño.

Cuadro 1.2: Incrementando la tasa de respuesta a través de modificaciones en el link predefinido

El Behavioural Insights Team condujo una serie de ensayos con HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs: la autoridad de recaudación fiscal del Reino Unido) que buscaban mejorar las tasas de recaudación de impuestos al hacer más simple el proceso de pago. Una de estas intervenciones involucraba medir el impacto de dirigir a los destinatarios de una carta al formulario que debían llenar, en vez de a la página de dónde podían descargar dicho formulario.

Este cambio apenas reduce la dificultad de responder, pero encontramos que esta pequeña modificación, tuvo un impacto inesperadamente grande. Enviar a las personas directamente al formulario, incrementó las tasas de respuesta de un 19% a un 23%.

% Tasa de respuesta de cartas que dirigen a las personas a la página web vs formulario



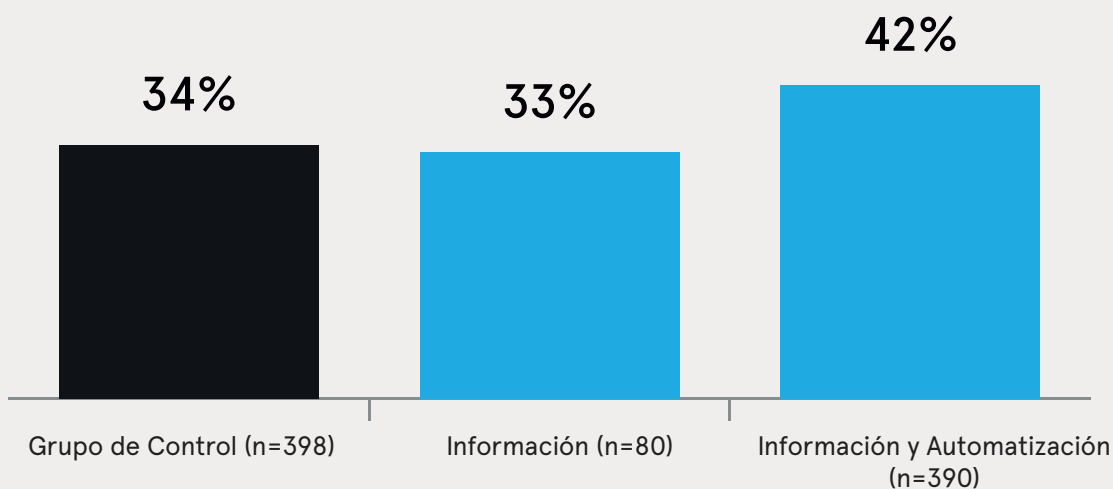
Tanto los sistemas públicos como privados pueden rediseñarse para reducir la carga sobre los usuarios y sobre quienes operan dichos sistemas. Rediseñar no necesariamente tiene que implicar costos adicionales. Rediseñar es considerar cómo aspectos específicos de un servicio, que pueden eliminarse fácilmente, pueden estar limitando su efectividad. Es en este punto en el que pensar sobre los costos de llevar a cabo una acción puede ser altamente costo-efectivo.

Cuadro 1.3: Simplificar el proceso de aplicación a la Universidad

La simplificación de procesos ha demostrado ser una forma de ayudar a que los miembros de grupos minoritarios asistan a la Universidad. Esto se ha logrado al facilitar que potenciales solicitantes, especialmente aquellos de grupos de bajos ingresos, apliquen a recibir ayuda financiera.⁸

Este pequeño cambio consistía en dar asistencia personalizada a los individuos (padres de solicitantes potenciales o a los solicitantes directamente), que incluía la automatización de algunas partes del proceso. Para medir su efectividad, este diseño se comparó con un escenario en el que no se hacía nada y con otro en el que sólo se ofrecía información a los solicitantes (sin automatización). El ensayo demostró que las personas que recibieron asistencia tenían una probabilidad mucho mayor (de ocho puntos porcentuales) de estar en la universidad, un año después de la intervención. En contraste, el dar información sin ninguna simplificación en el proceso no incrementó la asistencia escolar.

Impacto de la ayuda para aplicar en la asistencia a la universidad



Aún quedan muchas oportunidades de generar beneficios a través de la reducción de factores de molestia o fricción por explorar como, por ejemplo, lograr que los consumidores cambien de proveedores de servicio (ver el cuadro 1.4).

Cuadro 1.4: Facilitar el proceso para que los consumidores cambien de proveedor de servicios

Los mercados se están volviendo cada vez más complejos. Actualmente hay más de 6,000,000 de contratos de teléfonos móviles disponibles y el número de tarifas por servicios de energía en el Reino Unido ha sobrepasado los 300. En abril de 2011, el Behavioural Insights Team y el Departamento de Negocios, Innovación y Habilidades (BIS por sus siglas en inglés) lanzó un programa denominado "Midata". El programa consistía en dar acceso a los consumidores a sus datos personales de consumo en un formato electrónico. Este programa fue apoyado por la legislación de la Ley de Empresas de 2012 (2012 Enterprise Act).

Midata permite que los consumidores utilicen esta información para tomar mejores decisiones. También hace más fácil que los consumidores obtengan mejores tratos, dada la facilidad de cambiar de proveedores. El ejemplo que se muestra abajo es un primer prototipo de Midata que permite que los usuarios accedan a su información personal en su teléfono móvil, y que puedan de ahí seleccionar y cambiar proveedores de energía, sin tener que ingresar información sobre su uso mensual y el tipo de contrato que tienen.

Escanee su cuenta con código QR habilitado para Midata



Simplemente cambia a la tarifa que más te convenga



1.3 Simplifica los mensajes

El Behavioural Insights Team ha conducido decenas de ensayos con departamentos del Gobierno que examinan la forma de incrementar las tasas de respuesta a formatos o cartas. Lograr que una carta de HMRC (autoridad de recaudación fiscal) o de la DVLA (Driver and Vehicle Licensing Agency: autoridad de Automóviles y Licencias) sea más fácil de entender puede generar un incremento del 5% al 10% en la tasa de respuesta. Esto generalmente se debe a que el objetivo principal de la carta se comunica claramente. Para los sistemas de gobierno que son complejos y requieren de miles o millones de comunicaciones cada año, este tipo de incrementos en las tasas de respuesta, pueden significar grandes ahorros en tiempo y dinero, además de una menor cantidad de ciudadanos confundidos o de cartas y llamadas de seguimiento.

Los sistemas de salud también ofrecen buenos ejemplos de los beneficios de presentar información compleja de manera eficiente:

- ◆ Reducción de los errores en recetas médicas al simplificar los formularios estándares (ver cuadro 1.5).
- ◆ Desarrollar y discutir un plan detallado de auto-cuidado con los pacientes, cuando se les da de alta médica, logró reducir las tasas de re-hospitalización en un 30% durante el mes siguiente a la intervención, comparado al procedimiento estándar. Este enfoque ha demostrado su efectividad también en las áreas de cuidados intensivos y hogares de retiro.⁹
- ◆ Utilizar árboles de decisión para reducir el número de factores que los médicos deben considerar, incrementa considerablemente la precisión al momento de predecir la posibilidad de un ataque cardíaco, en comparación con sistemas más complejos que consideran varios factores de riesgo.¹⁰

Reducir los errores en recetas médicas

Los errores en recetas médicas afectan aproximadamente a un 50% de los pacientes admitidos en hospitales que emiten las recetas en papel (Lewis et al. 2009). La preocupación principal es que estos formularios escritos a mano y muchas veces con prisa, pueden estar obstaculizando la comunicación clara entre profesionales y sus pacientes. Por ejemplo, es casi imposible distinguir entre miligramos y microgramos cuando se lee una receta médica escrita a mano con prisa.

Un estudio del Imperial College London, financiado por el Behavioural Insights Team, buscaba reducir estos errores, rediseñando el formulario para que fuese más claro y simple (King et al. 2013). Como muestra la tabla de abajo, el problema de los microgramos/miligramos se ataca al crear opciones que solo se deben marcar. En pruebas de simulacro, estos nuevos formatos mostraron incrementar la cantidad de recetas correctamente emitidas. De ser adoptadas a una mayor escala, reducciones en este tipo de errores médicos podrían generar mejores resultados para los pacientes a un costo mínimo.

PRESCRIPCIONES REGULARES										Fecha:									
MEDICINA (Nombre aprobado)										10									
EJEMPLO										08 CSMH X CS									
D 1 5 0 S I S										12 CS OG CS									
microgram mg g unidades otro										18 MH OG MH									
Via PO OD BD TD QDS otro										22									
Inicia, fecha 31/03																			
Nombre A. Doctor																			
Firma																			
Bleep 4528																			
Nuevo <input checked="" type="checkbox"/> Información Adicional										Farmacia A. Nombre									
										Después de comer									

El equipo ha identificado 5 lecciones principales de su trabajo de simplificación:

Asegúrate que el mensaje clave se presente temprano, idealmente en la primera oración o título.

- ◆ Mantén un lenguaje simple.
- ◆ Sé específico sobre las acciones a recomendar.
- ◆ Da un sólo punto de contacto y respuesta.
- ◆ Quita la información que no sea estrictamente necesaria para llevar a cabo la acción.

Nuestro trabajo ha demostrado que es especialmente útil identificar cómo se puede dividir un objetivo complejo (dejar de fumar) en acciones más simples y fáciles de llevar a cabo (ordenar un kit de parches de nicotina). Es mucho más sencillo generar cambio a través de pequeños pasos (etapas de cambio) porque aprendemos mejor usando pedazos simples de información.¹¹ Por ejemplo, el objetivo de comer de forma más saludable puede ser dividido en la tarea más simple de comer 5 frutas y/o verduras al día. No solo estos mensajes son mucho más sencillos de entender, sino que también parecen mucho más alcanzables. Acciones simples y concretas pueden juntarse para formar acciones más complejas, que, de paso, se vuelven más fáciles de llevar a cabo. Por ejemplo, cuando aprendemos a prender un auto, en donde las acciones discretas de "marcha", "clutch", "freno de mano", se convierten en "prender el auto". Los diseñadores de política pública deben identificar cómo las acciones deseadas pueden reducirse a pasos simples y específicos.

2. Hazlo Atractivo

El sector privado es particularmente eficiente a la hora de hacer las cosas más atractivas; ya sea una oferta en un supermercado, la forma en que un vendedor de una tienda en línea adapta las sugerencias que te ofrece con base en tus compras recientes, o los regalos que recibes al comprar una cocina nueva; todos hemos comprado cosas porque éstas nos han parecido más atractivas.

Creemos que el sector público también puede encontrar formas de hacer sus servicios más atractivos. Algunas de esas formas son relativamente intuitivas (tal es el caso de mensajes personalizados); otras son un poco más sofisticadas (como replantear la forma en que son presentados los incentivos). Dicho esto, en esencia, para hacer atractiva una acción se requieren dos cosas principales: atraer la atención a ésta, y hacer ver la acción más atractiva. En otras palabras:

- ◆ **Atraer la atención**
- ◆ **Diseñar recompensas y sanciones para maximizar el efecto**

Aunque tratamos estos objetivos por separado, a menudo se refuerzan mutuamente; por ejemplo, el premio en una lotería, por una parte, es atractivo a primera vista y, por otra parte, apela a nuestra tendencia a sobrevalorar bajas probabilidades.

2.1 Atrae la atención

Científicos del comportamiento usan el término “prominencia” para describir la forma en que la gente es más propensa a responder a estímulos cuando estos son novedosos, simples y accesibles.¹² En otras palabras, somos más propensos a hacer algo cuando esto atrae nuestra atención.

Hay muchas formas de atraer la atención. Una opción más cognitiva es hallar nuevas formas de presentar las consecuencias del comportamiento, haciendo que los costos y beneficios sobresalgan. Sin embargo, también nos atraen muchos factores menos directos, tales como los sentimientos y asociaciones, desencadenados por la forma cómo se nos presenta un objeto o una idea. Algunos ejemplos incluyen:

- ◆ La inclusión de un requerimiento en una nota post-it escrita a mano, incrementó la tasa de respuesta a una encuesta de la autoridad fiscal de Irlanda, de un 19.2% a un 36.0%, luego de quince días hábiles.¹³
- ◆ Mostrar el valor nutricional de un alimento a través de un sistema con un código de colores para incorporar nuestra respuesta instintiva hacia determinados colores (por ejemplo, rojo).¹⁴

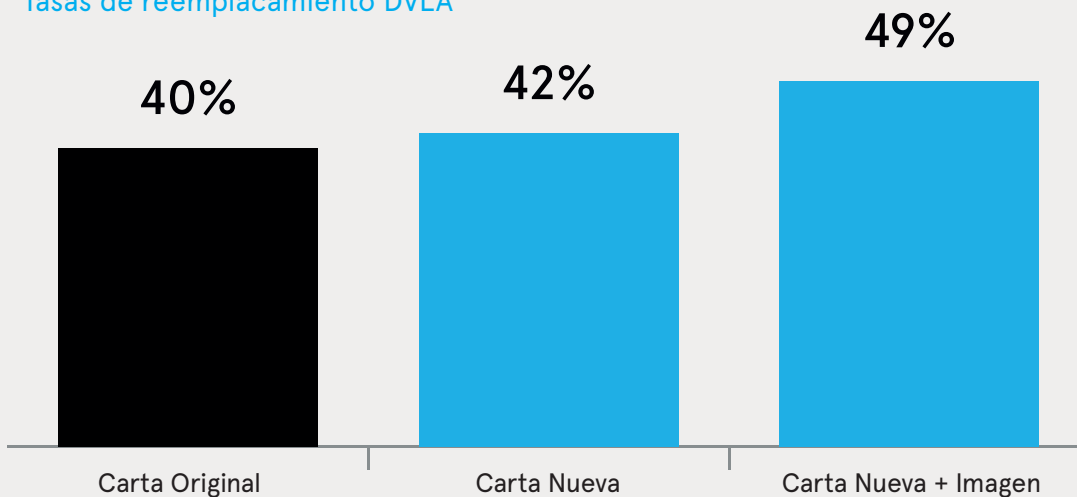
- ◆ Incluir la imagen del vehículo del receptor en las cartas a personas que no habían pagado los impuestos sobre el automóvil, para incrementar la tasa de pago (ver cuadro 2.1).
- ◆ Campañas mediáticas que tienen un impacto emocional, tales como campañas de concienciación sobre el VIH en los años ochenta; campañas para la instalación de detectores de humo en los años noventa; así como las campañas anti-tabaquismo en los años dos mil.

Cuadro 2.1: Atraer la atención de los propietarios de autos que no pagan sus impuestos

El Behavioral Insights Team trabajó con la DVLA (Autoridad de Automóviles y Licencias) para probar la eficacia de distintos mensajes con individuos que no habían pagado los impuestos de su automóvil. Se estima que hay alrededor de 250,000 vehículos morosos en Gran Bretaña, lo que representa una pérdida de casi £40 millones en recaudación, haciendo de este un problema relevante.¹⁵ Evaluamos la carta original que enviaba la DVLA en comparación con una nueva carta con mensajes más simples e impactantes (por ejemplo, "Paga tu Impuesto o Pierde tu [Marca del Auto]").

Simplificar las cartas no parece haber tenido un impacto en este grupo, quizás indicando la claridad de la carta original. No obstante, lo que sí parece funcionar bien, es incluir una imagen del vehículo en la carta, la cual atrae la atención de los destinatarios y hace más prominente la idea de perder el vehículo. Es importante mencionar que esta carta no solo atrae la atención, también involucra un gran nivel de personalización (ver sección abajo), ya que a los conductores se les muestra la imagen de su propio vehículo.

Tasas de reemplacamiento DVLA



Creemos que hay un espacio particular para atraer la atención a través de la personalización. Durante mucho tiempo, los gobiernos han enfatizado su deseo de crear servicios más “personalizados”.¹⁶ Pero solo recientemente se ha comenzado a cuantificar el impacto de personalizar los mensajes enviados por el gobierno y otros, sobre el comportamiento.

Todos desarrollamos estrategias para reconocer información que puede ser relevante, y nuestra reacción a los nombres es un buen ejemplo de esto. En la medida en que ciertos nombres (como el propio) toman significado para nosotros, atraen nuestra atención rápidamente y sin esfuerzo, cuando ocurren.¹⁷ Al mismo tiempo, los mensajes personalizados hacen más sencillo para el receptor imaginarse los costos y beneficios de una acción – “lo que esto significa para mí”. Cuando el mensaje menciona posibles consecuencias negativas, la personalización puede generar que estas consecuencias parezcan más probables, transmitiendo la seguridad de que el gobierno tiene registros certeros y detallados (y actuará en base a ellos).

A pesar de que los mensajes personalizados, por regla general, requerirán de mayor trabajo para quien los envía, en comparación con un mensaje genérico, el creciente potencial del análisis de datos, supone una segmentación sofisticada es cada vez más fácil y económica.

Algunos ejemplos del potencial que tiene la personalización, encontrados por el Behavioural Insights Team, son:

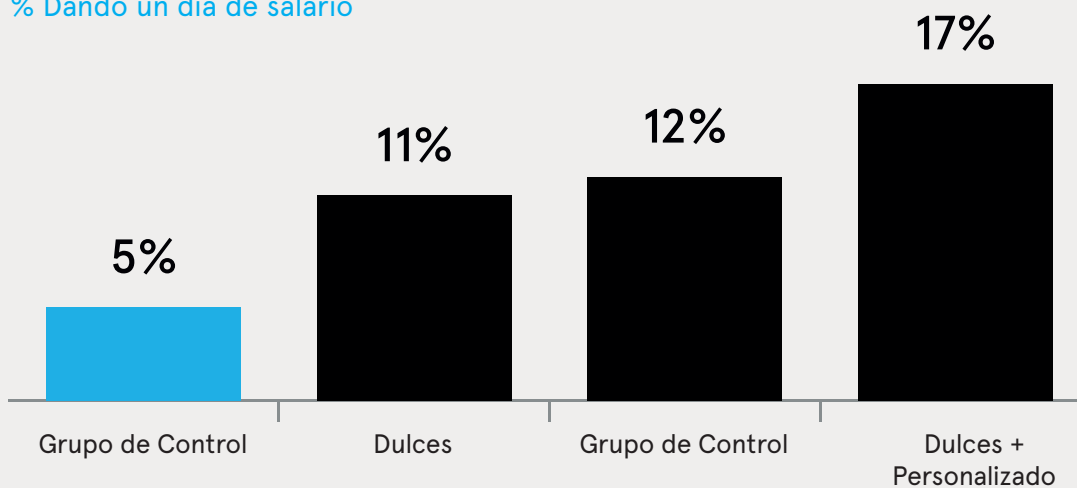
- ◆ El simple hecho de incluir el nombre de alguien en un mensaje de texto, que de otra manera era genérico, incrementó las cantidades pagadas en un ensayo desarrollado con el servicio de cortes de su majestad (Her Majesty’s Courts Service) (ver cuadro 4.1).
- ◆ El envío de correos electrónicos personalizados, en lugar de mensajes genéricos, incrementó significativamente la proporción de personas que donó un día de salario a una buena causa, como parte de un ensayo desarrollado con uno de los principales bancos de inversión (ver cuadro 2.2).
- ◆ Las cartas de impuestos que se dirigían a los médicos y hacían evidente que se les consideraba un grupo diferenciado, en lugar de un contribuyente común, incrementó notablemente la tasa de respuesta (ver cuadro 2.3).

Cuadro 2.2: Donando un día de salario

El Behavioural Insights Team realizó un ensayo con uno de los principales bancos de inversión, para probar distintas maneras de alentar a las personas a donar un día de salario a caridad.¹⁸ El grupo de control recibió correos y panfletos genéricos que incitaban a las personas a participar. Este enfoque se evaluó contra una serie de nuevas intervenciones que incluían: ofrecer dulces a las personas, que contenían un mensaje de donación caritativa o tornar los mensajes de correo más personalizados.

La personalización y el uso de los dulces representan las dos dimensiones de Hazlo Atractivo: atraer la atención y diseñar recompensas de manera efectiva. Ambas demostraron ser formas altamente efectivas y baratas de incrementar la adopción - y mostraron un impacto aún mayor al ser combinadas. (Dar dulces también incorpora un elemento social de "reciprocidad", tal como se explica en la siguiente sección.

% Dando un día de salario



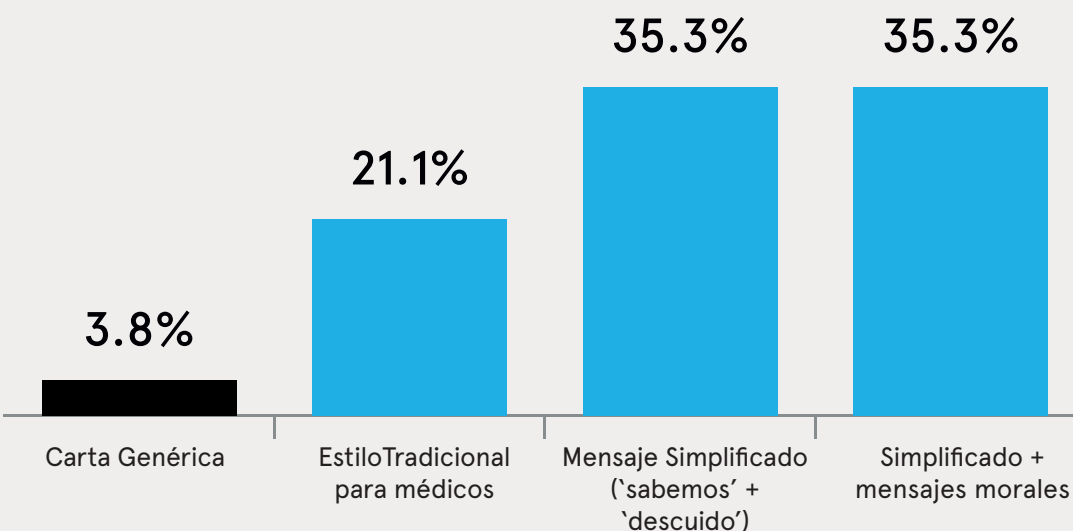
Cuadro 2.3: Incrementando la respuesta de los doctores atrayendo su atención como grupo específico

El Behavioural Insights Team realizó un ensayo con HMRC, para probar la efectividad de distintas cartas dirigidas a alentar a los doctores a pagar sus obligaciones fiscales. En noviembre de 2011, cerca de 3,000 doctores recibieron una de cuatro tipos de cartas.

Un grupo recibió una carta genérica de HMRC, del tipo que cualquier persona recibiría (independientemente de su profesión). Un segundo grupo recibió cartas del estilo de las que HMRC normalmente enviaría a grupos específicos, estableciendo que era una campaña enfocada en doctores. El tercer grupo recibió una carta mucho más simple - más corta y con un tono más directo. También sugería que el no presentarse con anterioridad se había tratado como un descuido, pero que en esta ocasión se tomaría como una elección activa de los destinatarios. La cuarta era idéntica, pero contenía un mensaje moral adicional (el cual señalaba que una encuesta reciente mostró que la mayoría de las personas confiaban en que sus doctores dijeran la verdad).

El simple hecho de enfatizar que las cartas eran dirigidas a un grupo en particular, a través de una campaña específica, tuvo un impacto considerable - elevando las tasas de respuesta más de cinco veces. Simplificar el mensaje también tuvo un efecto importante aún mayor que el enfocarse en un grupo específico.

% Tasa de respuesta de los médicos a las letras del HMRC



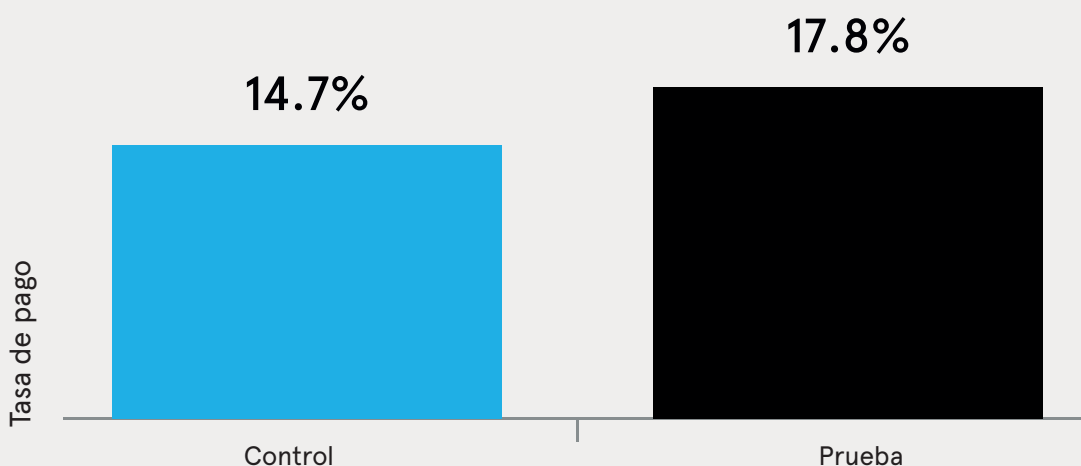
Cuadro 2.4: Usar una estampa para llamar a la acción en el pago de multas

El BIT está trabajando con el Departamento del Primer Ministro y del Gabinete de New South Wales (Estado de Australia) y la Oficina de Recaudación Estatal para desarrollar ensayos para mejorar las tasas de pago de una serie de multas, deudas e impuestos.

Un gran número de ensayos con multas, prueban la introducción de un sello con un claro llamado a la acción para los destinatarios. Una de estas pruebas involucró "órdenes de ejecución", que son emitidas solo a aquellas personas que omitieron una notificación de una penalidad y un recordatorio de esa notificación de penalidad anteriormente, emitidas por multas que van desde multas de tránsito y aparcamiento hasta ofensas de desorden civil.

Una estampa roja con la leyenda "paga ahora" se imprimió en una posición muy prominente dentro de la carta del grupo de tratamiento, junto con otros cambios que buscaban resaltar el mensaje de la carta. Con una muestra de 48,445 cartas, se encontró un incremento de 3.1 puntos porcentuales en la tasa de pago de las cartas en el grupo de tratamiento, en comparación con el grupo que recibió las notificaciones estándar (ver gráfico a continuación). Cuando esta intervención se llevó a escala, se tradujo en incrementos de \$1.02 millones de dólares australianos en pagos adicionales al gobierno de New South Wales, así como en 8,800 suspensiones de vehículos menos, lo cual conlleva beneficios socio-económicos más amplios para la comunidad.

Pruebas de órdenes de ejecución



2.2 Diseñar recompensas y sanciones para maximizar el efecto

No es secreto que los individuos son más propensos a llevar a cabo una acción si existe un incentivo de por medio. Frecuentemente los gobiernos utilizan incentivos económicos para motivar algún cambio de comportamiento, ya sea en forma de impuestos y multas para evitar cierto comportamiento (por ejemplo, los impuestos a cigarros), o a través de descuentos en el pago de impuestos o subsidios para motivar a la gente a comportarse de cierta forma (por ejemplo, los incentivos al ahorro).

Hay evidencia que establece que los incentivos económicos funcionan en numerosas instancias. No obstante, el Behavioural Insights Team cree que existen maneras alternativas de estructurar los incentivos económicos para maximizar sus resultados. Estas incluyen:

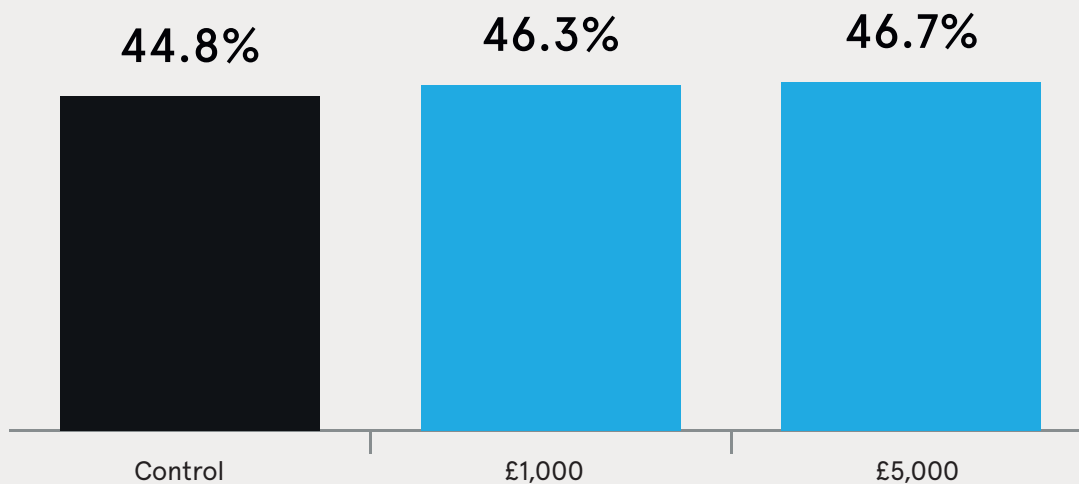
- ◆ El uso de loterías. Tendemos a enfocarnos más en el tamaño del premio que se disputa, que en nuestras probabilidades de ganarlo. Por consiguiente, en lugar de premiar a todos por igual (por ejemplo, £100 para todo aquel que adopte un esquema), puede que sea más barato y efectivo premiar a pocas personas con un premio mucho mayor (ver cuadro 2.5 sobre registro electoral).
- ◆ Enfocarse en la escasez de un producto o servicio. Robert Cialdini ha resaltado que nos atrae mucho más algo si pensamos que su oferta es limitada. Por ejemplo, las ventas de frijoles se incrementaron después de que se introdujese un letrero que decía "máximo cinco por cliente". Los responsables de política pública podrían resaltar cuando una oferta está disponible sólo por cierto tiempo, o solo para ciertas personas o cuando es necesario competir con otros para obtener una plaza.
- ◆ Atraer la atención a la imagen de uno mismo. Las personas tenemos un deseo fuerte de mantener una imagen positiva de nosotros mismos. Por tanto, la ganancia de sentirse o verse bien, puede ser un incentivo poderoso. Nótese que este deseo no necesariamente es consciente. Por ejemplo, un estudio en los Estados Unidos demostró que muchas más personas votaron cuando se les preguntaba "¿Qué tan importante es para ti ser un votante en las próximas elecciones?" en contraste con "¿Qué tan importante es para ti votar en las próximas elecciones?". El éxito del primer mensaje se debió a relacionar la acción a las cualidades esenciales e imagen propia de las personas¹⁹
- ◆ Convertir las actividades en juegos (ludificación). La llegada de nuevas tecnologías, específicamente el uso de aplicaciones móviles, ha incrementado el uso de la "ludificación" - usar juegos para fomentar el involucramiento de los usuarios en el alcance de sus objetivos. En estos casos, los incentivos generalmente son virtuales (competencias contra otros en tu red social), pero también pueden tomar forma de recompensas tangibles, por ejemplo, los Incentivos para Viajeros en Singapur, premian a quienes viajan diariamente al trabajo por pasar de trenes en hora pico a trenes fuera de hora pico.

Cuadro 2.5: Usar una lotería para incrementar la tasa de participación en elecciones

Las loterías pueden ser herramientas muy costo efectivas para incentivar a las personas, ya que los individuos tienden a enfocarse más en el tamaño del premio, que en las probabilidades de ganarlo. En cambio, los incentivos tradicionales o los subsidios, suelen dividirse entre más personas, lo que significa que no hay un monto grande único que atraiga la atención.

El Behavioural Insights Team realizó un ensayo de control aleatorio con un gobierno local, para probar la efectividad de usar loterías como un medio para incrementar las tasas de registro al padrón electoral. Se registró un incremento de 3.3% en las tasas de registro cuando el premio fue de £1,000, y un incremento del 4.2% cuando el premio fue de £5,000.

Lotería de inscripción electoral



La lotería es una buena ilustración de cómo los sorteos de premios pueden aumentar las tasas de registro en formas más costo-efectivas que la alternativa de golpear a las puertas de la gente.

También hay razones para considerar los incentivos más ampliamente de lo que normalmente hacemos. Los procesos para llevar a cabo un comportamiento pueden hacer que sea más o menos atractivo, con bastante independencia de la recompensa que se otorgue al final. Por ejemplo, se ha demostrado que la gente es más honesta cuando responden preguntas en relación a sus hábitos con la bebida a través de mensajes de texto que en una encuesta vía telefónica.²⁰ Pero el proceso más atractivo puede no ser obvio; de hecho, los investigadores pensaban que un mensaje de texto sería menos atractivo, porque deja un registro permanente de la respuesta. Esto demuestra la importancia de experimentar, aprender y adaptar.

Trampa de comportamiento 1: Cuando los incentivos económicos fallan

Aun cuando los incentivos económicos pueden promover un comportamiento, también pueden fallar. Ofrecer dinero puede socavar las otras razones que la gente podría tener para actuar de cierta manera. Por ejemplo, cuando residentes de un pequeño pueblo en Suiza fueron cuestionados acerca de si estarían de acuerdo con la construcción de un depósito de desechos nucleares cerca, poco más de la mayoría votó a favor. Esto a pesar de que un tercio de ellos creían que, como resultado a ello, diversos residentes morirían a causa de la contaminación.²¹

Los académicos desarrollando el estudio realizaron la misma pregunta, con una diferencia. Dijeron que el parlamento suizo daría una compensación a los residentes por aceptar la construcción del depósito (el monto de la compensación ofrecida oscilaba entre los \$2,175 y \$6,525 dólares). Ahora, cuando se le preguntó a los residentes nuevamente, los niveles de aceptación cayeron del 50.8% al 24.6%. Lo que antes era visto como un deber cívico, se convirtió en una simple cuestión de aceptar dinero. Añadir el incentivo económico dañó, en vez de potenciar, la motivación intrínseca de los residentes. Por tanto, los incentivos económicos deben ser utilizados con cuidado.

3. Hazlo Social

Las personas somos animales sociales. Nos vemos significativamente influenciados por lo que hacen y dicen aquellas personas que nos rodean. Por ejemplo, reducimos nuestro consumo de energía cuando sabemos que hay otras personas en hogares similares al nuestro que usan menos energía que nosotros. Somos mucho más propensos a tomar las escaleras que el elevador cuando nuestros colegas también los hacen.

Estamos dispuestos a pagar precios *premium* por productos o servicios que han sido avalados por otras personas. Es por esto que los sistemas de 'rating' en línea son tan exitosos.²² De la misma forma, cuando le decimos a alguien más que haremos algo, nos sentimos mucho más obligados a cumplir ese compromiso.

Estas influencias sociales muchas veces pasan desapercibidas. Sin embargo, saber cómo operan puede ayudar a los responsables de política pública a diseñar intervenciones más efectivas (además de prever fallos en ellas). Para incorporar factores sociales, debemos:

- ◆ **Mostrar que la mayoría de personas está comportándose de la manera deseada**
- ◆ **Utilizar el poder de las redes**
- ◆ **Alentar a las personas a hacer compromisos entre ellos**

3.1 Mostrar que la mayoría de personas está comportándose de manera deseada

Las normas sociales son los valores, acciones y expectativas de una sociedad o grupo en particular. Las normas sociales ofrecen guías (usualmente implícitas) para nuestro comportamiento.²³ Las normas descriptivas, aquellas que describen lo que la mayoría está haciendo, pueden reforzar las motivaciones subyacentes de las personas.

Las ciencias del comportamiento ofrecen muchos ejemplos de cómo las normas sociales han sido efectivas en promover el reciclaje, la eficiencia energética y de agua y en generar mejoras en el manejo de basura.²⁴ Ejemplos de ensayos que demuestran esto en la práctica incluyen:

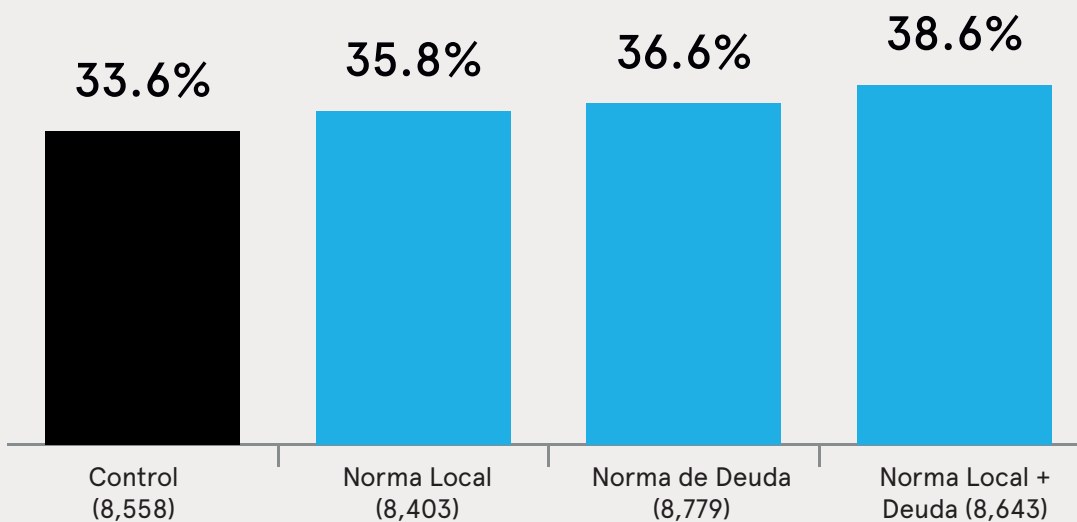
- ◆ El Behavioural Insights Team y HMCR han realizado ensayos en donde la inclusión de mensajes que indican que la mayoría de las personas han pagado sus impuestos, resulta en un incremento en la tasa de pago (ver cuadro 3.1).²⁵
- ◆ El Behavioural Insights Team realizó un ensayo con los servicios legales Co-op, en donde mostraban que el explicar que muchas personas suelen donar dinero a caridad en sus testamentos, incrementó la razón de donación de un 9% a un 13% (ver cuadro 3.2).
- ◆ Una serie de pruebas realizadas por la compañía de energía OPower en los Estados Unidos, mostró que comparar el consumo eléctrico de distintos hogares contra un hogar eficiente, puede reducir el uso global en un 2-4%.²⁶

Cuadro 3.1: Normas sociales para incrementar el pago de impuestos.

El Behavioural Insights Team y HMRC evaluaron el impacto de varios mensajes con normas sociales en comparación con una carta de control (que no contenía normas sociales) en una serie de 100,000 cartas enviadas a deudores de impuestos.²⁷ En el gráfico de abajo, la carta con la 'norma local' resaltaba que la gran mayoría de las personas en el área local de la persona, habían pagado sus impuestos a tiempo (pero el área no era especificada por su nombre). La carta con la 'norma de deuda' resaltaba que la mayoría de las personas con una deuda similar habían pagado y la carta con la 'norma local y de deuda' combinaba ambos mensajes.

Como muestra la gráfica, los mensajes se volvieron más exitosos a medida que la norma se volvía más específica. Los mensajes que combinaban las normas locales y de deuda, incrementaron el pago en cinco puntos porcentuales (15% en términos relativos) y generan un incremento en la recaudación de £1.2 millones en el primer mes en comparación con el control. A nivel agregado, el uso de este y otro tipo de mensajes, adelantó la recaudación de £210 millones en el periodo 2012/13. HMRC y el Behavioural Insights Team recibieron el premio al Servicio Civil en 2013 por la Implementación de Innovación con este trabajo.

% De pago después de 23 días



Cuadro 3.2 Fomentando la donación a caridad en testamentos

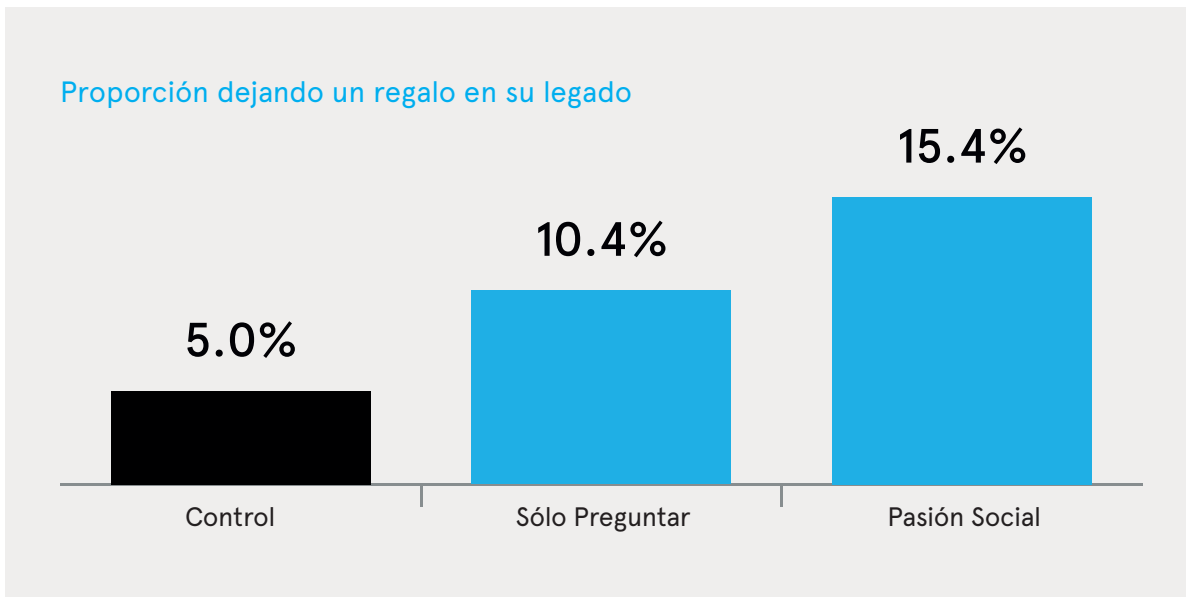
El Behavioural Insights Team se asoció con los servicios legales Co-operative para probar si los mensajes con normas sociales en scripts de teléfono, podían fomentar que las personas donaran más a la caridad en sus testamentos.²⁸

Cuando los clientes llamaban para reservar una cita para realizar su testamento eran asignados, de manera aleatoria, a un escritor de testamentos, quien escribiría el testamento con ellos a través del teléfono. Al hacer esto, los clientes podían enfrentar una de estas tres situaciones:

- ◆ No recibir preguntas sobre cuanto les gustaría donar a la caridad (grupo de control).
- ◆ Recibir la siguiente simple pregunta ¿Le gustaría donar algo de dinero a la caridad en su testamento? (condición 'pregunta')
- ◆ Recibir mensajes indicando que "muchos de nuestros clientes suelen dejar algo de dinero a la caridad en su testamento." También se les preguntaba si había alguna causa filantrópica que les apasionara (condición 'pasión social').

En el grupo de 'pregunta', 10% de los clientes eligió donar dinero a la caridad en su testamento. Sin embargo, el mejor resultado se obtuvo con el grupo de 'pasión social' en donde la tasa de donación se triplicó a un 15%, ilustrando así el poder de las normas sociales.

Más aún, la donación promedio en el grupo de 'pasión social' fue dos veces más grande, £6,661 contra £3,300 en el grupo de control o £3,110 en el grupo de 'pregunta'.



Trampa de Comportamiento 2: Cuando las normas sociales salen mal

Los responsables de política pública deben ser cautelosos y no reforzar normas sociales negativas de manera inadvertida, al enfatizar la prevalencia de un comportamiento indeseado. Con la buena intención de resaltar problemas importantes, los responsables de la política pública pueden comunicar inadvertidamente que el comportamiento problemático es muy común. Esto puede enviar la señal que, así no nos guste o aprobemos el comportamiento, hay muchas personas llevándolo a cabo. El resultado puede ser un incremento en la propagación del comportamiento indeseado. Robert Cialdini, profesor de psicología y marketing de la universidad de Arizona State, llama a estas señales inadvertidas 'grandes errores' que cometen las autoridades.²⁹

3.2 Utilizar el poder de las redes

Sabemos que dar información sobre las normas sociales puede ser una medida efectiva. Sin embargo, solemos estar inmiscuidos en una amplia red de relaciones sociales. Aquellas personas con las que interactuamos pueden tener un gran poder de influencia sobre nuestro comportamiento.

Muchas de estas redes se desarrollan de manera orgánica y, una vez que se establecen, suelen desarrollar sus propias dinámicas. En particular, sabemos que las personas tienen un instinto poderoso de reciprocidad y apoyo mutuo, que se puede desarrollar en la red.³⁰ Cuando las redes ya existen, el principal papel del gobierno y de otras organizaciones es proveer apoyo, ejemplos de esto son:

- ◆ Proteger la integridad de la información que reciben los consumidores a través de retroalimentación o de los sitios de comparación privados. Algunas organizaciones como TripAdvisor, Yelp y eBay han logrado distribuir evaluaciones de servicio a través de una red de consumidores. Esta retroalimentación influencia a los proveedores a mejorar su oferta de servicios, ya que una calificación alta se traduce en mayores recompensas.³¹
- ◆ Apoyando a las compras colectivas y el consumo colaborativo. El programa “Which? Big Switch” creó una red de personas que querían encontrar un mejor trato en su servicio de energía. 287,365 personas se inscribieron y más de 37,000 personas consiguieron cambiar de proveedor y conseguir un mejor trato, con ahorros de £223 al año.
- ◆ Proveer estructuras que permitan que las personas dirijan su instinto natural de reciprocidad. El uso de mensajes de reciprocidad ha ayudado a incrementar el número de individuos registrados en el programa de donación de órganos en 100,000 personas cada año (ver cuadro 3.3). Otras redes como “Care 4 Care” están construidas al rededor del concepto de reciprocidad. “Care 4 Care” permite que las personas que ayudan a los adultos mayores acumulen las horas que donan, para “cobrarlas” en el futuro que ellos envejezcan y requieran apoyo.³²

Las redes también permiten que se propaguen distintos comportamientos. Por ejemplo, un estudio hecho en Estados Unidos, encontró que visitar una casa para incentivar a alguien a votar, resultaba en un incremento de 10% en la probabilidad de efectivamente salir a votar. Esto demuestra el poder de la influencia, sin embargo, eso no es todo, las personas que vivían en esa casa, pero que no habían abierto la puerta, eran 6% más propensos a salir a votar también. Esto demuestra el poder de las redes, que pueden ser importantes conductos para distribuir este poder de influencia.³³

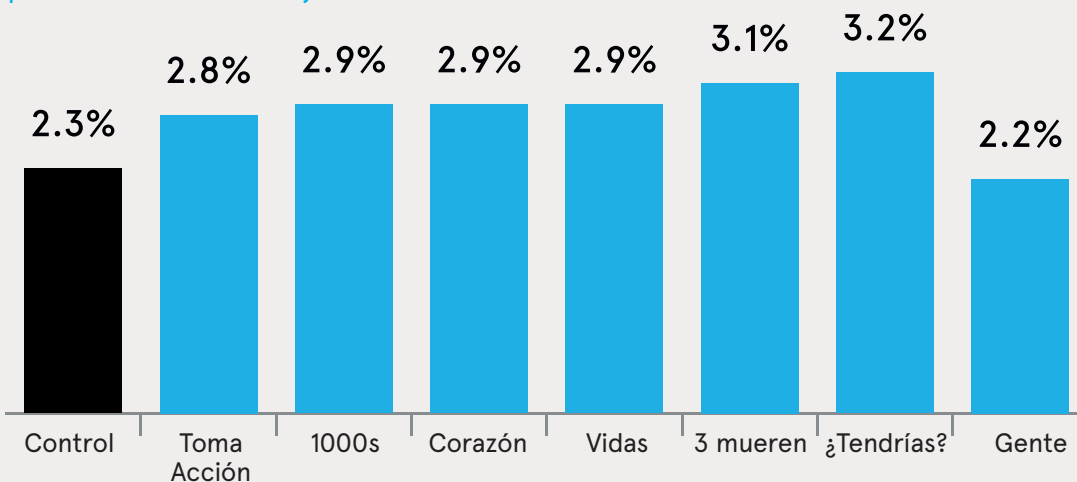
Cuadro 3.3: Fomentando el incremento de donadores de órganos a través de la reciprocidad

El Behavioural Insights Team colaboró recientemente con el Departamento de Salud, el Sistema Nacional de Salud, la DLVA y el Servicio Digital de Gobierno, en una prueba para incrementar el número de donadores de órganos.³⁴ Cuando las personas renuevan su impuesto automotriz en línea, reciben un mensaje preguntándoles si quisieran formar parte del registro de donadores de órganos.

Durante un mes de 2013, ocho mensajes diferentes fueron incorporados al proceso de registro para alentar la inscripción al programa. Los visitantes fueron asignados aleatoriamente a distintos grupos, y considerando que más de 1 millón de personas visitan el sitio durante un mes, ésta representa una de las pruebas de control aleatoria más grandes del sector público.

La variante más exitosa de los mensajes agrega alrededor de 100,000 donadores extra, cada año, en relación al grupo de control. Esta variante decía: "Si usted requiriera un trasplante de órgano, ¿lo tomaría? En caso de que sí, por favor ayude a otros". Este mensaje incorpora reciprocidad a través del deseo inherente que tenemos las personas por justicia y por dar algo de vuelta a alguien de nuestro propio medio social, cuando hemos recibido algo de ellos. Como explica la Trampa de Comportamiento 4 (ver en el Capítulo 5), no siempre los mensajes funcionan. En este caso, el mensaje denominado "Personas" (un mensaje con norma social y una foto de un grupo de personas) resultó tener una tasa de inscripción peor que la del grupo de control.

Porcentaje de personas que se registran como donantes de órganos, por variante de mensaje



El poder de las redes de conexiones sociales es muy conocido, pero generalmente sub-utilizado. Creemos que los gobiernos que buscan generar cambios considerables, deben no sólo enfocarse en los individuos, sino buscar afectar a sus redes también.

3.3 Alentar a las personas a hacer compromisos entre ellos

A menudo existe una gran brecha entre lo que decimos que queremos hacer y lo que realmente terminamos haciendo. El más obvio ejemplo de esto es fumar: 68% de los fumadores quieren dejar de fumar, pero solo 26% lo intenta en un año cualquiera.³⁵

Muchas veces nosotros mismos somos capaces de reconocer esta brecha entre nuestras intenciones y nuestras acciones, y nos "amarrarnos", de manera voluntaria, a hacer eso que queremos alcanzar (muchas veces incrementando los costos de no actuar, como elegir una cuenta de ahorro con una penalidad por retirar los fondos tempranamente). En otras palabras, elevamos la apuesta para evitar darnos por vencidos más adelante. En la literatura de comportamiento estos intentos se conocen como "mecanismos de compromiso".

Existen muchas formas de fortalecer un compromiso como lo son el definir un resultado de manera clara, para que no existan problemas de interpretación en el futuro. Pero el fundamento crucial de un compromiso es su naturaleza social.

La forma más sencilla de "elevar la apuesta" es hacer que un compromiso sea público, o que lo sepa otra persona (idealmente alguien cuyo respeto valoremos). Esto se ve claramente en el que tal vez es el mecanismo de compromiso más antiguo: el matrimonio, en donde un grupo de personas se reúne para incrementar el peso de los votos que se hacen dos personas. Hoy en día, la tecnología permite distintas formas de publicitar y socializar un compromiso a través de sitios como stickK.com, un sitio que busca fomentar que las personas cumplan sus compromisos por medio de castigos financieros en el futuro por no cumplirlos.

Existen varios ejemplos del poder que tienen los mecanismos de compromisos, algunos ejemplos son:

- ◆ El Behavioural Insights Team desarrolló una intervención junto con *Jobcentre Plus* que introdujo mecanismos de compromiso entre los desempleados y sus asesores. Los desempleados debían escribir compromisos relacionados con tareas de búsqueda de trabajo para toda la siguiente semana. Un ensayo controlado aleatorio mostró que la intervención incrementó considerablemente las tasas de solicitud de subsidios por desempleo (ver cuadro 3.4).
- ◆ El Behavioural Insights Team y HMRC, corrieron una prueba para ver los efectos de distintos mensajes en cartas que solicitaban el llenado de la declaración de impuestos. Encontramos que fortalecer el tono del compromiso de un "gracias por acceder" a un "usted accedió"), incrementó las tasas de respuesta de un 21% a un 25%.
- ◆ Una prueba de control aleatoria que se llevó a cabo en Filipinas demostró que permitir que las personas que ahorran restrinjan su derecho a retirar dinero antes de un mes o un monto específico (que podría elegir el individuo), incrementaba sus ahorros (ver cuadro 3.5).

Cuadro 3.4: Ayudando a las personas a encontrar trabajo a través de compromisos

El Behavioral Insights Team ha implementado una serie de experimentos con Jobcentre Plus. La intervención que lleva más tiempo funcionando, se basa en varios elementos del marco EAST, incluyendo:

- ◆ Lo Hace Simple al quitar procesos innecesarios (reducciones en el llenado de formatos).
- ◆ Lo Hace Atractivo al asignar asesores personales a cada individuo (para que el buscador de trabajo no tenga que empezar a conocer a cualquier asesor que se encuentre en la fila).
- ◆ Lo Hace a Tiempo al asegurarse que los desempleados tengan discusiones de trabajo desde el primer día (gracias al rediseño de la primera parte del proceso).

La parte más innovadora de la prueba involucra la introducción de mecanismos de compromiso (hazlo social), que requieren que el desempleado haga compromisos con el asesor de trabajo, sobre lo que harán en la siguiente semana. Los desempleados escriben sus compromisos frente al asesor, quien da seguimiento a dichos compromisos durante la semana y evalúa si se llevaron o no a cabo. Los desempleados son alentados a adquirir compromisos claros que especifiquen cuándo y dónde van a llevar a cabo la acción a la que se comprometieron. Los primeros resultados de estas pruebas demuestran un incremento considerable en las personas que dejaban las prestaciones de gobierno dentro de las primeras 13 semanas. Los hallazgos de este estudio se estarán publicando a finales de 2014.

El Behavioural Insights Team ha aplicado este pensamiento dentro de su misma estructura al introducir una "pared de compromisos". Los miembros del equipo pueden voluntariamente escribir objetivos personales en nuestro pizarrón, con recompensas o penalidades si fallan. Hasta ahora, el pizarrón ha ayudado a que miembros del equipo ahorren más dinero, se ejerciten más e incluso coman menos postres en el comedor del staff.

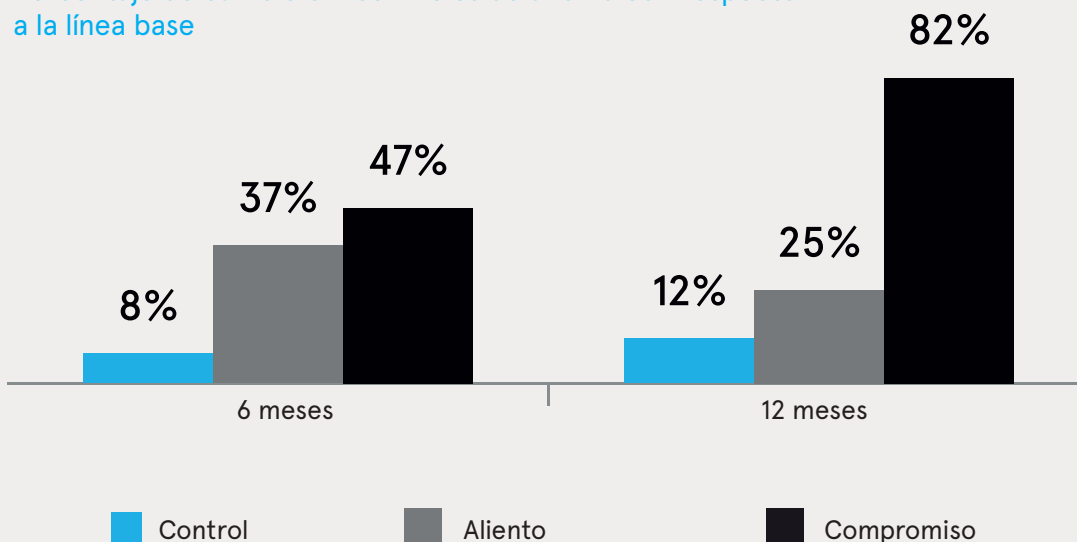
Cuadro 3.5: Utilizar mecanismos de compromisos para alentar el ahorro en Filipinas

Un ensayo controlado aleatorio realizado en conjunto con un banco rural en Filipinas, demostró que ofrecer una cuenta de ahorro con compromisos, generaba un cambio duradero en el comportamiento de ahorro de las personas.³⁶

La cuenta de compromisos, que fue ofrecida a una muestra aleatoria de clientes, permitía que las personas restringieran su acceso al ahorro hasta que hubieran alcanzado una meta específica de ahorro o una fecha (que el individuo podría elegir libremente). Esta cuenta ofrecía la misma tasa de interés que la cuenta de ahorro existente en dicho banco.

Aquellas personas que eran parte del grupo de control, incrementaron sus ahorros en un modesto 8% en promedio durante los primeros seis meses y en un 12% después de un año. Aquellas personas que recibían una visita para alentarlos a ahorrar, incrementaron sus ahorros en un 37% durante los primeros seis meses, pero luego bajaron sus niveles de ahorro. Sin embargo, aquellas personas que recibieron la cuenta de compromisos, continuaron incrementando substancialmente su ahorro hasta alcanzar un incremento de 82% al final del primer año.

Porcentaje de cambio en los niveles de ahorro con respecto a la línea base



4. Hazlo a Tiempo

Las personas respondemos a propuestas de manera distinta, dependiendo de cuando ocurren. Por ejemplo, somos particularmente propensos a cambiar nuestros hábitos durante periodos de transición, después de mudarnos de casa, casarnos, tener un hijo o perder a un familiar cercano.³⁷ Más aún, nuestras decisiones, pensamientos y comportamientos son muchas veces influenciados por las ideas, objetos y personas que experimentamos en distintos momentos.³⁸ Por ejemplo, las calificaciones que dan las personas sobre su satisfacción de vida se ven considerablemente afectadas por las preguntas que se le hacen al entrevistado.³⁹

Hacer las cosas a tiempo es muchas veces un aspecto del proceso de diseño de una política pública que se subestima. A pesar de que los diseñadores de política pública conocen de manera intuitiva el poder de hacer las cosas en el momento correcto, rara vez consideran que esto sea parte fundamental del diseño. Nosotros creemos que sí es algo fundamental. De hecho, creemos que se debe dar más atención a las distintas maneras en las que se implementan las políticas. Estos no son simples detalles, ya que sabemos que afectan considerablemente la forma en la que las personas reaccionan. Creemos que las políticas públicas pueden ser más efectivas si:

- ◆ ***Se contacta a las personas en el momento en que son más receptivas***
- ◆ ***Se consideran los costos y beneficios inmediatos***
- ◆ ***Se ayuda a las personas a planear sus respuestas a ciertos eventos***

4.1 Contactar a las personas en el momento en que son más receptivas

El tiempo en el que se hacen las cosas importa. Una misma oferta que se realiza en distintos momentos puede tener niveles de aceptación muy diferentes. La literatura de comportamiento explica esto al demostrar que las prioridades y humores de las personas son muy afectados por el contexto, sea de manera consciente o inconsciente. Por ejemplo:

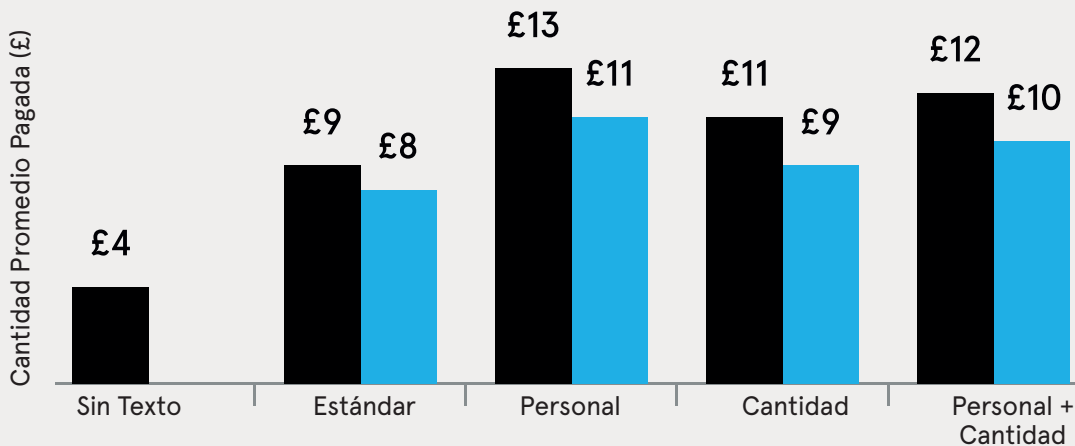
- ◆ Notificar a los deudores de multas con un mensaje SMS, 10 días antes de enviar a los agentes de gobierno a su hogar, duplica o hasta triplica el monto de pagos realizados sin necesidad de intervenir por segunda vez, tal y como lo demuestra la prueba realizada por el Behavioural Insights Team y el Servicio de Corte (ver cuadro 4.1).
- ◆ Pedir a las personas que hagan una donación caritativa en el momento que escriben su testamento es una de las estrategias más efectivas para incrementar las donaciones a caridad (ver cuadro 3.2).
- ◆ Presentar mensajes persuasivos cuando las personas acaban de utilizar el baño los hace mucho más propensos a lavarse las manos. El estudio realizado en una estación de servicio en una carretera buscaba medir la cantidad de jabón de manos que usaban las personas al ser expuestas a cada mensaje. El mensaje más efectivo incrementó la cantidad de jabón utilizado en un 12%.⁴⁰

El gobierno debe tratar de entender cómo distintas condiciones o situaciones, pueden llegar a afectar las respuestas, y seleccionar el momento adecuado para actuar. Algunas veces, los factores pueden ser esperados u obvios, pero muchas otras, requerirán más tiempo para comprenderlos y pueden llegar a requerir mucho más trabajo con los proveedores de servicio y usuarios. También se puede probar deliberadamente si intervenir en un punto u otro (por ejemplo, un día particular en la semana) puede traer mejores resultados.

Cuadro 4.1: Utilizar mensajes de texto para incrementar el pago de multas

El Behavioural Insights Team realizó una prueba con HMCS (Her Majesty’s Courts Service: el servicio de cortes de su majestad) para probar si un mensaje de texto enviado en el momento correcto podía incrementar la tasa de pago de multas.^{41,42} El momento clave se identificó como aquel en el que se ofrece una última oportunidad de pagar, antes de que se emita la orden para que agentes del gobierno confiscen bienes por el valor de la multa.

Algunos individuos no recibieron mensajes de texto (aunque habían recibido cartas de recordatorio del servicio de cortes). Todos los demás recibieron uno de cuatro tipos de mensaje de texto distintos. Algunos recibieron mensajes estándar diciendo que si no pagaban se emitiría una orden a los agentes de gobierno. Otros recibieron un mensaje que incluía el monto que la persona debía y/o su nombre (con la intención de probar la hipótesis de que un mensaje personalizado es más efectivo). El gráfico demuestra los resultados para dos ensayos diferentes (las barras azules representan la segunda versión del ensayo).⁴³



Los resultados demuestran que un mensaje de texto enviado en el momento adecuado puede ser una forma muy efectiva de incrementar la tasa de respuesta. Simplemente el introducir un mensaje de texto estándar duplica el valor de los pagos realizados y la personalización incrementa esta efectividad aún más.

Particularmente, debemos considerar los momentos de cambio más importantes que experimentamos en nuestra vida. Somos más propensos a cambiar nuestros hábitos y comportamientos durante periodos de transición que modifiquen nuestros patrones existentes. Estos incluyen tener un hijo, ir a la escuela o la Universidad, mudarnos de casa o vivir un duelo.⁴⁴

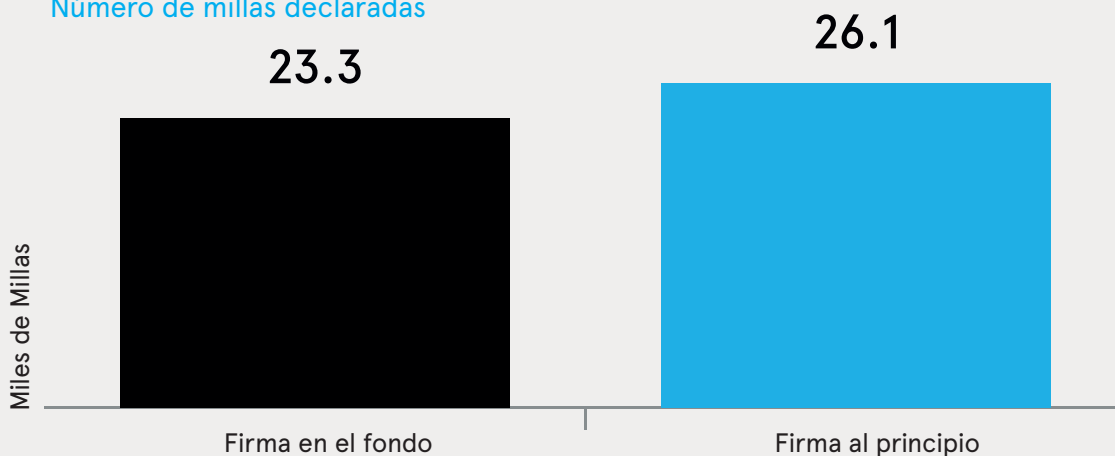
Muchas veces, estos periodos involucran alguna forma de interacción con entidades públicas. El sector público puede, de esta manera, tener la oportunidad de promover un cambio (por ejemplo, mejorar los hábitos de consumo energético al mudarse de casa) o prevenirlo (por ejemplo, ayudar a una persona mayor que experimenta un duelo para que no se aisle socialmente). Estos pequeños momentos de vida requieren de mayor atención de parte de los responsables de política pública.

Cuadro 4.2: Promover la honestidad pidiendo a las personas que firmen por adelantado

Las peticiones pueden llegar a influenciar el comportamiento de las personas al hacer evidentes ciertas ideas o conceptos en momentos particulares. Por ejemplo, un experimento de gran escala demostró que mover la declaración de honestidad del final de un formulario al inicio puede incrementar considerablemente la honestidad en la información reportada.⁴⁵ Los resultados muestran que los clientes reportaron manejar alrededor de 10% más de millas (en otras palabras, son más honestos), cuando firmaban antes de llenar el formulario que cuando lo hacían al final. Esto demuestra el poder de pedirle a alguien que haga una declaración honesta en un punto u otro. Los autores del estudio argumentan que firmar activa nuestro sentido de reputación y deber por un periodo de tiempo corto, aún cuando no estemos conscientes de ello.

En promedio, la diferencia reportada fue de 2,428 millas por auto. Los autores estiman que el costo por milla de seguro automotriz es de cuatro a diez centavos en Estados Unidos, lo que sugiere un mínimo de diferencia de \$97 en promedio por año, en la prima de seguros de cada carro, dependiendo de si el cliente firmó antes o después de llenar el formato.

Número de millas declaradas



4.2 Considera los costos y beneficios inmediatos

Las personas solemos estar desproporcionadamente más motivados por los costos y beneficios que suceden de manera inmediata, que por aquellos que suceden más adelante. Este énfasis por el corto plazo, a expensas del largo plazo, suele conocerse como el “sesgo del presente”, y ocurre debido a que percibimos el presente como algo tangible, mientras que el futuro es abstracto e hipotético.⁴⁶ Al momento de comprar un auto, muchas veces nos enfocamos en los costos inmediatos y omitimos los costos a largo plazo del vehículo. Esto implica que podemos perder porque no tomamos en cuenta los costos o beneficios que vendrán en un futuro.

Desafortunadamente, algunos de los problemas más complejos que enfrentan los gobiernos tienen que ver con el sesgo del presente y a la procrastinación e impulsividad que éste puede causar. Muchos problemas de política pública imponen costos inmediatos sobre los individuos, pero generan beneficios que se sienten en el largo plazo, o viceversa. Algunos ejemplos de esto incluyen:

- ◆ Ahorrar para el retiro o para el cuidado social (costos inmediatos, beneficios a largo plazo).
- ◆ Aislar la casa (costos inmediatos, beneficios a largo plazo).
- ◆ Comer comida rica, pero no saludable (beneficios inmediatos, costos a largo plazo).

Dado que el presente ejerce tanta influencia sobre nuestras decisiones, los responsables de política pública deben poner especial atención en esta tendencia. ¿Se percibirán los efectos inmediatos de llevar a cabo un comportamiento como pérdidas o ganancias? ¿Se pueden usar los recursos disponibles para generar alguna clase de incentivo inmediato que genere un impacto desproporcionado (por ser inmediato)? De la misma forma, ¿podemos incluir un costo instantáneo que, aunque sea nominal, refleje los costos y problemas de largo plazo?

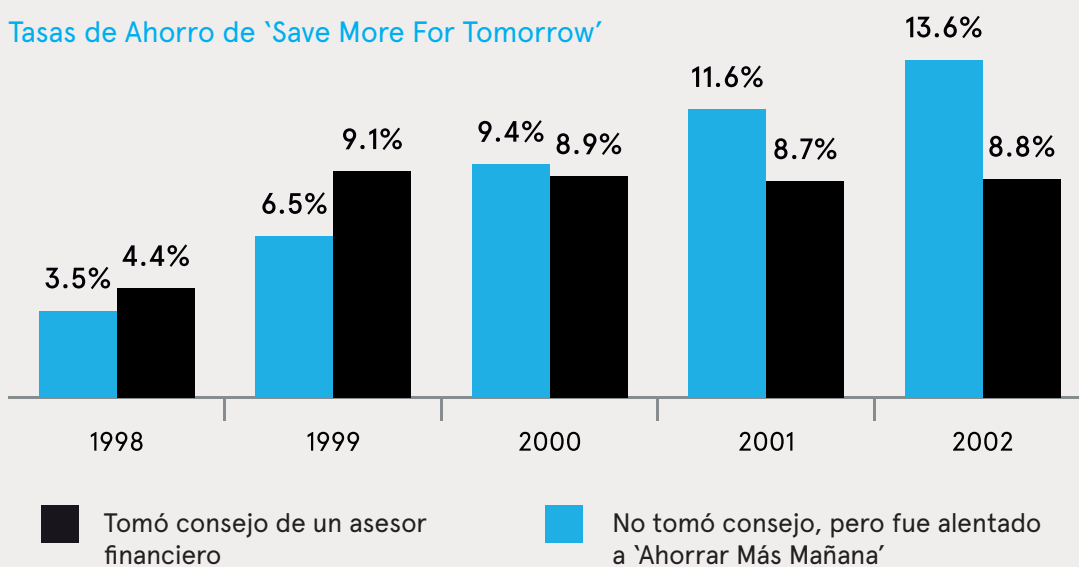
El esquema “Save More Tomorrow,” o ahorra más mañana, utiliza estos hallazgos para incrementar el ahorro entre sus usuarios. El esquema, desarrollado por Richard Thaler y Shlomo Benartzi, incita a los individuos a incrementar sus aportaciones a planes de pensión en algún punto en el futuro, en vez de hacerlo hoy. De esta forma, los costos inmediatos, que suelen ser el principal problema, se retrasan y por ende se vuelven menos dolorosos (ver cuadro 4.3). Desde una perspectiva de hacer las cosas a tiempo, también es muy interesante notar que después de darle la opción a las personas de elegir cuando empezar a ahorrar, una considerable mayoría elige enero.

Cuadro 4.3: Cómo el pedir que las personas ahorren más en el futuro puede ser una estrategia más efectiva que pedirles que ahorren hoy

El esquema de "Save More Tomorrow," o ahorra más mañana, demuestra que apearnos a los instintos de las personas puede ayudar a que estos ahorren más en el largo plazo.⁴⁷ En una compañía en la que los empleados tenían pocos ahorros, estos recibían una recomendación por parte de un asesor para incrementar sus contribuciones de manera inmediata. Algunas personas tomaron estos consejos (el grupo demarcado en negro en la gráfica de abajo). Otros (representados por la barra azul) no lo hicieron, principalmente por que sintieron, en ese momento, que no podían pagarlo.

Como alternativa, los investigadores le pidieron a un segundo grupo de empleados que incrementara sus aportaciones para los próximos dos años en un porcentaje específico. Después de dos años, este grupo había superado a aquellos que habían tomado los consejos del asesor financiero. Es importante mencionar, que, para el grupo demarcado en negro, el incremento en pagos se ha convertido en el nuevo 'default', mientras que un incremento constante en los ahorros se ha vuelto la opción predefinida para el grupo de "Save More Tomorrow".

Tasas de Ahorro de 'Save More For Tomorrow'



Otro ejemplo sencillo es traer al presente los costos que se encuentran en el futuro. Por ejemplo, un experimento realizado en Noruega, que actualmente está siendo replicado por el departamento de energía y cambio climático (con apoyo del BIT) en el Reino Unido, encontró que los consumidores eran considerablemente más propensos a comprar electrodomésticos energéticamente eficientes (pero más caros), cuando se les presentaba el ciclo de vida de costos al momento de la venta.⁴⁸ Lo mismo aplica para productos verdes y otros impuestos y costos que buscan modificar el comportamiento de las personas.

4.3 Ayudar a las personas a planear sus respuestas a ciertos eventos

Sabemos que hacer un plan significa que las personas son mucho más propensas a alcanzar un objetivo futuro.⁴⁹ Esto es particularmente cierto si el plan rompe un objetivo complejo en acciones pequeñas y manejables. Pero también sabemos que los planes no siempre se cumplen y que existe una brecha importante entre nuestras intenciones y el comportamiento que llevamos a cabo.⁵⁰ Por esto nos preguntamos ¿cómo es posible ayudar a que las personas alcancen sus objetivos?

Una solución al problema es ayudar a que las personas hagan planes concretos y específicos. Una forma de lograr esto es pedirle a las personas que escriban su plan; por ejemplo, alentar a los trabajadores que deben recibir una vacuna a que escribieran la hora y fecha en la que tenían su cita médica incrementó la tasa de vacunación en 4.2 puntos porcentuales.⁵¹ Algunos efectos similares se obtienen al pedirle a las personas que escriban (en un pedazo de papel adhesivo) la fecha de una cita para una colonoscopia y el nombre del doctor que los va a examinar.⁵²

Un mejor enfoque es identificar las barreras que una persona pudiera enfrentar para llevar a cabo alguna intención y planear cómo sobrellevarlas.⁵³ Por ejemplo, si el objetivo es perder peso, uno puede identificar la tentación de los postres del comedor como una barrera para lograr el objetivo. Un plan simple (pero específico) puede ser: 'cada vez que esté en el comedor, siempre iré a pagar en la caja que está más cerca de las frutas'.⁵⁴

Este enfoque de 'implementación de intenciones' es exitoso porque es oportuno. Reconoce el poder de la situación para desviarnos de nuestros objetivos. La planeación a futuro ayuda a las personas a responder "en el momento" de una forma que los acerca a su objetivo, en vez de alejarlos.

Para implementar estas ideas, los responsables de política pública pueden identificar los momentos en los que las personas estén dispuestas a ponerse ciertos objetivos, resaltar las barreras comunes que evitan que se alcancen dichos objetivos y mostrar los planes que otros han tomado para vencer esas barreras. Este enfoque será particularmente efectivo para objetivos que requieren acciones repetidas para alcanzar un beneficio futuro, como ahorrar y comer saludablemente.

5. Aplicando las ciencias del comportamiento

El Behavioral Insights Team ha desarrollado una metodología que se basa en su experiencia desarrollando estrategias principales para el gobierno del Reino Unido, un buen entendimiento de la literatura de las ciencias del comportamiento y la aplicación rigurosa de herramientas para probar 'lo que funciona'.

La aplicación del marco EAST, se encuentra en el centro de esta metodología. Sin embargo, el marco EAST no puede ser aplicado de manera aislada, sin un buen entendimiento de la naturaleza y el contexto del problema. Por ende, hemos desarrollado un método más completo para implementar los proyectos del BIT.

Nuestro enfoque empieza con establecer el propósito con claridad (Paso 1: Definir el resultado). A continuación, buscamos desarrollar un buen entendimiento de la experiencia de los usuarios del servicio y de los proveedores del mismo (Paso 2: Entender el contexto). Solo entonces es posible considerar la forma en que los hallazgos de las ciencias del comportamiento, como se plantean en el marco de EAST, pueden aplicarse al problema que se está enfrentando (Paso 3: Diseñar la intervención). El último paso consiste en probar la intervención para que podamos entender su impacto - y adaptar enfoques futuros conforme a ello (Paso 4: Probar, aprender y adaptar).

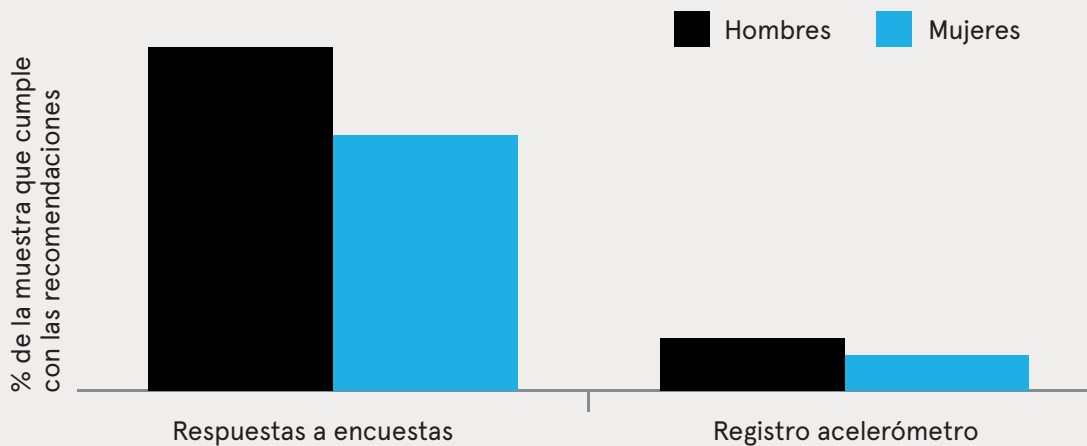
Trampa de comportamiento 3: Por qué un comportamiento es distinto de las intenciones, creencias o actitudes.

Es importante reconocer que cambiar el comportamiento es diferente a cambiar las intenciones, creencias o actitudes de las personas. Estos factores a menudo influirán en nuestros comportamientos, pero no necesariamente de manera directa y de la forma que esperamos.

Cuando se pide que una persona reporte su comportamiento pasado, la gente a menudo comete errores. La Encuesta de Actividad y Estado Físico de 2008, preguntó a las personas cuanto ejercicio hacían y midió (con acelerómetros) cuanto realmente hacían. Como lo demuestra la tabla, existe una diferencia considerable entre las dos.⁵⁵

Trampa de comportamiento 3: Por qué un comportamiento es distinto de las intenciones, creencias o actitudes.

Porcentaje de personas que cumplen con las recomendaciones mínimas de actividad física



Al mismo tiempo, las personas suelen expresar la intención de hacer algo que terminan por no hacer (la brecha de intención-acción). Una proporción grande de las personas que responden de manera positiva cuando se les pregunta si tienen la intención de hacer ejercicio, a la hora de la verdad no lo hacen.⁵⁶

De la misma forma, los individuos no suelen cumplir sus predicciones sobre cómo reaccionarán a situaciones en el futuro. Un reporte, por ejemplo, encontró que los individuos pensaban que no serían afectados por mensajes con normas sociales en las cartas de HMRC.⁵⁷ Sin embargo, cuando el Behavioural Insights Team probó mensajes similares, encontramos incrementos grandes y significativos en las tasas de respuesta.⁵⁸ En todo tipo de áreas de interés para los responsables de política pública (por ejemplo las relaciones raciales⁵⁹ y el cambio climático⁶⁰), encontramos una diferencia similar entre lo que las personas dicen creer y cómo actúan en la práctica.

Lo que es importante entonces, es enfocarnos y probar objetivamente, lo que realmente afecta el comportamiento de las personas, y ser cautelosos sobre usar las intenciones o actitudes asociadas como una métrica de éxito.

Paso 1: Definir el resultado



El primer paso es ser verdaderamente claro sobre el resultado del proyecto o política pública. Cuando sea posible, este debe ser un cambio de comportamiento cuantificable. Un resultado claro, es esencial para crear una intervención efectiva, ya que guía el diseño de la intervención. Algunas preguntas a considerar incluyen:

- ◆ ¿Cuál es la medición clave que demostrará el éxito?, ¿Podemos utilizar datos que se recolectan de manera rutinaria? (En nuestro trabajo en el área de empleo, utilizamos el indicador de rendimiento que ya utiliza Jobcentre Plus - la reducción del uso de prestaciones de gobierno).
- ◆ ¿Qué tan grande debe ser una mejora para justificar llevar a cabo el proyecto? Mucho de esto dependerá de un entendimiento básico de costos y beneficios (por ejemplo, una intervención a costo cero, justificará una mejora pequeña), pero también del tamaño de muestra requerido para demostrar la efectividad de la intervención.
- ◆ ¿Durante qué periodo esperaríamos ver la mejora? Saber si es razonable esperar un cambio inmediato o una respuesta más a largo plazo, definirá qué tipo de proyecto se acabará desarrollando.

Lo importante es preguntarnos constantemente: ¿Qué estamos tratando de lograr?

Paso2: Entender el contexto



El segundo componente consiste en entender el sistema desde la perspectiva del usuario y del proveedor. Es sumamente común tomar decisiones en ausencia de un buen entendimiento de cómo se utiliza o se administra el servicio en cuestión.

Este es un problema por tres razones principales. Primero, sabemos que el contexto importa - detalles aparentemente pequeños pueden tener efectos muy grandes en el comportamiento. Examinar cuidadosamente el contexto puede ayudarnos a identificar hallazgos excelentes sobre qué puntos de un proceso están afectando un comportamiento.

Segundo, necesitamos asegurarnos de que cualquier intervención nueva no ponga una carga insostenible sobre las personas que proveen el servicio.

Tercero, las personas que están involucradas en un servicio (tanto proveedores como usuarios) suelen tener aprendizajes valiosos. Las personas pueden predecir erróneamente la forma en que un cambio hipotético afectará su comportamiento, pero muchas veces son capaces de detectar oportunidades que son difíciles de ver desde el gobierno central – especialmente en contextos con los que están muy familiarizados.

Un proyecto del BIT, siempre incluirá una fase en la que visitamos las situaciones y las personas que están involucradas en el comportamiento. Esta metodología se basa en la antropología social (en particular el trabajo de campo de los etnógrafos) y en el modelo de ‘design-thinking’, cuyos exponentes buscan entender el contexto de un problema antes de diseñar soluciones.⁶¹

Lo que esto significa en la práctica dependerá de la naturaleza del sistema y del resultado que se plantee en el paso 1. Sin embargo, aquí hay algunos ejemplos:

- ◆ Un equipo del BIT acompañó a agentes de la policía en una serie de visitas a hogares a las 6 de la mañana y pasó tiempo con los *Fine Support Officers* (oficiales a cargo del seguimiento de las multas) en el *Court Service*, para entender mejor el proceso actual de aplicación de multas. El equipo observó que las cartas de recordatorios finales a menudo no se leían. Esto condujo a una serie de ensayos con el *Court Service*, que demostraron que mandar un simple mensaje de texto, duplicaba el tamaño de los pagos que se realizaba, en comparación con únicamente enviar una carta.
- ◆ Un equipo del BIT pasó varias semanas en los centros de empleo ‘*Jobcentres*’, observando entrevistas entre los buscadores de trabajo y los asesores, para entender mejor la forma en que se toman decisiones en los *Jobcentres*. Entre otras cosas, encontraron que los buscadores de trabajo debían firmar nueve formatos en su primera media hora de entrevista. Una de las intervenciones realizadas por el BIT redujo el número de formatos de nueve a dos, de modo que la conversación sobre la búsqueda de trabajo pudiera comenzar inmediatamente.
- ◆ Antes de exponer los beneficios de nuevos servicios para cambiar de proveedor de energía, parte del *Consumer Empowerment Strategy* (estrategia de empoderamiento del consumidor), los miembros del equipo probaron una serie de servicios existentes, para entender por qué sólo un 17% de las personas cambiaba de proveedor cada año. Muchos de los miembros del equipo terminaron modificando su proveedor de servicios en el proceso.

El punto clave de este proceso es no saltar a conclusiones apresuradas sobre la política pública, sino entender mejor cuáles son las principales limitaciones y oportunidades dentro del sistema existente. Una mente abierta es esencial durante esta fase del proyecto. De hecho, es mejor si la intervención ha sido “co-diseñada” con las organizaciones que tienen amplia experiencia en el área.

Paso 3: Diseñar la intervención



El marco de EAST entra en escena en el Paso 3, en el cual diseñamos la intervención o política. EAST puede ser utilizado para estructurar la generación de ideas (“¿Cómo podemos hacer que esta acción sea lo más fácil posible?”), o puede utilizarse para desarrollar un chequeo rápido de una política desde una perspectiva de comportamiento (“¿Hemos hecho esta acción sea tan fácil como sea posible?”). Esta etapa se puede hacer uso tanto de EAST como de MINDSPACE. Mientras que MINDSPACE es un resumen de una serie de efectos de comportamiento, EAST provee una breve serie de principios orientando a la acción, para los ocupados responsables de política pública.

Los primeros tres pasos que se describen arriba – antes de empezar a probar y evaluar nuestra intervención (Paso 4) – no son estrictamente lineales. Pueden tener muchas iteraciones y ciclos de retroalimentación. Por ejemplo, la experiencia de construir una intervención puede llevarnos a reconsiderar la viabilidad del resultado que definimos. Nueva información puede cambiar la forma en que se evalúan los costos y beneficios. La clave es mantener siempre el balance entre ser estratégico y oportunista.

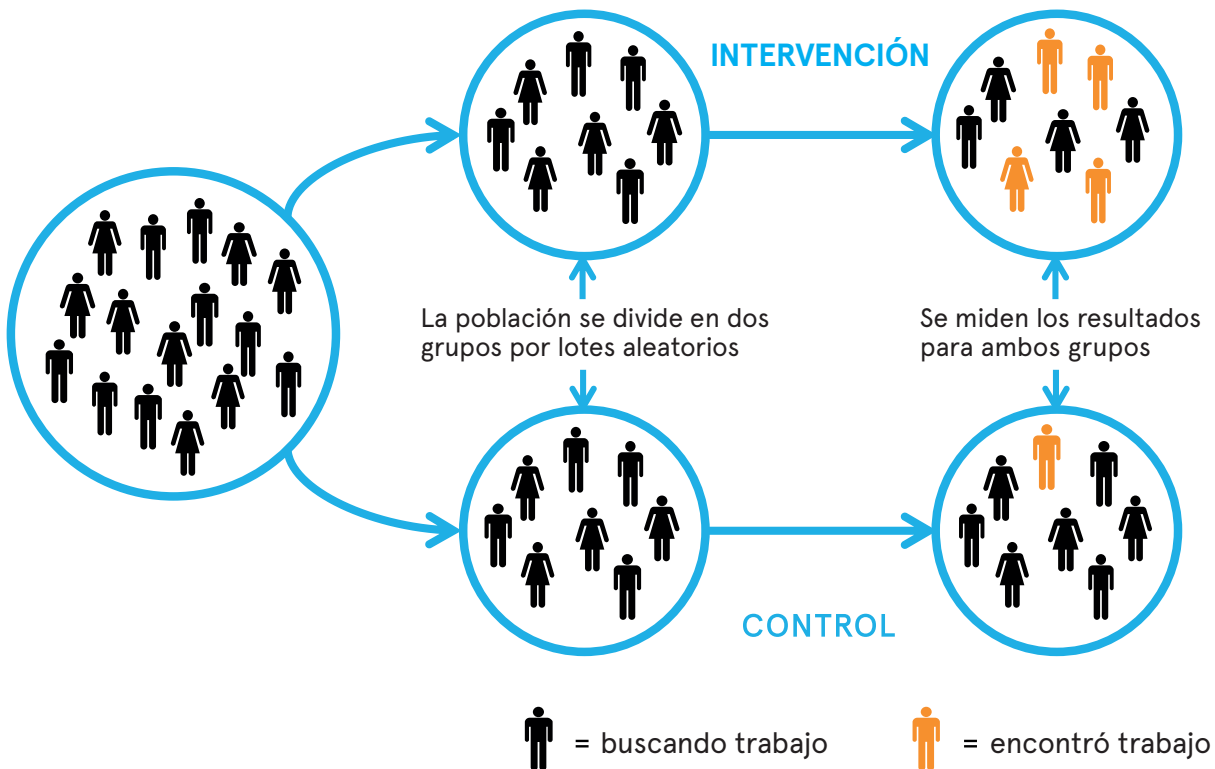
Paso 4: Probar, aprender y adaptar



Finalmente, la mayoría de las intervenciones del BIT utilizan un ensayo controlado aleatorio (ECA) para probar si la intervención está teniendo el efecto deseado. El BIT considera los ECAs como parte esencial de su metodología. Los ECAs le permiten al equipo demostrar la eficacia de las lecciones de las ciencias del comportamiento que aplican a la política pública. De esta forma podemos estimar impactos más amplios y su costo-efectividad, probar la aceptación y adaptar futuras intervenciones consecuentemente.

Lo que hace diferentes a los ensayos controlados aleatorios de otro tipo de evaluaciones, es la introducción de un grupo de control asignado de manera aleatoria, lo que permite comparar la efectividad de una intervención contra lo que hubiera sucedido si no se hubiera cambiado nada (o se hubiese usado un método alternativo). Un grupo de control elimina muchos problemas de comparación que normalmente complican el proceso de evaluación. Por ejemplo, si introducimos un nuevo esquema de reintegración laboral, ¿cómo podemos saber si esos individuos que reciben un apoyo extra hubieran encontrado trabajo de todos modos?

En el ejemplo ficticio que sigue en la Figura 1, podemos ver que aquellas personas que recibieron una intervención de reintegración laboral ('INTERVENCIÓN') fueron mucho más propensos a encontrar un trabajo que aquellos que no. Dado que tenemos un grupo de control, sabemos que es la intervención lo que genera ese efecto y no otros factores (como una mejora general en las condiciones económicas). Con el apoyo académico y político adecuado, los ECA pueden ser mucho más baratos y simples de poner en marcha de lo que normalmente se asume (y más rápidos al momento de demostrar resultados).



Al permitirnos demostrar qué tan bien está funcionando una política, los ECA pueden generar ahorros en el largo plazo - son herramientas poderosas para ayudar a los responsables y los profesionales de política pública a decidir de entre varias políticas cuál es la más costo-efectiva, y también qué intervenciones no son tan efectivas como se pudo haber supuesto. Esto es especialmente importante en tiempos donde los presupuestos del sector público se reducen cada vez más. Para más detalles sobre cómo implementar un ECA, véase nuestro reporte "Test, Learn, Adapt".

Este método - aplicar intervenciones de política informadas por el cuerpo creciente de investigación conductual y por un sofisticado entendimiento de la situación en campo, combinado con pruebas y ensayos rigurosos - son las principales características de la metodología del Behavioural Insights Team. Creemos que deberían convertirse en aspectos en mayor medida rutinarios en el set de herramientas de un responsable de política pública.

Trampa de Comportamiento 4: Asumir qué intervenciones funcionarán

Como demuestra EAST, existen ciertos principios generales que probablemente influyen en el comportamiento de las personas. Sin embargo, el comportamiento es complejo y sabemos que el contexto es sumamente importante. Por esto, no podemos estar completamente seguros de que una intervención va a funcionar - aún y cuando hay buenas razones para pensar que funcionará.

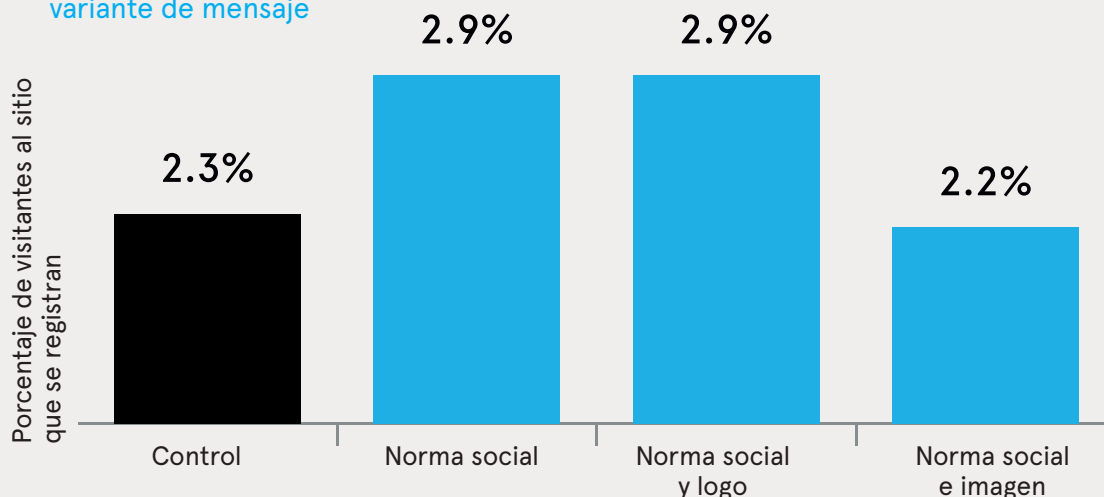
El cuadro 3.3 presenta los resultados de un ensayo reciente dirigido a incrementar la donación de órganos, desarrollado por el Behavioural Insights Team, el Department for Health (Ministerio de Salud) y el Government Digital Service (Servicio Digital del Gobierno). Uno de los mensajes exitosos fue el que contenía normas sociales - destacando que cada día miles de personas que vieron esta página se registraron. Como se ve en la gráfica de abajo, el mensaje incrementó significativamente la cantidad de registros.

Dos otras opciones de mensaje incluían una imagen además de este mensaje: uno tenía el mensaje más el logotipo de donación del NHS (sistema nacional de salud), el otro tenía el mensaje más una imagen de un grupo de personas. Hay buenas razones para pensar que agregar estas imágenes reforzaría el mensaje e incrementaría su impacto.

En efecto, cuando presentamos los ocho mensajes a 55 expertos de la salud, 22% de ellos pensaron que los mensajes con la norma social y una imagen serían los más efectivos, 13% pensaba que la norma y el logotipo sería el mejor y nadie votó por el mensaje con sólo la norma social.

A pesar de que el mensaje con normas sociales incrementó el número de registros, el logotipo no tuvo un impacto adicional, mientras que incluir una foto tuvo peores resultados que no enviar ningún mensaje - eliminando los efectos de la norma social. No habríamos conocido este efecto negativo si no lo hubiésemos probado.

Porcentaje de personas que se registran como donantes de órganos, por variante de mensaje



6. Conclusión

Los diseñadores de la política pública en el Reino Unido aplican cada vez más lecciones de las ciencias del comportamiento a su trabajo. El Behavioural Insights Team ha trabajado ya con la mayoría de las áreas de política pública doméstica, y muchos departamentos han desarrollado su propia expertise en este campo. El plan de reforma del servicio civil establece que todos los responsables de política pública deben ser capaces de aplicar hallazgos de las ciencias del comportamiento, al menos a un nivel básico y ahora estos enfoques están integrados en su capacitación y desarrollo.⁶² Adicionalmente, muchos países están empezando a aplicar lecciones de las ciencias del comportamiento a sus propios problemas de política pública.

Hemos creado el marco de trabajo EAST para ayudar a responder a este creciente interés y para ayudar a desarrollar políticas públicas que mejoren la situación de los individuos y de la sociedad en general. EAST fue explícitamente diseñado para aplicar estos hallazgos en la práctica, y debería ser utilizado junto con otras herramientas como MINDSPACE y Test, Learn, Adapt. Sin embargo, dada la complejidad del comportamiento humano, alentamos a los creadores de política a obtener asesoramiento de académicos y expertos sobre qué tiene la mayor probabilidad de éxito y cómo se puede medir ese éxito.

De cara al futuro, creemos que la aplicación de las lecciones de las ciencias del comportamiento deberá abordar cada vez más 3 problemas principales:

- ◆ **Replicación.** No debemos asumir que el primer resultado que obtenemos se mantendrá y será cierto en futuro (aunque hemos encontrado que esto suele suceder). Por esto es necesario evaluar si una intervención produce resultados similares en escenarios diferentes.
- ◆ **Segmentación.** No todos reaccionan de la misma forma a una intervención. Los resultados de este documento son cifras que muestran efectos promedio. Conforme las capacidades de obtener datos mejoren, será cada vez más fácil entender cómo reaccionan distintos grupos. Crear intervenciones a la medida para maximizar los efectos agrega una nueva dimensión de mejora al desempeño de las intervenciones.
- ◆ **Complejidad.** Inicialmente, el BIT se enfocaba en comportamientos sencillos, que solo ocurrían una vez, principalmente porque eran los más fáciles de medir. Sin embargo, conforme con nuestro trabajo en los centros de trabajo, estamos desarrollando cada vez intervenciones más complejas para incentivar o desincentivar comportamientos más complejos.

El BIT busca estar al frente de estos desarrollos. En febrero de 2014, establecimos al BIT como una compañía de propósito social que continuará cumpliendo nuestra misión de mejorar el bien público. Para más información, visita www.behaviouralinsights.co.uk

- 1 Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). "MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy" Institute for Government and Cabinet Office.
- 2 El acrónimo EAST (pronunciado en inglés como "ist") viene de las palabras en inglés *Easy, Attractive, Social* y *Timely*. Se decidió conservar dicho acrónimo por dos razones. La primera razón, es mantener la unidad e identidad del documento, tanto en inglés, que es el idioma en el que fue elaborado originalmente, como en castellano. La segunda razón, es porque la traducción literal de estos principios al castellano produce un acrónimo similar: *simple, Atractivo, Social* y a *Tiempo*.
- 3 Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). "MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy" Institute for Government and Cabinet Office.
- 4 Para obtener una guía de cómo correr pruebas de control aleatorias, para probar la eficiencia de nuevas intervenciones, ver Behavioural Insights Team (2012). "Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy Using Randomised Controlled Trials" Cabinet Office.
- 5 Madrian, B. C. & Shea, D. F. (2001). The power of suggestion: Inertia in 401(k) participation and savings behavior. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(4), 1149-1187. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C. & Metrick, A. (2004). Employees' investment decisions about company stock. *NBER Working Paper No. 10228*. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C. & Metrick, A. (2004). For better or for worse: Default effects and 401(k) savings behavior. *NBER Working Paper No. 8651*. Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C. & Metrick, A. (2002). Defined contribution pensions: Plan rules, participant decisions, and the path of least resistance. *NBER Working Paper No. 8655*. Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D., Madrian, B. C. (2009). The importance of default options for retirement saving outcomes: Evidence from the United States. *NBER Working Paper No. 12009*.
- 6 HMG (2013). Automatic enrolment opt out rates: findings from research with large employers. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/227039/opt-out-research-largeemployers-ad_hoc.pdf
- 7 Hawton, K., Bergen, H., Simkin, S., Dodd, S., Pocock, P., Bernal, W. & Kapur, N. (2013). Long term effect of reduced pack sizes of paracetamol on poisoning deaths and liver transplant activity in England and Wales: interrupted time series analyses. *BMJ: British Medical Journal*, 346(403).
- 8 Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P. & Sanbonmatsu, L. (2012). The role of application assistance and information in college decisions: Results from the H&R block FAFSA experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, 127(3), 1205-1242.
- 9 Jack, B. W., Chetty, V. K., Anthony, D., Greenwald, J. L., Sanchez, G. M., Johnson, A. E., ... & Culpepper, L. (2009). A reengineered hospital discharge program to decrease rehospitalization: A randomized trial. *Annals of Internal Medicine*, 150(3), 178-187; Berkowitz, R. E., Fang, Z., Helfand, B. K., Jones, R. N., Schreiber, R., & Paasche-Orlow, M. K. (2013). Project ReEngineered Discharge (RED) lowers hospital readmissions of patients discharged from a skilled nursing facility. *Journal of the American Medical Directors Association*, 14(10), 736-740.
- 10 Gigerenzer, G. (2008). *Gut feelings: Short cuts to better decision making*. London: Penguin Group.
- 11 Gobet, F., Lane, P., Croker, S., Cheng, P., Jones, G., Oliver, I. & Pine, J. (2001). Chunking mechanisms in human learning. *TRENDS in Cognitive Sciences*, 5(6), 236-243.
- 12 Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). "MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy" Institute for Government and Cabinet Office
- 13 Irish Revenue (2013). "Survey of Small and Medium Sized Business Customers" <http://www.revenue.ie/en/about/publications/business-survey-2013.pdf>
- 14 Mehta, R., & Zhu, R. J. (2009). Blue or red? Exploring the effect of color on cognitive task performances. *Science*, 323(5918), 1226-1229.
- 15 Behavioural Insights Team (2012). "Applying Behavioural Insights to Reduce Fraud, Debt and Error" Cabinet Office.
- 16 Ver, por ejemplo, Modernising Government Secretariat (1999). "Modernising Government"; Cabinet Office (2008) "Excellence and Fairness: Achieving World Class Public Services"; "Modern Public Service", speech by David Cameron 17 January 2011 at: <https://www.gov.uk/government/speeches/prime-ministers-speech-on-modern-public-service>
- 17 Algunos argumentan que esto sucede en el primer año de vida. Ver Newman, R.S. (2005). The cocktail party effect in infants revisited: Listening to one's name in noise. *Developmental Psychology*, 41(2), 352-362.
- 18 Behavioural Insights Team (2013). "Applying Behavioural Insights to Charitable Giving" Cabinet Office

- ¹⁹ Bryan, C. J., Walton, G. M., Rogers, T., & Dweck, C. S. (2011). Motivating voter turnout by invoking the self. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(31), 12653-12656.
- ²⁰ Conrad, F. & Schober, M., *Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research*, 2012. <http://ns.umich.edu/new/releases/20394-omg-texting-ups-truthfulness-new-iphone-study-suggests>
- ²¹ Frey, B. S. & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *The American economic review*, 87(4), 746-755.
- ²² Luca, M. (2011). Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. *Working Paper 12-016*.
- ²³ Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of Economic Perspectives*, 3(4), 99-117.
- ²⁴ Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J. & Griskevicius, V. (2007). The constructive, deconstructive and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- ²⁵ Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D. & Vlaev, I. (2014). The behavioralist as tax collector. *NBER Working Paper no. 20007*.
- ²⁶ Allcott, H. (2011). Social Norms and Energy Conservation. *Journal of Public Economics*, 95(9-10), 1082-1095. Ayers, I. (2009). Evidence from two large field experiments that peer comparison feedback can reduce residential energy usage. *Working Paper No. 15386*. Cooney, K. (2011). Evaluation Report: Opower SMUD Pilot, Year 2.
- ²⁷ Hallsworth, M., List, J. A., Metcalfe, R. D. & Vlaev, I. (2014). The behavioralist as tax collector. *NBER Working Paper no. 20007*.
- ²⁸ Behavioural Insights Team (2013). "Applying Behavioural Insights to Charitable Giving" Cabinet Office.
- ²⁹ Cialdini, R. B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12(4), 105-109.
- ³⁰ Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books. Halpern, D. (2005). Social capital.
- ³¹ Luca, M. (2011). Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. *Working Paper No. 12-016*.
- ³² <http://care4care.org/>
- ³³ Nickerson, D.W. (2008). Is voting contagious? Evidence from two field experiments. *American Political Science Review* 102(1), 49-57.
- ³⁴ Behavioural Insights Team, Department of Health, Driver and Vehicle Licensing Agency & NHS Blood and Transplant (2013). "Applying Behavioural Insights to Organ Donation" Cabinet Office
- ³⁵ Office for National Statistics (2008/09). "Opinions Survey Report No. 40. Smoking-related Behaviour and Attitudes"
- ³⁶ Ashraf, N., Karlan, D. & Yin, W. (2006). Tying Odysseus to the mast: Evidence from a commitment savings product in the Philippines. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 635-672.
- ³⁷ Thompson, S., Michaelson, J., Abdallah, S., Johnson, V., Morris, D., Riley, K., & Simms, A. (2011). 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. Defra, London.
- ³⁸ Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., & Vlaev, I. (2010). "MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy" Institute for Government and Cabinet Office
- ³⁹ Deaton, A. (2012). The financial crisis and the well-being of Americans: OEP Hicks Lecture. *Oxford Economic Papers*, 64(1), 1-26.
- ⁴⁰ Judah, G., Aunger, R., Schmidt, W.-P., Michie, S., Granger, S. & Curtis, V. (2009). Experimental pretesting of handwashing interventions in a natural setting. *American Journal of Public Health*, 99(S2), S405-S411.
- ⁴¹ Behavioural Insights Team (2012). "Applying Behavioural Insights to Reduce Fraud, Debt and Error" Cabinet Office.
- ⁴² Haynes, L., Green, D. P., Gallagher, R., John., O. & Torgerson, D.J. (2013). Collection of delinquent fines: An adaptive randomized trial to access the effectiveness of alternative text messages.

- ⁴³ La condición "sin texto" no se incluyó en la segunda prueba. El promedio de las imágenes incluyen valores cero.
- ⁴⁴ Para un resumen interesante de la evidencia teórica relacionada a modificar el comportamiento en momentos de vida y shocks exógenos, ver: Thompson, S., Michaelson, J., Abdallah, S., Johnson, V., Morris, D., Riley, K., & Simms, A. (2011). 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. Defra, London
- ⁴⁵ Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., & Bazerman, M. H. (2012). Signing at the beginning makes ethics salient and decreases dishonest self-reports in comparison to signing at the end. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(38), 15197-15200.
- ⁴⁶ Zauberman, G., Kim, B. K., Malkoc, S. A. & Bettman, J. R. (2009). Discounting time and time discounting: Subjective time perception and intertemporal preferences. *Journal of Marketing Research* 46(4), 543-556.
- ⁴⁷ Benartzi, S. (2012). *Save more tomorrow*. London: Penguin Books.
- ⁴⁸ <http://www.greenudge.no/en/media/bedre-informasjon-gir-miljbevisste-kunder/>
- ⁴⁹ Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey." *American psychologist*, 57(9), 705.
- ⁵⁰ Webb, T. L. & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavior change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 132(2), 249-268.
- ⁵¹ Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D. & Madrian, B. C. (2011). Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates. *Proceedings of the National Academy of Sciences*. 108(26), Sciences. 108(26), 10415-10420.
- ⁵² Milkman, K. L., Beshears, J., Choi, J. J., Laibson, D. & Madrian, B. C. (2012). Following through on good intentions: The power of Planning Prompts. *Working Paper No. 17995*.
- ⁵³ There is now much evidence that this approach, called "implementation intentions", works across many different types of behaviour: it has helped people exercise more, reduce snacking, and persist with tasks. Gollwitzer, P. M. & Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
- ⁵⁴ Las intenciones de implementación han demostrado incrementar los hornitos alimenticios de las personas. Verplanken, B. & Faes, S. (1999). Good intentions, bad habits, and effects of forming implementation intentions on healthy eating. *European Journal of Social Psychology*, 29(5-6), 591-604. Data taken from <https://catalogue.ic.nhs.uk/publications/public-health/surveys/heal-surv-phys-acti-fitneng-2008/heal-surv-phys-acti-fitn-eng-2008-rep-v1.pdf>
- ⁵⁵ Datos obtenidos de <https://catalogue.ic.nhs.uk/publications/public-health/surveys/heal-surv-phys-acti-fitneng-2008/heal-surv-phys-acti-fitn-eng-2008-rep-v1.pdf>
- ⁵⁶ Rhodes, R. E. & Bruijn, G. J. (2013). How big is the physical activity intention-behaviour gap? A meta-analysis using the action control framework. *British Journal of Health Psychology*, 18(2), 296-309.
- ⁵⁷ Hall, S., Leary, K. & Branson, C. (2012). Qualitative research to explore tax credits customers' renewal behaviour. *IPSOS Mori Social Research Institute*. At: <http://www.hmrc.gov.uk/research/report186.pdf>
- ⁵⁸ Behavioural Insights Team (2012). "Applying Behavioural Insights to Reduce Fraud, Debt and Error" Cabinet Office
- ⁵⁹ Shelton, J. N., Richeson, J. A. & Dovidio, J. F. (2013). Biases in interracial interactions. In E. Shafir (Ed.), *The behavioural foundations of public policy*. Princeton: Princeton University Press.
- ⁶⁰ Blake, J. (1999). Overcoming the 'value-action gap' in environmental policy: Tensions between national policy and local experience. *Local Environment*, 4(3), 257-278.
- ⁶¹ Bason, C. (2010). *Leading public sector innovation*. Policy Press.
- ⁶² *The Civil Service Reform Plan*, Cabinet Office, June 2012. The Plan states: To ensure that civil servants are well equipped to use new policy tools, and in line with the commitment to learning and development laid out later in the plan, all policy makers will be expected to undertake at least five days a year of continuing professional development to ensure they have the right skills, including in new areas such as behavioural sciences.

"© [2014] Behavioural Insights Ltd. Not to be published or reproduced without the written consent of Behavioural Insights Ltd. Este documento no debe ser publicado ni reproducido sin el consentimiento escrito de Behavioural Insights Ltd."