

THE  
BEHAVIORAL  
INSIGHTS TEAM ◆



# Aprendizajes conductuales para las ciudades

Octubre de 2016



---

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Aprendizajes conductuales para las ciudades

---

Quiénes somos	3
Nuestros socios	4
Aspectos destacados	5
Introducción	6
Mejora en la demanda de servicios	8
1. Necesitar un servicio no es suficiente.	9
2. Si los vecinos no lo hacen, entonces no ocurrirá.	14
La construcción de la mejor fuerza laboral gubernamental	18
1. El cómo contratamos determina a quién contratamos.	19
2. Muchas veces la retroalimentación puede ser un motivador tan poderoso como el dinero	24
Más efectividad en las solicitudes del Gobierno	25
1. Adaptando la respuesta a la motivación.	26
2. El entorno que rodea una elección puede reforzar o dificultar el cumplimiento.	31
3. A veces, el enfoque más efectivo es delegar.	33
Conclusión	36
Notas finales	37

---

Quiénes somos

# THE BEHAVIORAL INSIGHTS TEAM

---

The Behavioral Insights Team (BIT) se inició en el Reino Unido como un departamento gubernamental dedicado a la aplicación de la ciencia conductual. Hoy en día trabajamos en varios países como una asociación de impacto social que colabora con los gobiernos locales y federales para construir un modelo más realista del comportamiento humano al diseñar servicios públicos. Combinamos experiencia en la ciencia conductual, el enfoque basado en datos, y una comprensión pragmática de los asuntos gubernamentales para diseñar y evaluar cambios efectivos en las políticas.

En el último año, nuestra oficina norteamericana con sede en Nueva York trabajó con ciudades medianas de EE.UU. a través de la iniciativa What Works Cities (WWC) de Bloomberg Philanthropies. Acorde con el objetivo de WWC de aumentar el uso de datos y evidencia para mejorar los servicios, informar los procesos locales de toma de decisiones, e involucrar a los habitantes, BIT trabaja para establecer la evaluación de bajo costo y la ciencia conductual como parte del conjunto de herramientas específicas del servicio público. Todo el trabajo realizado por BIT en EE.UU., que se menciona en este informe, fue financiado generosamente por Bloomberg Philanthropies a través de WWC.

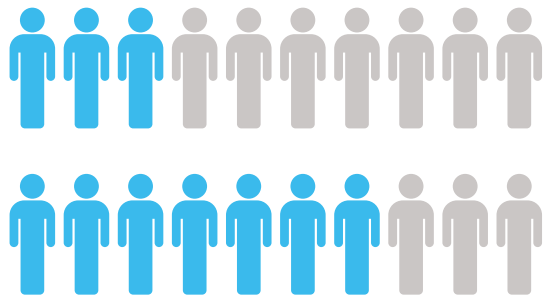
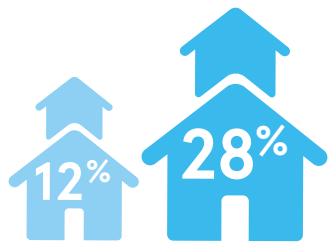
# Nuestros socios

Chattanooga, TN · Denver, CO · San José, CA · Lexington, KY ·  
Louisville, KY · Nueva Orleans, LA

Menor ingreso medio  
US\$ **40,000**

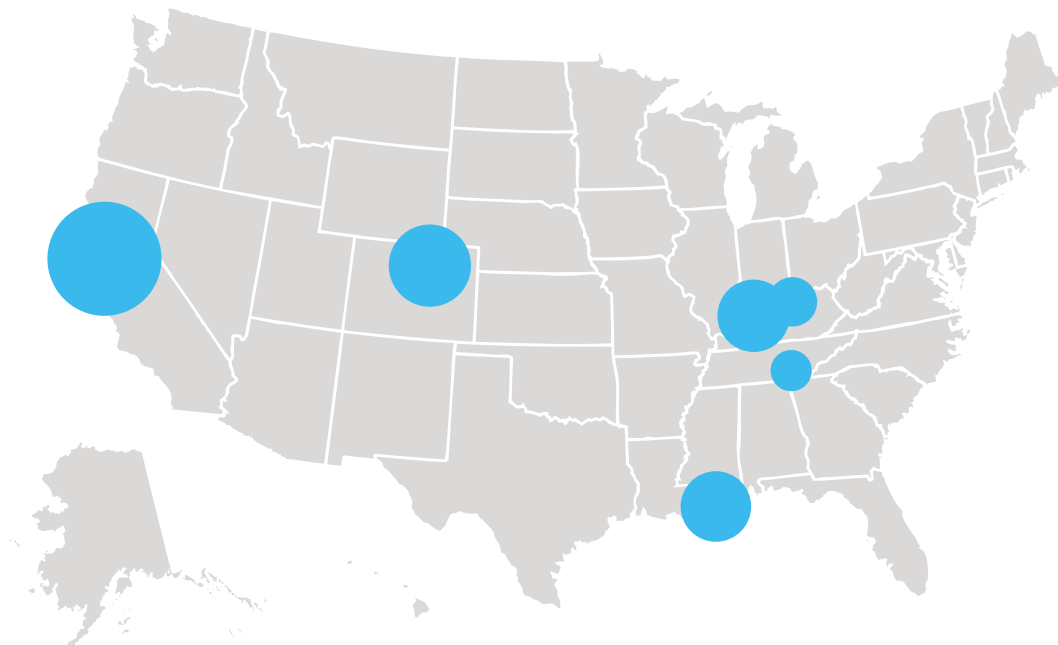
Mayor ingreso medio  
US\$ **84,000**

Rango de pobreza



Entre  
**30%**  
y **70%**  
de la minoría

Poblaciones entre 175.000 y 1.000.000 habitantes



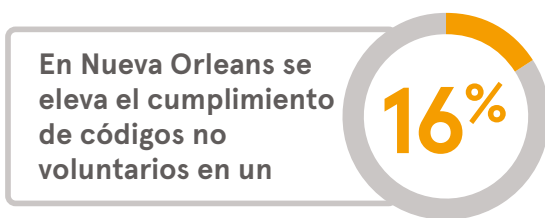
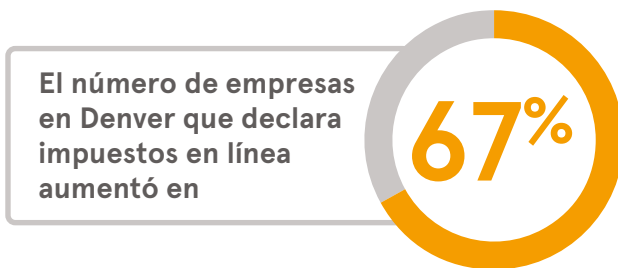
Información proveniente de census.gov

Todo el trabajo realizado por BIT en EE.UU. que se menciona en este informe fue financiado generosamente por Bloomberg Philanthropies a través de la iniciativa What Works Cities.

**What Works Cities** | Bloomberg Philanthropies

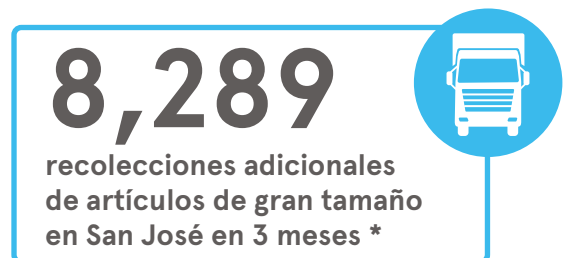
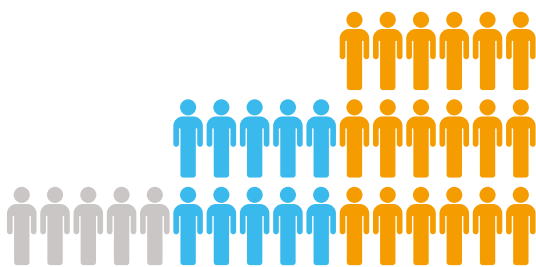


# Aspectos destacados



## Se triplicó

el número de candidatos a la fuerza policial de Chattanooga



\* Si los resultados del experimento son ampliados



---

## Introducción

# CIENCIA CONDUCTUAL EN LAS CIUDADES

---

Hacia el 2050, dos de cada tres personas en el planeta vivirán en una ciudad.<sup>1</sup> La urbanización y las nuevas ideas van de la mano; debido a su naturaleza intrínseca, las ciudades han servido durante mucho tiempo para crear focos de innovación que, a lo largo del tiempo, cambian y mejoran la forma en que vivimos nuestras vidas. A través de la historia, este proceso fue orgánico y relativamente fortuito; sin embargo, los avances tecnológicos modernos implican que las alcaldías actuales pueden desempeñar un papel más protagónico en la aceleración y fomento de la innovación. Las historias que se ocultan aun tras los conjuntos de datos urbanos más rutinarios brindan una perspectiva sobre cómo las personas reales viven su vida, lo cual permite al gobierno hacer algo más que simplemente limpiar carreteras o abastecer de agua limpia. Equipados con estos puntos de datos sobre lo que las personas hacen (y no sobre lo que dicen que hacen o lo que desearían hacer), el gobierno puede crear soluciones adaptadas a sus habitantes, y descubrir **lo que funciona** sin tener que declararse en bancarrota.

Comprender el comportamiento humano es fundamental para poder mejorar los servicios públicos: si uno congela el cuadro por un segundo en cualquier ciudad verá a un motociclista que no respeta una luz roja, sabiendo muy bien que ese riesgo no vale la pena; verá una familia a la que se le corta el suministro de agua, no porque no pueda pagar la cuenta, sino porque la factura se traspapeló entre una pila de correspondencia; y verá multitudes que pasan horas haciendo fila en los servicios públicos, cuando bien podrían utilizar un servicio en línea que toma sólo unos minutos. Estas tendencias no se limitan a los habitantes; los funcionarios de gobierno podrían responder más atentamente a quienes se demuestran más descontentos durante la reunión municipal; desafortunados inspectores podrían dedicarse a buscar problemas que creen que existen, en lugar de ver los que están realmente presentes; y los jefes de policía podrían invertir más recursos con el fin de mantener la solidez de una buena estadística, en lugar de decidirse a mejorar otra que es más deficiente. Estos errores humanos comunes ilustran el fenómeno curioso que la ciencia conductual busca explicar;

---

## El entendimiento sobre cómo nuestros entornos y contexto influyen en nuestro comportamiento puede ayudar a los funcionarios municipales a mejorar los programas y las políticas

---

nuestros entornos y contexto influyen en nuestro comportamiento, y pueden llevarnos a actuar de formas predecibles que contradicen nuestros mejores intereses o intenciones. Al prestar atención a esta investigación acerca de cómo las personas se comportan realmente en la práctica, los funcionarios municipales pueden identificar, comprender y diseñar programas y políticas con mayor efectividad.

Este informe es una celebración a la ciudad, una revisión a lo que hemos aprendido a partir de más de 25 proyectos con aprendizajes conductuales aplicados en municipalidades tan diferentes

como Chattanooga, San José, Louisville y Denver. Además, entrega ideas para reflexionar sobre cómo es posible aplicar estos aprendizajes para continuar mejorando el gobierno y sus servicios. El informe se estructura en torno a tres desafíos con los que vemos que luchan los gobiernos de todo el país: mejorar la demanda de servicios, crear la mejor fuerza laboral pública, y hacer que las solicitudes del gobierno sean más efectivas. En cada sección exploramos los componentes conductuales del problema, brindamos ejemplos de lo que funciona, y consideramos otras oportunidades para desarrollar avances.





# Mejora en la demanda de servicios



**C**onectar a las personas con los servicios que mejorarán sus vidas es parte del rol central del gobierno. Durante las últimas décadas, las ciudades han invertido fuertemente para mejorar los servicios que ofrecen, ya sea expandiendo el uso del servicio telefónico 311, abriendo conjuntos de datos para facilitar la innovación tecnológica ciudadana, o desarrollando el acceso en línea a servicios que van desde renovaciones de matrícula, hasta presentación de declaraciones de impuestos.

No obstante, no siempre estos tipos de innovaciones son suficientes por sí solos para que los habitantes elegibles demanden todos los servicios que puedan estar disponibles. Esto es cierto especialmente dentro de los grupos más vulnerables. Una de cada cuatro personas con trabajo en situación de pobreza es elegible para el Programa de Asistencia

de Nutrición Complementaria (SNAP, por su sigla en inglés) pero no recibe beneficios;<sup>2</sup> un número estimado de 1,7 millones de estudiantes son elegibles para la Solicitud Gratuita de Ayuda Estudiantil Federal (FAFSA), pero no se postulan a ella;<sup>3</sup> y muchas ciudades batallan con centros de recreación vacíos y con estudiantes que faltan a sus clases continuamente, especialmente aquellos de bajos recursos.<sup>4</sup> El viejo dicho no funciona: constrúyelo y, a veces, vendrán.

La evidencia proveniente de la ciencia conductual ha demostrado ser prometedora para explicar y abordar la razón por la cual los habitantes no siempre demandan aquellos servicios de los que se beneficiarían. A continuación describimos los obstáculos principales que encontramos en nuestro trabajo.

## 1. Necesitar un servicio no es suficiente

---

Cuando los presupuestos del gobierno son ajustados, los criterios de elegibilidad para los servicios pueden ser complejos. Si a esto se añade la necesidad de un lenguaje jurídicamente complejo, las limitaciones de formato de los sistemas antiguos, y los tediosos procesos de postulación, no sorprende que el acceso a los servicios gubernamentales sea a menudo engorroso y confuso. Evidentemente, los beneficios de estos programas suelen ser lo suficientemente grandes como para que muchas personas logren hacer el esfuerzo necesario; sin embargo, un número considerable de potenciales beneficiarios podría ser disuadido de actuar, sin importar cuán útil le sería recibir la ayuda. El simple hecho de facilitar el acceso a los servicios puede hacer una gran diferencia.

Por ejemplo, para FAFSA 2016 se inicia sesión con más de 100 preguntas, e incluye cuatro

páginas de notas e instrucciones, mucho de lo cual es terminología legal de nivel elevado.<sup>5</sup> En un experimento realizado con la empresa de preparación de impuestos, H & R Block, los investigadores encontraron que el uso de información tributaria para autocompletar todo lo que fuera posible de los formularios FAFSA, junto con brindar a los solicitantes cerca de 10 minutos de asistencia en torno a las preguntas restantes, aumentó en un 24% la tasa de inscripción universitaria para estudiantes de último año y recién graduados de secundaria.<sup>6</sup> En nuestro trabajo junto a la agencia británica de recaudación y aduanas, HMRC, para mejorar las tasas de recaudación de impuestos descubrimos que inclusive facilitar levemente el proceso de respuesta (al dirigir a las personas directamente a un formulario, en lugar de hacerlo a una página web intermediaria que conduce al mismo) aumentó la tasa de respuesta en casi un 22%.<sup>7</sup>



Al desglosar los procesos en micro conductas (los pasos más pequeños que se suman para lograr o interrumpir el éxito general), a menudo podemos eliminar la “fricción” innecesaria, lo que conduce a un aumento en la demanda de los servicios.

La eliminación de un clic aumentó las tasas de respuesta en casi un **22%**

No obstante, es inevitable que incluso los procesos más simples demanden algo de esfuerzo por parte de los solicitantes. Los estudios sobre intenciones de implementación muestran que pedir a las personas que escriban un plan específico para el logro de sus objetivos y la superación de posibles obstáculos puede hacer que su cumplimiento sea mucho más probable.<sup>8</sup> Trabajamos con el Departamento de Vehículos Motorizados (DMV) de Denver, CO,

para analizar si este enfoque lograba ayudar a que algunas de sus renovaciones presenciales de matrícula comenzaran a realizarse en línea. Con más de 400.000 renovaciones presenciales efectuadas en 2015, este cambio podría ahorrar tiempo y dinero a la ciudad y a sus habitantes. Al entregar a los conductores una postal que les ayudaba a planificar la fecha de renovación de su matrícula, pudimos incrementar las renovaciones en línea en cerca de un 7-8%, número que si se amplía representaría un total de 9.000 renovaciones que pasarían anualmente al sistema en línea. Este tipo de asistencia puede ser un método extremadamente económico para ayudar a las personas a que superen el factor de molestia percibido cuando modifican su conducta en el uso de servicios.

El envío de una postal podría añadir **9.000** renovaciones de matrícula en línea

### Anverso de la postal del DMV de Denver

Desglosar los procesos en sub-objetivos<sup>9</sup> puede aumentar la determinación.

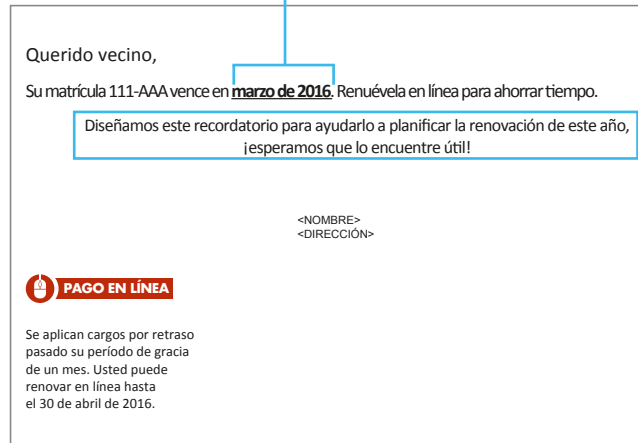
Las personas son más propensas a concretar sus buenas intenciones cuando establecen planes específicos y realizables, o intenciones de implementación.<sup>11,12</sup>

Ayudar a las personas a visualizar<sup>10</sup> el objetivo final puede aumentar sus posibilidades de alcanzarlo.



## Reverso de la postal del DMV de Denver

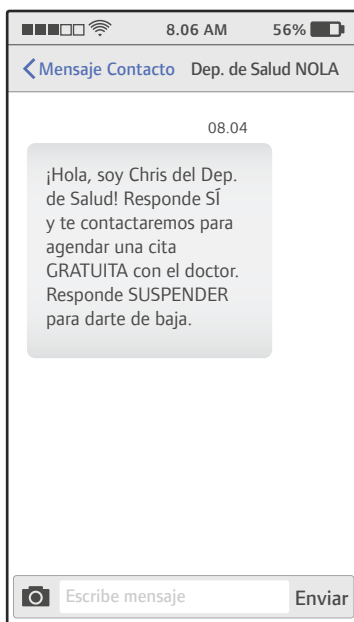
Dado que las personas se centran en los números o las fechas que se les muestran, entregar a los conductores de Denver un anclaje<sup>13</sup> anticipado (el mes en que expira su licencia, en lugar de la fecha en que vence el plazo de renovación) puede ayudarlos a renovar antes de la fecha de vencimiento.



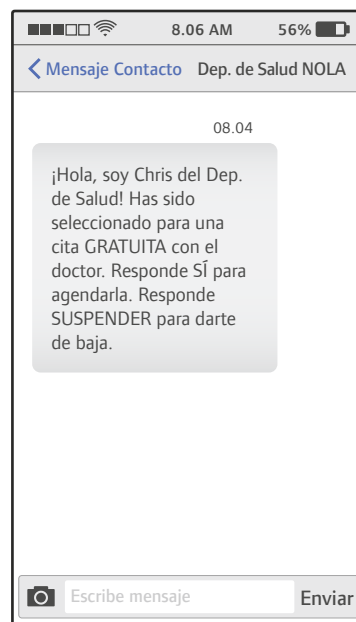
Enfatizar el hecho de que la ciudad está haciendo algo por el propietario de la matrícula podría provocar reciprocidad,<sup>14,15</sup> motivando a los conductores a renovarla.

Tal como muestra este ejemplo, poder pagar y acceder físicamente a un servicio son solo dos de los factores que determinan si la gente lo usa. Al promover la demanda también deben considerarse las dimensiones psicológicas de la toma de decisiones. Por ejemplo, es muy posible que lo que realmente nos motiva a actuar no sea siempre de carácter intuitivo. En Nueva Orleans, LA, trabajamos con el Departamento de Salud y con una red de organizaciones de salud pública para analizar cómo podíamos motivar a las personas de bajos ingresos que en más de dos años no habían acudido a un médico de atención primaria, para que hicieran uso de un servicio de salud gratuito.

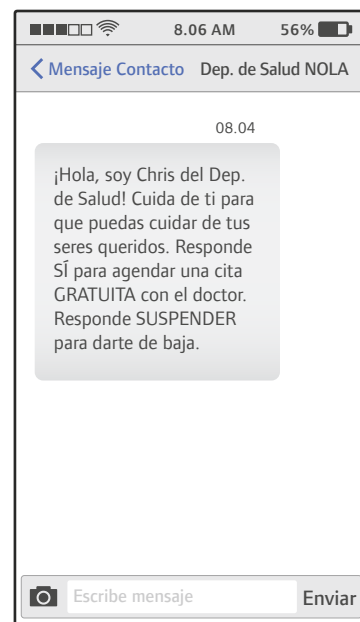
Utilizando un servicio de mensajes de texto ya existente, probamos diferentes formas de invitar a las personas a agendar una cita; un enfoque que se ajustaba al presupuesto del que se disponía. Los destinatarios fueron asignados aleatoriamente a uno de tres mensajes: un texto exclusivamente de información; un mensaje dedicado al destinatario: "cuida de ti para que puedas cuidar de tus seres queridos"; y un mensaje que le dice al destinatario: "has sido seleccionado", tomando como base investigaciones que indican que hacer que las personas se sientan únicas puede impulsarlas a la acción.<sup>16,17,18</sup>



Simple



Único



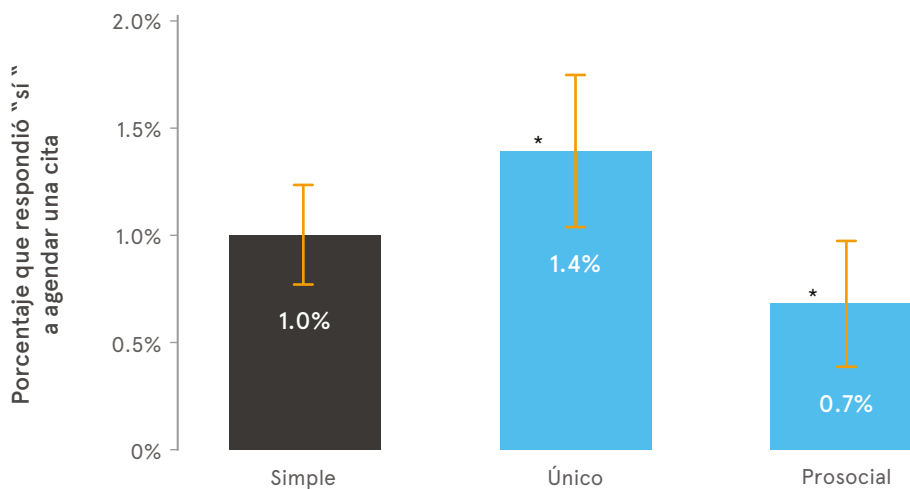
Prosocial



El mensaje único fue un 40% más efectivo que el mensaje de información básica para lograr que las personas accedieran a agendar una cita. Es muy interesante que decir a las personas: "Cuida de ti para que puedas cuidar de tus seres queridos", un mensaje que intuitivamente puede resultar atractivo, fue contraproducente y tuvo peores resultados que enviar el texto exclusivamente con información.

Decirle a las personas que habían sido 'seleccionadas', aumentó el número de ellas que accedió a agendar una cita con el doctor en un **40%**

### Efecto de los mensajes de texto sobre la demanda de asistencia médica preventiva



(N=21,442)  
 \*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05, +p<.1

Un método similar funcionó para aumentar el uso de un servicio gratuito de recolección de artículos de gran tamaño en San José, CA, donde la eliminación inadecuada de artículos domésticos de gran tamaño se está convirtiendo en un problema. Una postal que informaba a las personas que habían sido seleccionadas para este servicio incrementó la recolección en un 146% o, si se amplía, en un total de 8.289 recolecciones domésticas en tres meses.

El envío de una postal puede añadir

**8,289** recolecciones domésticas

Otra forma de captar la atención de las personas puede ser aprovecharse de su aversión natural a la pérdida. Los estudios sugieren que la pérdida nos aflige más de lo que nos complace una ganancia equivalente.<sup>19</sup> En otras palabras, valoramos más no perder un objeto de lo que valoramos adquirir otro igual. En Denver, utilizamos esta perspectiva para motivar a las empresas a inscribirse en un sistema de pago de impuestos en línea, en lugar de hacer el pago en papel. El impacto que estaba teniendo el recordatorio vigente (una carta que animaba a las empresas: "¡Vuélvanse ecológicos!") se había estancado, a pesar de estar alineado a los valores ambientales establecidos de muchos



en el sector. Al reformular la carta de recordatorio para enfatizar que se pierde tiempo cuando el pago no se hace a través del sistema en línea, pudimos aumentar el número de empresas inscritas el sistema en línea en Denver en un 76%, y en un 42% el número de empresas que efectivamente presentó sus impuestos en línea. Dado que los pagos en línea son más eficientes, este cambio ahorró tiempo y dinero a la ciudad y a los contribuyentes.

---

El reformular una carta aumentó la inscripción de las empresas en un portal de impuestos en línea en un

---

**76%**

Cuando el servicio se dirige a los más vulnerables, los diversos obstáculos al acceso pueden generar una menor demanda. Las investigaciones recientes sugieren que la falta de recursos (ya sea que se trate del recurso tiempo, dinero u otro) lleva a la gente a involucrarse más con sus exigencias apremiantes actuales, lo que a su vez deja menor lugar para atender aquellas de carácter futuro o las que son menos importantes.<sup>20</sup> Este concepto que se conoce como escasez es más que un problema teórico. Tomemos como ejemplo a un jefe de hogar de bajos ingresos.

Si decidir cómo equilibrar diversos gastos para lograr poner el pan sobre la mesa consume gran parte de su energía mental, quedará menos espacio o tiempo para que se preocupe por cosas que son importantes, aunque menos urgentes (como por ejemplo, postular a beneficios de SNAP que podrían aliviar en parte la presión futura).<sup>21</sup> Este fenómeno fue ilustrado por investigadores que encontraron que cuando los participantes en situación de pobreza se enfocaban en problemas financieros importantes, disminuía su capacidad para resolver problemas dentro de contextos nuevos y en fijarse metas; por otro lado, los participantes más recursos financieros no se vieron afectados. Los mismos investigadores encontraron que en India, los agricultores de caña de azúcar más pobres obtuvieron peores resultados en sus pruebas de capacidad mental antes de la cosecha, en comparación a su desempeño en las mismas pruebas después de la cosecha, cuando aumentaban sus recursos financieros.<sup>22</sup> Si las ciudades entendieran mejor el papel que estos factores, aparentemente irrelevantes, juegan en la toma de decisiones, podrían diseñar servicios de manera que todos los habitantes, incluso los más necesitados, demanden su uso.

---

El reformular una carta aumentó la presentación de impuestos en línea en un

---

**42%**



## 2. Si los vecinos no lo hacen, entonces no ocurrirá

---

El Crédito Tributario por Ingreso del Trabajo (EITC, por su sigla en inglés), un reembolso de impuestos o crédito para trabajadores con ingresos bajos a moderados, es la combinación perfecta de algo que es importante, complicado y tedioso a la vez. Por esto, quizás sorprenda que la gente a menudo conozca el plan de beneficios del EITC a través de conocidos, y no a través de los canales gubernamentales oficiales.<sup>23</sup> Esto no se debe a una falta de comunicación por parte del gobierno. Más bien, destaca un hecho fundamental acerca del comportamiento de las personas: los humanos son seres sociales que para actuar siguen el ejemplo de otros. En un mundo que demanda altamente nuestra atención, a menudo podemos usar el comportamiento de otros como evidencia de que actuar de determinada manera será seguro y apropiado. Esto se extiende más allá de la influencia inmediata de nuestros seres más cercanos y queridos; las normas culturales o sociales también pueden actuar como poderosas fuerzas reguladoras para que las personas respeten las reglas y, cuando se oponen a lo establecido, solo hacerlas tomar conciencia de ello puede bastar para cumplirlas.

---

Una carta dirigida a las empresas en que se les indica que la mayoría de sus pares tiene una cuenta en línea para estimular la presentación de impuestos en línea fue **doblemente efectivo** que decirles “¡Vuélvanse ecológicos!”.

---

---

El reformular una carta aumentó la presentación de impuestos en línea en un

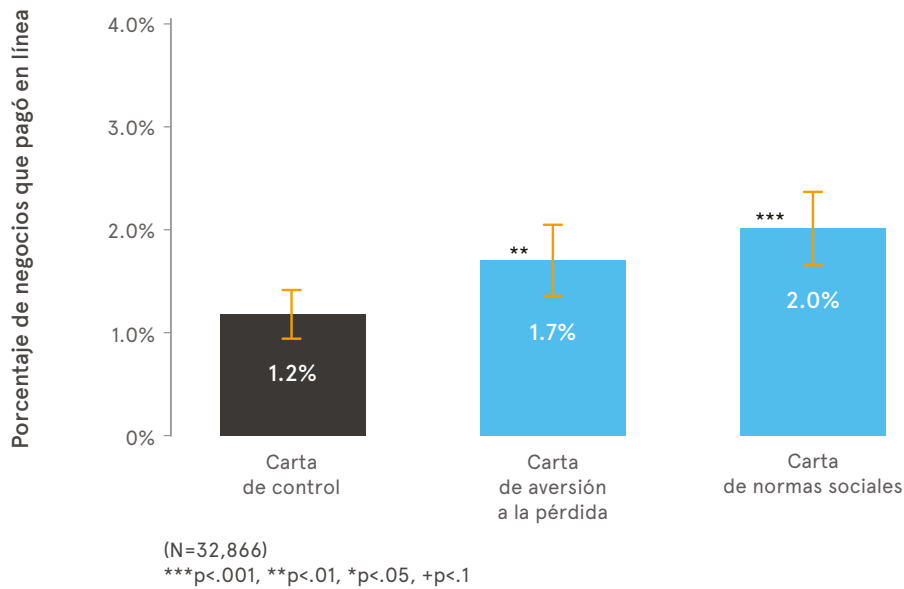
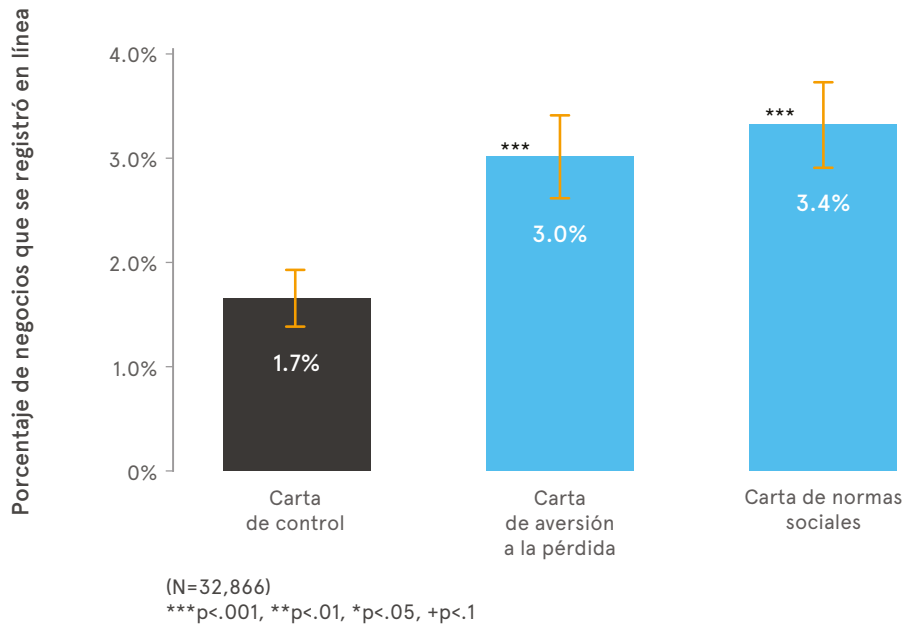
**67%**

---

Esta perspectiva es poderosa, especialmente para los legisladores. El gobierno suele poseer datos que muestran con exactitud qué fracción de la población utiliza un servicio y, a veces, cuando esa fracción es más alta de lo esperado, el solo hecho de compartir esa información puede ser suficiente para generar un cambio de conducta.<sup>24,25</sup> En el Reino Unido, el hecho de decir una simple verdad a quienes tienen una deuda tributaria vencida, esto es, que la mayoría de las personas como ellos pagó sus impuestos a tiempo, aumentó significativamente el número de personas que posteriormente presentó su declaración de impuestos.<sup>26</sup> En nuestro trabajo por aumentar el uso del portal de impuestos comerciales de Denver, además de usar la aversión a la pérdida, probamos una carta que, con algunos otros cambios menores, informó a las empresas que la mayoría de sus pares tenía una cuenta en línea. Esta carta fue dos veces más efectiva que el control (el mensaje: “¡Vuélvanse ecológicos!”) para lograr que las empresas se inscribieran, y un 67% más efectiva para lograr que pagaran en línea.



## Efecto de la carta sobre el uso del portal de impuestos en línea



Por supuesto, el hecho de que usted se identifique con un grupo de personas afectará su entusiasmo por actuar como ellas. En algunos casos, el mensajero es tan importante como el mensaje en sí, y puede necesitarse de un grupo o de una conexión social para que las personas

Incorporar una imagen incrementó el número de inscritos para realizar donaciones de beneficencia en más de un

**220%**



realmente absorban información a la que podrían haber estado expuestas reiteradamente por un largo período de tiempo. Por ejemplo, la evidencia muestra<sup>27</sup> que cuando se asignó un mentor entre pares a veteranos afroamericanos diabéticos, estos alcanzaron niveles significativamente más saludables de azúcar en la sangre que aquellos que recibieron la atención médica habitual. Lo que es más sorprendente aún, es que tener un mentor entre pares también fue más efectivo que recibir un incentivo monetario.

Es posible que reclutar mentores entre pares sea costoso, pero en algunas ocasiones parece ser incluso efectivo cambiar el remitente de un mensaje o quien lo avala. En el Reino Unido, el BIT realizó una prueba para aumentar las donaciones por deducción del salario entre los empleados del gobierno. El solo hecho de incluir la imagen de un compañero de trabajo que ya lo hacía aumentó el número de personas inscritas en más del 220%.<sup>28</sup>

## Dirigiéndose a comportamientos específicos

En San José, el BIT trabajó con la municipalidad para enviar un correo electrónico a la mitad del total de empleados municipales, el cual enfatizaba los beneficios de un plan de transporte subvencionado. Al analizar los datos, descubrimos que el correo electrónico causó que el número de personas inscritas para obtener un pase por primera vez fuera 11 veces mayor que el alcanzado mediante la información general a la que los empleados estaban expuestos. Sin embargo, tal como se anticipó, pudimos comprobar que luego de un seguimiento de dos meses, no hubo una diferencia significativa en el número de pasajeros entre quienes recibieron el correo electrónico y quienes no lo

recibieron. Comprender los límites de este ajuste específico (que ayudó a las personas a inscribirse sin necesariamente aumentar su número de viajes) permite a San José realizar cambios en el paso siguiente del proceso para también llegar a aumentar el número de pasajeros.

El envío de un correo electrónico aumentó 11 veces el número de inscripciones para un pase de transporte público **11x**

## El uso de redes triplicó la cantidad de personas que donó

Del mismo modo, en un experimento donde se intentó aumentar el porcentaje de personas en un gran banco de inversiones que donaba un día de salario, descubrimos que encargar a personas que tenían fuertes conexiones para que enviaran una solicitud excepcional a un grupo determinado de personas podía ser decisivo. En este caso, enviar un correo electrónico a personas de mandos medios que habían sido generosas en el pasado,

recordándoles el impacto que habían causado, y pidiéndoles contactar a sus amigos y compañeros de trabajo para decirles lo que su donación podía hacer triplicó la cantidad de donantes, en comparación con un correo electrónico que no contenía la frase en que se les animaba a contactar a sus compañeros.

Un paquete de caramelos aumentó la cantidad de banqueros de inversiones que donó un día de salario a beneficencia **120%** en un





Las conexiones sociales también pueden ser efectivas para modificar el comportamiento por otros medios. Un área que los científicos conductuales estudian ampliamente es la reciprocidad: la predisposición que tenemos para devolver favores y, lo que es más interesante, hacerlo de una manera que suele superar con creces la acción inicial. Veámoslo en la práctica. Intentando alentar a banqueros de inversiones a donar a organizaciones de beneficencia, el BIT probó mensajes y enfoques diferentes. El resultado fue que dar a los banqueros de inversiones un pequeño paquete de caramelos aumentó el porcentaje de ellos que donó para beneficencia un día de salario (lo que en algunos casos fue miles de dólares) en un 120%.<sup>29</sup> Esto también funciona en el caso de 'favores' menos tangibles; enviamos a quienes buscan empleo una invitación por mensaje

de texto a un evento de contratación masiva, incluyendo un mensaje personalizado de su instructor laboral que decía: "Te reservé un lugar, buena suerte", y los índices de asistencia aumentaron a más del doble.<sup>30</sup> Ya sea que se trate de eventos de contratación de empleo, de programas de asistencia en materia de ingresos, de subvenciones para cuentas de servicios o de otros programas municipales, entender la forma en que las personas son motivadas por sus conexiones sociales puede ayudar a que las ciudades puedan motivar a los habitantes a utilizar los recursos que más necesitan.

---

**Un texto aumentó a más del doble los índices de asistencia a entrevistas de quienes buscan empleo**

---





# La construcción de la mejor fuerza laboral gubernamental

Los aprendizajes conductuales son niveladores, es decir, se aplican a todos nosotros. Mientras que gran parte de la primera ola de ciencia conductual aplicada en las ciudades se ha centrado en cómo los gobiernos podrían impulsar o alentar a los residentes a actuar de manera distinta, la próxima ola se pregunta lo siguiente: ¿cómo puede un gobierno utilizar estas perspectivas para mejorar internamente? Después de todo, el gobierno –al igual que cualquier otra organización– es un grupo de personas que están sujetas a los mismos sesgos de comportamiento que los ciudadanos a los que sirven.<sup>31,32</sup>

Incluso los jueces, que tienen formación experta en imparcialidad, pueden ver sus fallos afectados cuando no han tenido suficientes recesos para comer.<sup>33</sup> En el Reino Unido, nuestro análisis de las decisiones de los trabajadores sociales con respecto a los niños en situación de riesgo muestran una tendencia parecida, ya que es menos probable que las derivaciones ingresadas en el sistema durante un fin de semana sean efectivas en comparación a las que se ingresan durante los días hábiles.<sup>34</sup> Comprender cómo mejorar la fuerza laboral gubernamental utilizando la ciencia conductual no solo puede mejorar la eficiencia y la efectividad del gobierno, sino que también puede tener efectos indirectos sobre cómo otros ven y confían en las mismas personas que les sirven. A continuación discutimos las áreas.

## 1. El cómo contratamos determina a quién contratamos

Muchas ciudades a lo largo del país se están replanteando la forma de reclutar, para así garantizar que la fuerza laboral gubernamental represente a quienes están llamados a servir, y que personas capacitadas y hábiles se muestren interesadas por puestos de trabajo en el ayuntamiento. Es común que en los procesos de reclutamiento y selección existan sesgos tanto por el lado del reclutador, como por el lado del candidato. Sabemos, por ejemplo, que cuando las personas tienen que tomar distintas decisiones de forma recurrente, o son enfrentadas a muchas presiones, tienden a hacer juicios más intuitivos o superficiales.<sup>35</sup> Este agotamiento cognitivo se aplica a todos nosotros. Sin embargo, la ciencia conductual ha demostrado que pequeños cambios en los procesos de reclutamiento y selección de candidatos pueden reducir el agotamiento cognitivo y, por lo tanto, conducir a mejores decisiones de contratación.

Sólo con cambiar el mensaje, enfatizando los distintos beneficios de la carrera, se **triplicó** el número de postulaciones al cuerpo de policía

La ciencia conductual tiene un rol incluso antes de que comience el proceso de reclutamiento. Como parte de nuestro compromiso con el programa “Lo que funciona en las ciudades” (What Works Cities) en la ciudad de Chattanooga, TN, trabajamos con el Departamento de Policía para atraer a nuevos candidatos para la fuerza policial con una variada gama de experiencias. Juntos fuimos evaluando cuáles de los mensajes en los anuncios de trabajo eran más efectivos para aumentar las postulaciones y si los diferentes mensajes atraían a distintos grupos. Si bien gran parte del reclutamiento gubernamental enfatiza el servicio a la comunidad, estos mensajes estarían atrayendo solamente a personas que ya estaban pensando en postular, porque los anuncios no brindan información más allá de lo que la gente espera de los trabajos del gobierno. Por esta razón, los mensajes que destacan otros aspectos del trabajo pueden atraer a un mayor número de candidatos y a un grupo más diverso de personas. Mediante el envío de postales a los hogares de toda la ciudad, pudimos probar el efecto de diferentes mensajes con sus respectivas tasas de postulación. Los mensajes que se centraron en

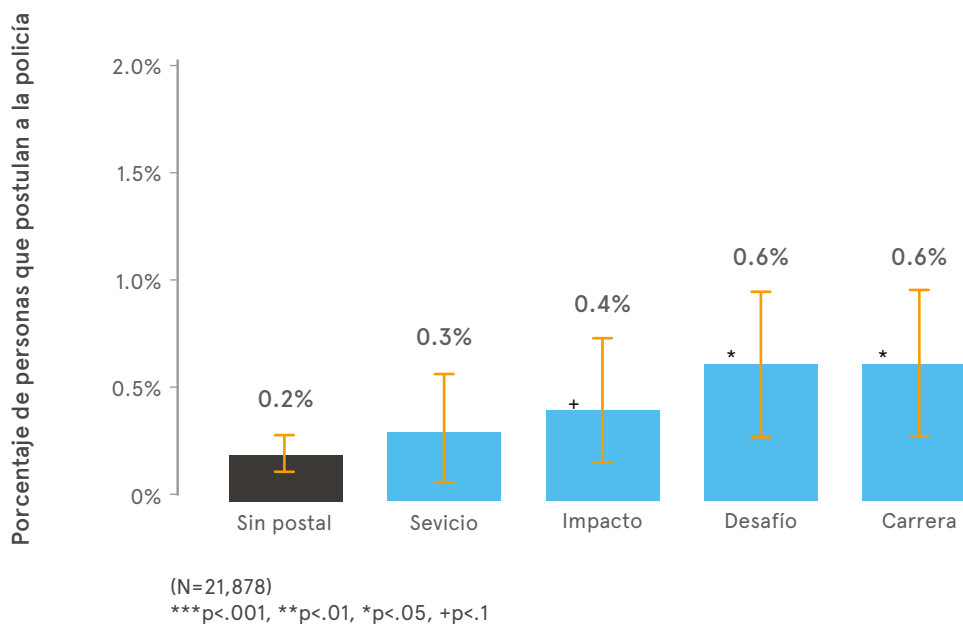


el desafío del trabajo y en los beneficios de la carrera triplicaron el número de postulantes, mientras que los mensajes que se centraron en la oportunidad de servir o generar un impacto en la comunidad, no mostraron diferencias significativas en relación a no enviar postales. Curiosamente, los mensajes que resaltan el desafío o los beneficios de la carrera también fueron particularmente efectivos en que personas de color y mujeres postulasen. Si bien este es un ejemplo particular, las ciudades usan una variedad de medios y mensajes para reclutar a su fuerza de trabajo. Cada

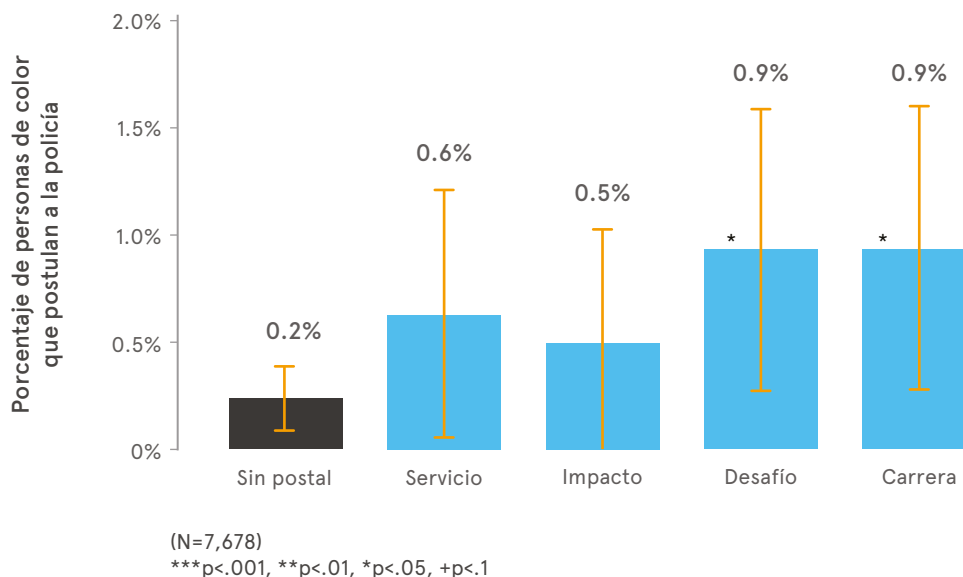
comunicación y etapa del proceso representan una oportunidad para ampliar la muestra de postulantes, desde contactar a personas interesadas, publicar en sitios web como PoliceApp, hasta llevar a cabo eventos de reclutamiento.

**El mensaje modificado fue particularmente efectivo en lograr que personas de color y mujeres postulasen**

Efecto de los mensajes modificados en el reclutamiento policial



Efecto de los mensajes modificados en el reclutamiento policial para personas de color

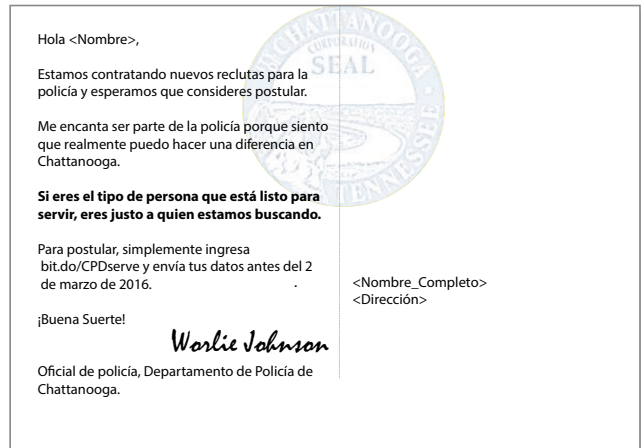


## Postal 1: Servicio

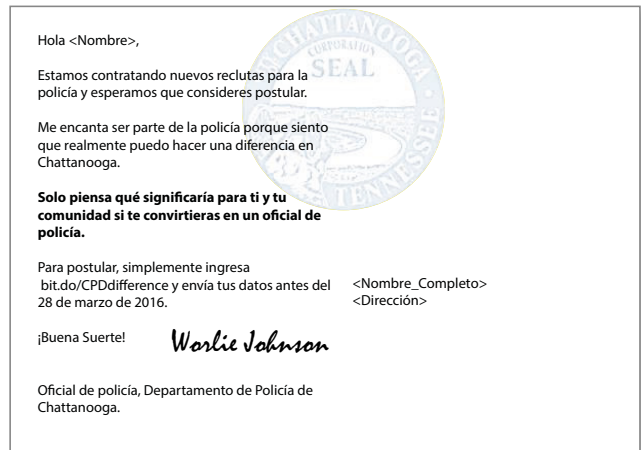
Anverso



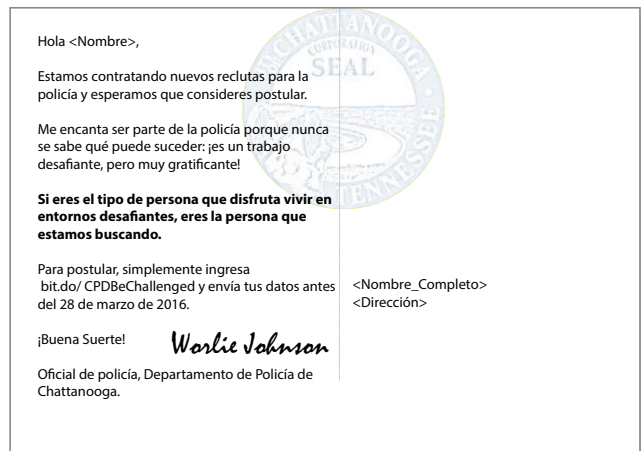
Reverso



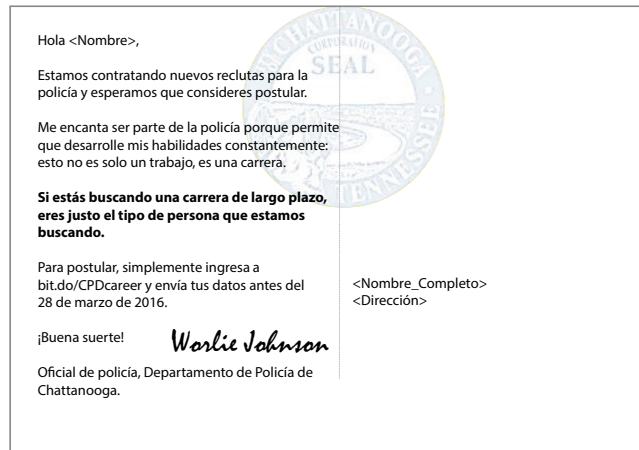
## Postal 2: Impacto



## Postal 3: Desafío



## Postal 4: Beneficios de carrera



### Un método de compromiso ayudó a los candidatos inactivos de la fuerza policial a completar sus postulaciones.

Cuando los candidatos entregan su postulación, el siguiente paso es ayudarlos a completarla. Trabajamos en este tema en San José, donde una gran cantidad de candidatos al departamento de policía estaban abandonando el proceso de reclutamiento a pesar de ser elegibles para el cargo. Para evitar este desgaste de talento, la ciudad deseaba “reactivar” las postulaciones y obtener candidatos prometedores para presentar sus puntajes de exámenes aprobados. Con ese fin, diseñamos un correo electrónico para solicitantes inactivos de rondas anteriores. El correo electrónico contenía un formulario que utilizaba un **método de compromiso** en el que se pedía a los solicitantes que identificaran una fecha límite autoimpuesta para tomar sus exámenes y/o presentar puntajes. Los solicitantes recibieron un correo electrónico de confirmación automática con el plazo que establecieron al enviar su formulario, y otro nuevamente en la fecha límite. Si bien este estudio no incluyó un grupo de control puro, 125 candidatos aprobaron durante nuestro ensayo y un análisis previo y posterior sugiere que nuestros cambios tuvieron un impacto.

Lograr que las personas se postulen es solo el primer paso en el reclutamiento y selección gubernamental. Hay detalles en el proceso de evaluación que parecen insignificantes a primera vista, pero son capaces de afectar el éxito de una postulación. Varios experimentos han demostrado que cuando una persona teme que ella o su grupo puedan estar sujetos a estereotipos negativos, su rendimiento en las pruebas tiende a empeorar.<sup>36</sup> Este fenómeno, conocido como **amenaza del estereotipo**, se ve reflejado en un estudio que descubrió que las niñas estadounidenses con origen asiático obtuvieron peores resultados en una prueba de matemáticas cuando les recordaba que eran mujeres; sin embargo, obtuvieron mejores resultados cuando les recordaba que eran asiáticas.<sup>37</sup> Cuando trabajamos en el reclutamiento policial con el “Avon y Somerset Constabulary” en el Reino Unido, encontramos que los candidatos de color, minoritarios y étnicos (BME por su sigla en inglés) eran más propensos a abandonar el proceso cuando se les pedía que tomaran un examen para evaluar su criterio ante situaciones hipotéticas. Esto hizo que nos preguntáramos si existía una amenaza del estereotipo lo que llevó a que reformuláramos el recordatorio por correo electrónico a los postulantes antes del examen para hacerlo más acogedor, agregando una línea que pedía a los candidatos que consideraran lo que significaría convertirse en un oficial de policía para ellos y su comunidad. Esta intervención aumentó la probabilidad de que estos candidatos

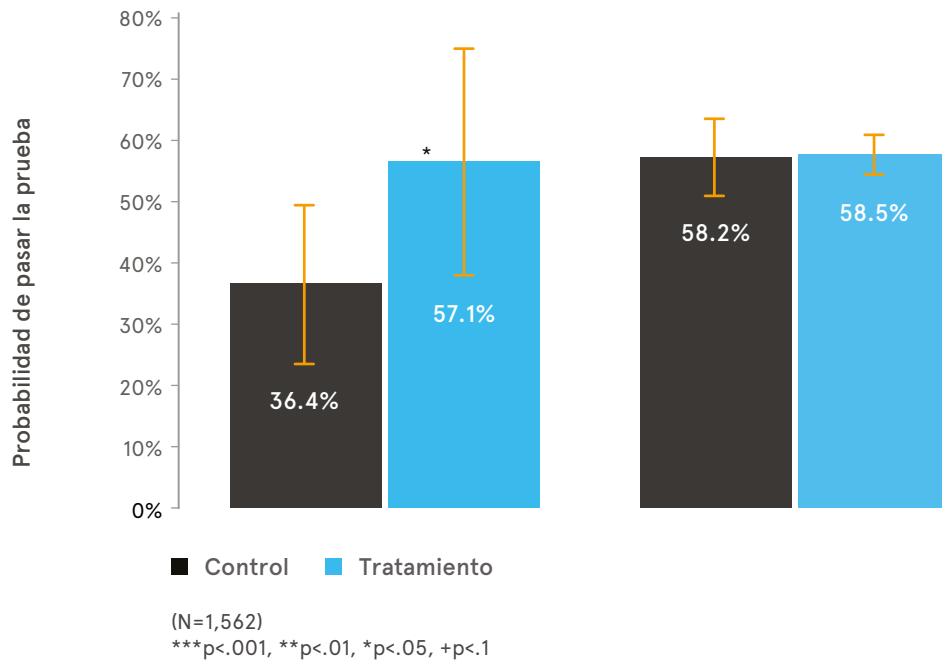
superasen la prueba en más del 50%, cerrando la brecha entre ellos y sus pares no pertenecientes a minorías.<sup>38</sup> Para las ciudades, el simple hecho de tener una intención clara tras al diseñar cada punto de contacto con un potencial candidato puede ayudar al ingreso de una mayor cantidad de personas.

---

El simple hecho de reformular un correo electrónico cerró la brecha entre los candidatos minoritarios y no minoritarios

---

Efecto del cambio en el correo electrónico en la aprobación de la prueba de reclutamiento policial



Los ajustes pequeños pueden ser insuficientes cuando el problema se encuentra en el proceso general. En un intento por crear un mejor reclutamiento en general, el BIT desarrolló recientemente una herramienta de

reclutamiento llamada "Applied", que utiliza lo que sabemos de la literatura conductual para reducir los sesgos presentes en el proceso de reclutamiento.



## 2. Muchas veces la retroalimentación puede ser un motivador tan poderoso como el dinero

El envío de una carta redujo la tasa de prescripción de antibióticos en **3.3%**

No siempre es fácil mantener la motivación cuando los salarios y ascensos son difíciles de negociar. Hay varias formas de estructurar bonos o paquetes de pagos por desempeño que incorporan la ciencia conductual – apelando, por ejemplo, a la aversión a la pérdida al otorgar bonificaciones a maestros al comienzo del año con la condición de que se devuelvan si el rendimiento es bajo<sup>39</sup>– pero para muchas ciudades estas opciones no están disponibles. En el pasado, descubrimos que dar retroalimentación a los trabajadores puede mejorar el rendimiento de manera considerable y es una forma efectiva en cuanto a costos para apoyar a los trabajadores del gobierno. Por ejemplo, cuando intentamos reducir las tasas de prescripciones excesivas de antibióticos en el Reino Unido, utilizamos normas sociales mediante el envío de cartas a los médicos que prescribían más recetas diciéndoles que el 80% de los demás médicos de la región recetaban menos, lo cual era verdadero.

Esto condujo a una disminución de un 3,3% en la tasa de prescripción, lo cual se traduce en 73.406 recetas menos y a un costo de sólo £4.335.<sup>40</sup>

La retroalimentación se puede dar de varias formas, y dentro del sector público puede que no siempre haya un número o indicador claro de productividad que oriente a los trabajadores. Los estudios demuestran que dar retroalimentación a las personas sobre el impacto de su trabajo también puede ser un motivador importante. Por ejemplo, incluir sólo una sesión de 10 minutos de conversación con un beneficiario de una beca, aumentó significativamente la productividad y el rendimiento de los recaudadores de fondos, aumentando en 142% su tiempo al teléfono y en 171% los fondos recaudados en comparación con sus pares.<sup>41</sup> Del mismo modo, el simple hecho de colocar una foto junto a la radiografía de un paciente mejoró dramáticamente el rendimiento de los radiólogos.<sup>42</sup>

Esto se tradujo en **73,406** prescripciones menos







# Más efectividad en las solicitudes del Gobierno

**E**l rol de un gobierno municipal no es solo innovar y apoyar, también es asegurar que los habitantes respeten la ley.

Hacer que alguien siga las señales de tráfico, arregle su casa o, simplemente, no robe, puede tener un gran impacto en cómo se siente vivir en una ciudad. No obstante, tomar medidas duras contra los habitantes y de una forma más severa es a menudo poco efectivo en relación a sus costos. Cuando los habitantes no responden a comunicaciones gubernamentales impersonales, las instituciones públicas pueden terminar gastando grandes cantidades de recursos adicionales haciendo seguimiento a

las mismas. Del mismo modo, los gobiernos a menudo buscan alternativas a la regulación que les permitan tener un impacto en cuestiones vitales, tales como la conservación del agua durante las sequías, pero permanecer flexibles y preservando la autonomía de sus habitantes. En ambos casos, la ciencia conductual puede ayudar a los ciudadanos a cumplir y encontrar formas creativas que garanticen el cumplimiento de la ley. Para ello, desarrollamos las ideas a continuación.

## 1. Adaptando la respuesta a la motivación

Para asegurar que los ciudadanos sigan las reglas, en primer lugar es necesario entender que las personas tienen distintas motivaciones para no seguirlas. Cuando miles de personas están morosas en cuanto al pago de servicios públicos o en sus multas de estacionamiento, el primer paso es entender por qué. Algunas personas pueden no pagar porque piensan que nadie más lo hace. Otros legítimamente no pueden pagar sus cuentas, algunos ni siquiera saben que están endeudados, y otros simplemente se olvidaron de pagar porque la cuenta se perdió dentro de un montón de otras tareas pendientes. Los datos del gobierno muestran que hay importantes segmentos de la población que no siguen las reglas aunque tengan los recursos para hacerlo. Se puede incentivar a que estas personas cumplan a través de ajustes de costos nulos o mínimos, liberando tiempo y recursos para los casos más serios.

Enviar una carta recuperó  
**\$139,000**  
en facturas impagas de alcantarillado en 3 meses

**\$13.33**  
ROI de **\$13.33** en facturas de alcantarillado en Chattanooga

Cuando trabajamos con Chattanooga, TN, y Lexington, KY, utilizamos varios componentes conductuales distintos para ajustar las comunicaciones entre las ciudades y sus habitantes. En vez de abordar los mayores obstáculos, como el tamaño de las cuentas o el momento de la fecha de vencimiento, nos centramos en los micro-comportamientos involucrados en el proceso del pago existente, tales como hacer que las personas abran las cuentas que les llegan, ayudándolas a comprender rápidamente de qué se trataban y aclarando el proceso de pago. Si bien a menudo no se consideran estos momentos como parte del proceso, para muchas personas estos pueden terminar marcando la diferencia entre pagar y no pagar. Nuestros cambios, algunos de los cuales se muestran a continuación, tuvieron un impacto fuerte e inmediato; nuestro ensayo en Lexington generó un ingreso neto de US\$139.000 y, si se ampliara, nuestros

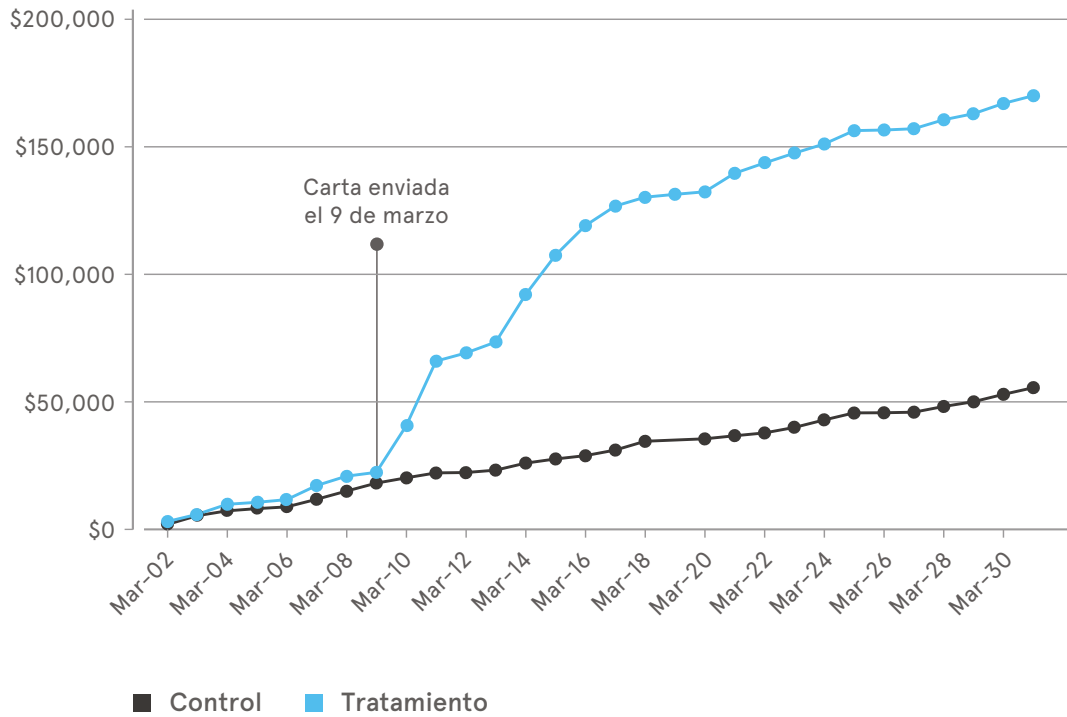


cambios en Chattanooga generarían US\$121.865 de ingresos en un mes de facturación. Cada dólar gastado en imprimir y enviar cartas generó un retorno de US\$13,33 en ingresos en Chattanooga y US\$90,08 en Lexington.

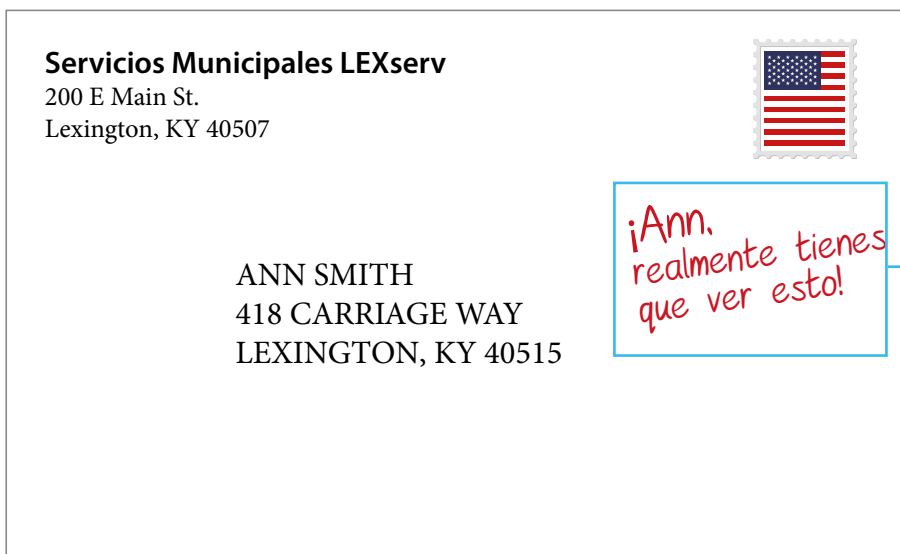
**US\$90.08**  
ROI de

en facturas impagas de alcantarillado en 3 meses en Lexington

Ingresos recaudados en marzo (Lexington)





Sobre de la factura del alcantarillado de Lexington



Nota manuscrita



## Carta de la cuenta de alcantarillado de Lexington



Gobierno del Condado Urbano de Lexington-Fayette

Querido <nombre>,

Este es el monto adeudado por usar los servicios de alcantarillado y agua potable de Lexington:  
\$<xxx.xx>.

Para pagar ahora, visite: [www.bit.do/Lexserv](http://www.bit.do/Lexserv)

Número de Cuenta: <cliente#> - <local#>

Sin estos fondos no podemos mantener los servicios de alcantarillado, vertedero y de agua potable de los que dependen los habitantes de Lexington para mantener nuestra ciudad limpia.

Como aún no ha pagado, **hemos agregado su nombre a la lista de clientes que podrían sufrir un corte de suministro.** Anteriormente habíamos considerado su silencio como un descuido. Desde ahora, su falta de comunicación o no pago se considerarán como una decisión deliberada.

Para pagar por teléfono con su tarjeta de crédito / débito o acordar un plan de pago, llame a un representante de LEXserv al 1-888-987-8111.

Para pagar por correo postal, puede enviar un cheque o giro postal junto al talón de su factura a P.O. Box 742636, Cincinnati, OH 45274-2636 (no envíe dinero en efectivo).

Gracias por su contribución para mantener la limpieza en Lexington.

Cordialmente,

Rusty Cook  
Gerente de Cobranzas  
Lexington-Fayette Urban County Government

200 East Main Street • Lexington, KY 40507 • 1-888-987-8111 • [www.lexingtonky.gov](http://www.lexingtonky.gov)  
HORSE CAPITAL OF THE WORLD

Timbre "Pague Ahora"

Enlace directo

Decisión deliberada

### Aprendizaje conductual

Nuestros cerebros están constantemente sobrecargados de información; para poder lidiar con esto, filtramos gran parte sin pensar.<sup>43,44</sup>

### Cambio en Lexington y Chattanooga

Colocamos un sello rojo que dice "Pague ahora" en la parte superior de una carta que acompaña a las facturas de alcantarillado, lo que ayuda a que nuestro llamado a la acción se destaque sobre la información legal.

En Lexington, basándonos en investigaciones pasadas agregamos una nota manuscrita al exterior de las cartas de la factura del alcantarillado que incentivaba a las personas a leer la carta.<sup>45</sup>



Aprendizaje conductual	Cambio en Lexington y Chattanooga
------------------------	-----------------------------------

Las personas tienen un fuerte <b>sesgo de status quo</b> , lo cual hace que mantengan el estado actual de las cosas en lugar de hacer un cambio que incluso puede ser beneficioso.	Enmarcamos la falta de respuesta como una "elección deliberada" en lugar de un descuido, un lenguaje que también resultó efectivo para incentivar a las personas a pagar sus impuestos en el Reino Unido y Guatemala. <sup>46,47,48</sup>
--	---

Los <b>costos de fricción</b> que hacen que las cosas sean ligeramente más difíciles de realizar, como tener que abrir una carta, pueden marcar la diferencia entre hacer algo o no hacerlo.	Además de escribir en el sobre, hicimos que los residentes de Lexington y Chattanooga tuvieran que hacer menos clics al proporcionar un enlace que iba directamente a un sitio digital de pago de facturas en lugar de a un sitio que incluía el enlace al pago de facturas.
--	--

Una carta que hacía hincapié en que la mayoría de los otros conductores pagan sus multas de estacionamiento antes de 13 días **aumentó los ingresos en más del doble**

Hicimos un trabajo similar en Louisville, KY, donde alrededor del 36% de las multas de estacionamiento se encontraban impagas 45 días desde que se emitía la factura. Diseñamos una carta para la ciudad que incorporaba una norma social descriptiva; al informarles a los conductores que la mayoría de las citaciones emitidas en la ciudad se pagan dentro de los primeros 13 días, la carta aumentó los ingresos en más del doble, aumentando la probabilidad de pago en un 130% en comparación con los que no recibieron la carta.<sup>49,50</sup> Después de tomar en cuenta los costos de impresión y envío, cada carta generó US\$4,53 en ingresos y, si se ampliara este efecto, estas cartas podrían generar US\$100.000 adicionales de ingresos netos para Louisville cada año.

ROI de **\$4.53** en cartas de multas de estacionamiento

En Nueva Orleans, nuestro objetivo fue aumentar el cumplimiento voluntario del código para ahorrar dinero a la ciudad y a los propietarios y reducir a su vez el deterioro. Compartimos la información de 311 quejas a través de una carta de cortesía con los

Ampliar la escala de esta carta de multa de estacionamiento podría generar

**\$100,000** por año

propietarios antes de una inspección formal. Las cartas se estructuraron con componentes conductuales, fueron personalizadas, tuvieron un claro llamado a la acción, y se hizo uso de la aversión a las pérdidas natural de las personas al destacar potenciales futuras pérdidas. Esta carta de cortesía aumentó el cumplimiento voluntario en un 16% y estimamos que si cada persona en nuestra muestra la hubiese recibido, la ciudad podría haber ahorrado hasta US\$37.000 en un año, considerando que con cada instancia de cumplimiento temprano se ahorran US\$402. Además, incentivar a estas personas para que cumplan con anticipación también libera a los inspectores para que se enfoquen en casos más graves.

Enviar una carta podría ahorrar

**\$37,000** en costos de cumplimiento

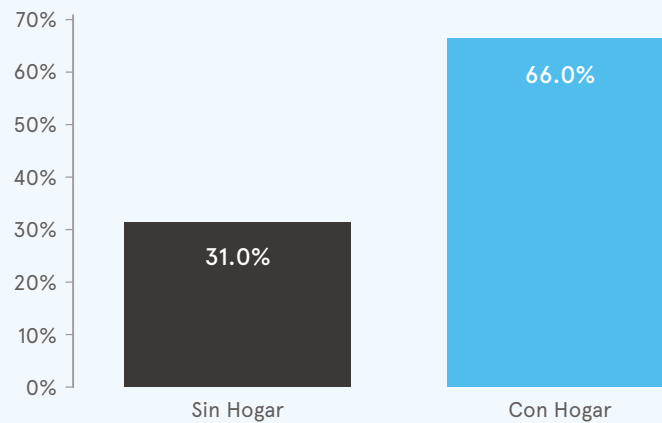


## La utilización de datos para identificar oportunidades de ajustes de política

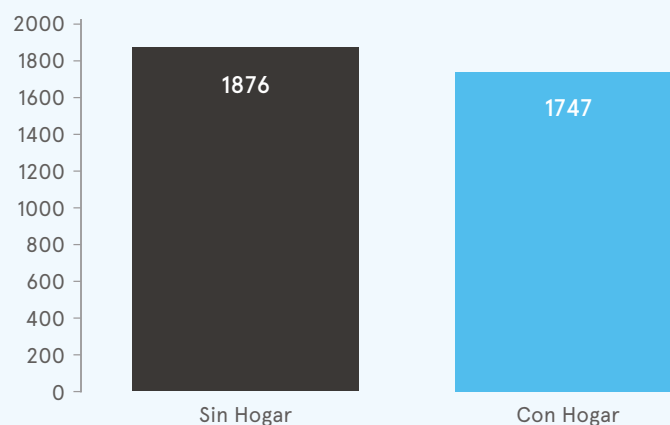
En una de nuestras ciudades aliadas, el hecho de que los habitantes no comparezcan ante los tribunales es costoso para tanto ellos como la ciudad. Según nuestros cálculos, las faltas de comparecencia costaron a la ciudad más de US\$1,5 millones en 2015. Debido a que había una percepción común de que la gente sin hogar era considerablemente más propensa a no comparecer, el problema se tachaba como profundo, sistémico y difícil de cambiar. Sin embargo, al examinar los datos de la ciudad, descubrimos que si bien la población sin hogar tenía en promedio el doble de probabilidades

de no comparecer, también constituyeron sólo el 31% de los casos judiciales. Esto significaba que, a pesar de que en promedio comparecían con menos frecuencia, solo era la mitad del total de los casos de inasistencia, y estaban lejos de conformar una mayoría. Este hallazgo instigó a que la ciudad realizara un experimento de pequeños cambios que podrían aumentar la comparecencia en los tribunales. Si tuviera éxito, esto podría ahorrar dinero a la ciudad, problemas a los habitantes y los costos más graves de inasistencia.

Porcentaje de personas que no comparece ante el tribunal



Número de personas que no comparece ante el tribunal



## 2. El entorno que rodea una elección puede reforzar o dificultar el cumplimiento

Al ajustar algunas cartas se podrían cerrar **140** casos con anterioridad

Si bien la responsabilidad de seguir las reglas recae en los habitantes, las ciudades también tienen mucho poder para estructurar el ambiente de maneras que ayuden u obstaculicen que los habitantes cumplan con la ley. Durante años, los científicos conductuales han demostrado cómo la estructura de un formulario, o la cantidad de pasos que se requieren, tienen un impacto significativo en el cumplimiento de la ley. Por ejemplo, un experimento a gran escala demostró que mover el cuadro de la firma al inicio de un formulario puede hacer que las respuestas sean más honestas, lo cual podría tener ramificaciones en declaraciones de impuestos o formularios de elegibilidad para programas de asistencia.<sup>51</sup> Nuestro propio trabajo en la simplificación de las notificaciones de cumplimiento a los residentes de Louisville hizo que sus propiedades volvieran a estar en regla más rápido. Si todos los propietarios hubieran recibido la nueva carta, al menos 140 casos se habrían cerrado antes, lo que supondría un ahorro de US\$12.500 en costos de inspección.

La simplificación de las cartas podría ahorrar

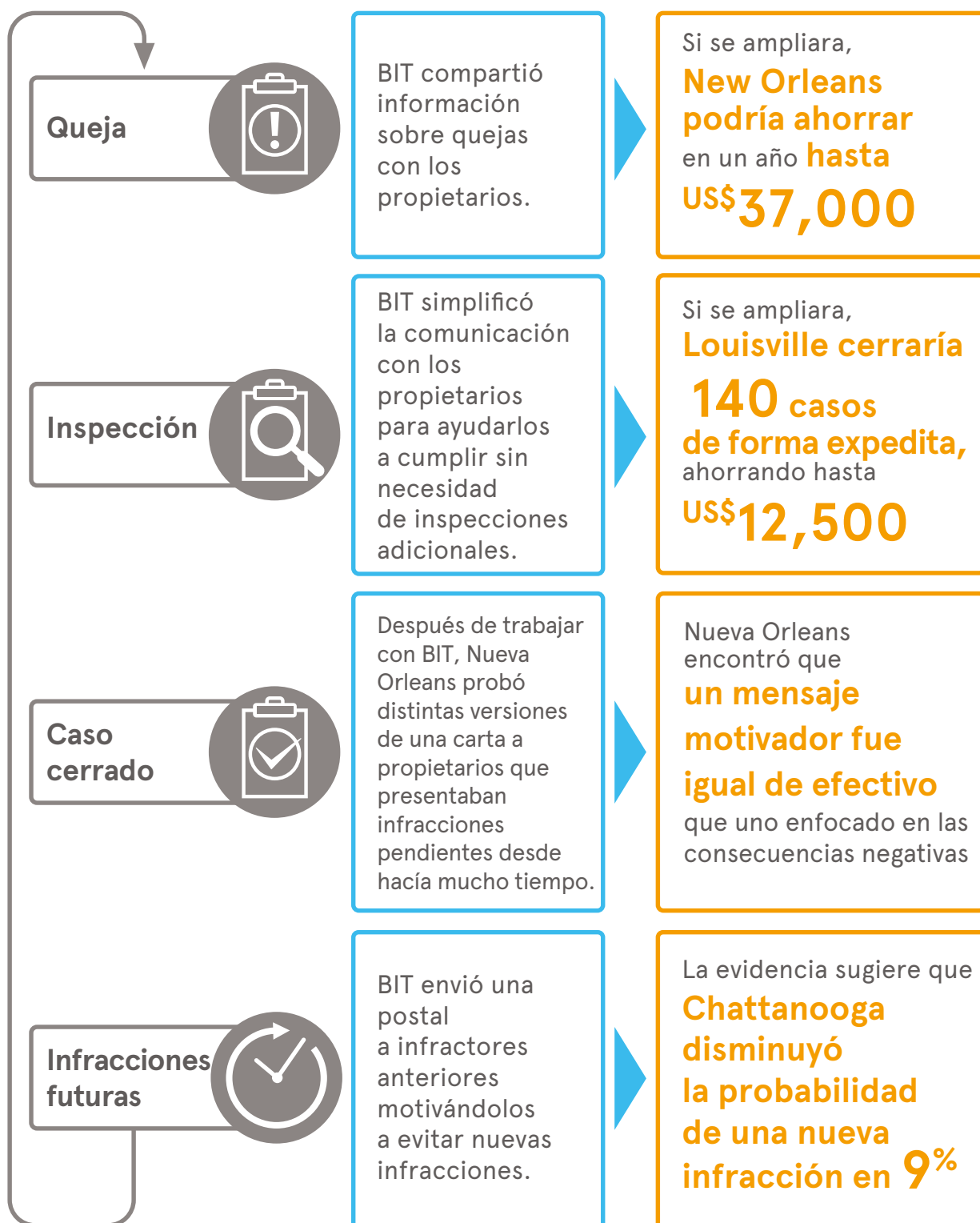
**US\$12,500**  
en costos de inspección

Sin embargo, las ciudades no tienen que limitarse a formularios y cartas solamente. Pueden rediseñar el espacio virtual o físico donde se llama a los habitantes a cumplir con la ley. Por ejemplo, ajustar el alumbrado público puede disminuir tasas de delincuencia e, incluso, colgar carteles visibles puede reducir el comportamiento de arrojar basura.<sup>52,53</sup> Comprender hasta qué punto el entorno en el que nos encontramos afecta nuestro comportamiento abre la puerta a que los reguladores ayuden a los ciudadanos a cumplir con la ley. En nuestro trabajo con Dawes Trust en el Reino Unido, estamos probando si el ambiente del lugar de custodia se puede usar para reducir la reincidencia. Para esto, pusimos en las paredes de las celdas mensajes de delincuentes rehabilitados escritos a mano, quienes probablemente sean **mensajeros** poderosos e influyentes. Su escrito habla acerca de cómo la persona fue capaz de cambiar, lo cual se basa en la evidencia actual sobre la **mentalidad de crecimiento**. Esto demuestra que las personas que creen que ellos y otros pueden crecer y desarrollarse a lo largo de sus vidas tienen más probabilidades de tener éxito y de volver a superar un fracaso.<sup>54,55</sup> También se basa en las **intenciones de implementación**, discutidas anteriormente, pidiéndole al lector que identifique los factores desencadenantes y los obstáculos que podrían aumentar su probabilidad de reincidir en el futuro, y que considere los pasos que debería seguir para progresar. Los resultados de esta prueba están por publicarse.



# El deterioro continuo

Entender el proceso de reducción de deterioro y ajustar cada paso puede ahorrarle a las ciudades y habitantes tiempo y dinero, mejorando el proceso para todos los involucrados.





### 3. A veces, el enfoque más efectivo es delegar

---

Algunas veces, todos los incentivos conductuales ligeros y positivos fracasan, y la gente simplemente quiere romper la ley. Esta idea está respaldada por un aprendizaje de la economía conductual donde la amenaza de castigo inminente, incluso de un castigo severo, no siempre es suficiente para provocar la reacción apropiada en el momento. Debido a que las personas son demasiado optimistas sobre sus propias habilidades y conocimientos, pueden razonar que serán los únicos en no ser atrapados.<sup>56</sup> Del mismo modo, somos notoriamente ineficaces a la hora de estimar las probabilidades en ciertas situaciones, lo

que también puede llevarnos a subestimar la probabilidad de ser atrapados por cometer un delito, especialmente si los ejemplos de personas que son atrapadas no son fáciles de recordar o si las personas que cometen delitos y escapan son más prominentes.<sup>57</sup> Cuando una imposición de la ley más estricta pareciera ser la respuesta más apropiada para hacer que la gente respete las leyes, las ciudades tienen que preguntarse lo siguiente: ¿cómo puedo sacar el máximo provecho de mi inversión? Aquí, los usos creativos de las multitudes pueden tener buenos resultados.

#### Una nota sobre los experimentos

Casi todos los cambios de política mencionados en este informe se implementaron como parte de unos ensayos controlados aleatorios, en la que dividimos a residentes, empresas u hogares en al menos dos grupos, donde algunos recibieron ajustes y algunos se ocupaban en sus actividades habituales. El proceso de asignación es aleatorio, lo que garantiza que los grupos se vean lo más parecidos posible y nos permite aislar el impacto que tiene nuestro cambio.

Dado que, a partir de 2013, solo aproximadamente US\$1 de cada US\$100 del gasto gubernamental se basó en evidencia sólida de lo que funciona, este enfoque puede tener un profundo impacto en la eficacia de las políticas;<sup>58</sup> puede ayudarnos a detectar

errores de procedimiento en la implementación de nuevas políticas, detectar cambios que no funcionan y comprender el impacto preciso de los cambios que ocurren.

Probar los cambios de política de esta manera permite a nuestros socios identificar, implementar y medir las mejores políticas posibles, ya sean mensajes sobre multas, trámites para un servicio social necesario o capacitaciones para empleados gubernamentales. La cantidad sin precedentes de nuevos datos disponibles debido a las iniciativas de la ciudad ofrecen cada vez más oportunidades para utilizar este tipo de experimentos para mejorar las políticas en general a un bajo o prácticamente ningún costo.

El gobierno chino, por ejemplo, tenía dificultades para regular las empresas que evadían impuestos. En lugar de aumentar la inspección, hicieron que los recibos fueran al mismo tiempo boletos de lotería, de forma que los clientes tuvieran un incentivo para

solicitarlos, dejando un rastro que el gobierno podría seguir fácilmente. Esto efectivamente movilizó a la población hacia los inspectores y aumentó de forma significativa los ingresos fiscales.<sup>59</sup> Ya vemos esto en acción en las ciudades. Los inspectores, por ejemplo,



dejan colgadores de colores brillantes en las puertas de las propiedades que visitan si la persona no está. Además de alertar al residente, estos también pueden servir como una señal visible de que los inspectores están activos en el área. Del mismo modo, los investigadores han recomendado que los boletos de estacionamiento sean de colores brillantes y mucho más grandes con la palabra 'INFRACCIÓN' impresa en un tipo de letra llamativa para comunicar el riesgo de obtener una multa a los que pasan por allí.<sup>60</sup> En otras palabras, esta estrategia convertiría a todos los infractores de estacionamiento en publicidad

debido al peligro de obtener una multa por estar mal estacionado. El diseño inteligente de un experimento puede ayudar a cuantificar los beneficios de un "desbordamiento" como este, midiendo el impacto no solo en aquellos que reciben la comunicación, sino también sobre sus pares y vecinos que podrían verse afectados de forma indirecta. Al incorporar este impacto adicional en los cálculos de costo-beneficio, las ciudades pueden comprender mejor cuánto sacan de sus inversiones y cuán fiables son las redes sociales para completar el trabajo.

### Desarrollando habilidades internas

Una parte clave de la misión del BIT es ayudar a las ciudades –y nuestros otros socios– a desarrollar las habilidades que se necesitan para aplicar los conocimientos conductuales y ejecutar ensayos controlados aleatorios en las instituciones. Durante el último año, hemos trabajado con cada una de nuestras ciudades asociadas para desarrollar sus capacidades. A continuación, destacamos los ejemplos de Denver, Chattanooga y Louisville y sus enfoques comerciales para que estos sean invariantes.

**Denver:** La Academia Peak de la ciudad de Denver es un centro de capacitación de renombre nacional al que asiste personal de la ciudad y más.<sup>61</sup> Como parte del compromiso del BIT con Denver, utilizamos un modelo de capacitación de formadores para permitir a los entrenadores de Peak Academy impartir conocimientos sobre el comportamiento y evaluación de impacto a los asistentes de la academia. Esta capacitación ahora es parte del cronograma central con cientos de servidores públicos que realizan el curso cada año. Más que esto, la capacitación ha devenido en un conjunto de evaluaciones que se están ejecutando en toda la ciudad. Por ejemplo, Denver ahora está

ejecutando, de forma independiente, evaluaciones sobre el registro de votantes y la facturación de servicios públicos en línea.

**Chattanooga:** BIT desarrolló este conjunto de herramientas (*toolkit*) como parte de la iniciativa "Lo que funciona en las ciudades" (What Works Cities) para enseñar a los funcionarios de la ciudad a evaluar de forma rigurosa los programas y las políticas. El departamento de recursos humanos de la ciudad de Chattanooga ha incluido esta capacitación como parte de su currículo oficial de Aprendizaje y Desarrollo, estableciendo una expectativa corporativa en la que los administradores de la ciudad utilizarán estos métodos para garantizar el valor por el dinero.

**Louisville:** Aplicando sus nuevos conocimientos de ciencia conductual y diseño de experimentos, el personal de Louisville continúa modificando sus cartas de multas de estacionamiento para aumentar los pagos. También están considerando expandir este trabajo a otras áreas, como aumentar los pagos de multas en otros departamentos y disminuir las falsas alarmas que requieren la respuesta de la policía o los bomberos.

La investigación y el trabajo anterior que hemos realizado sobre el poder de los mensajeros también se aplican a este campo. Pedirle a las personas que se vacunen, que usen

sus cinturones de seguridad o que reciclen podría ser más efectivo si se hiciera que otros aboguen en nombre del gobierno, difundiendo el mensaje a través de sus propias redes.



---

# CONCLUSIÓN

---

Este es un momento emocionante para trabajar en las ciudades. Con el crecimiento de las herramientas tecnológicas, mejores y más económicos datos, y el compromiso de involucrar a los habitantes en todo tipo de procesos de toma de decisiones, las ciudades de EE.UU. son pioneras en establecer un nuevo enfoque de gobernanza. Este enfoque se basa en crear una sólida base de evidencia de lo que funciona, y ajustar los programas a una comprensión más precisa de cómo los humanos realmente se comportan.

Los humanos son impredecibles. Servirles bien significa construir programas y políticas que abarquen las formas sistemáticas en que las personas no siempre hacen lo que quieren o lo que es mejor para ellos. Ya hemos tenido grandes éxitos trabajando con las ciudades para ayudarlas a ahorrar dinero, hacer que sus servicios sean más eficientes, y convertirlas en mejores lugares para vivir.

Estamos emocionados de ver a dónde nos lleva esto en el futuro.



# NOTAS FINALES

1. Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población. (2014). Perspectivas de urbanización mundial: revisión de 2014, destacados.
2. Cunyngnam, K. E. (2015). *Reaching those in need: estimates of state supplemental nutrition assistance program participation rates in 2012*. Mathematica Policy Research.
3. Kantrowitz, M. (2011). Reasons why students do not file the FAFSA. *Student Aid Policy Analysis*.
4. Balfanz, R., y Byrnes, V. (2012). *The importance of being in school: A report on absenteeism in the nation's public schools*. Baltimore, Maryland: Centro de Asociación para la Organización Social de las Escuelas, Universidad de John Hopkins.
5. Departamento de Educación de EE.UU. (2016). Postulación gratuita para ayuda estudiantil federal. Obtenido de: <https://fafsa.ed.gov/fotw1617/pdf/PdfFafsa16-17.pdf>.
6. Bettinger, E. P., Long, B. T., Oreopoulos, P., y 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.
7. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2014). East: four simple ways to apply behavioural insights. Obtenido de: [http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).
8. Gollwitzer, P. M., y Sheeran, P. (2006). Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69-119.
9. Stock, J., y Cervone, D. (1990). Proximal goal-setting and self-regulatory processes. *Cognitive Therapy and Research*, 14(5), 483-498.
10. Cheema, A., y Bagchi, R. (2011). The effect of goal visualization on goal pursuit: Implications for consumers and managers. *Journal of Marketing*, 75(2), 109-123.
11. Duckworth, A. L., Grant, H., Loew, B., Oettingen, G., y Gollwitzer, P. M. (2011). Self regulation strategies improve self discipline in adolescents: Benefits of mental contrasting and implementation intentions. *Educational Psychology*, 31(1), 17-26.
12. Chapman, J., Armitage, C. J., y Norman, P. (2009). Comparing implementation intention interventions in relation to young adults' intake of fruit and vegetables. *Psychology and Health*, 24(3), 317-332.
13. Furnham, A., y Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), 35-42.
14. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. Obtenido de: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203286/BIT-Charitable-Giving-Paper.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT-Charitable-Giving-Paper.pdf).
15. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2015). Informe The Behavioural Insights Team update 2013-2015. Obtenido de: [http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT\\_Update-Report-Final-2013-2015.pdf](http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf).
16. Lynn, M. (1992). The psychology of unavailability: Explaining scarcity and cost effects on value. *Basic and Applied Social Psychology*, 13(1), 3-7.
17. Fromkin, H. L., y Snyder, C. R. (1980). The search for uniqueness and valuation of scarcity. *Social Exchange*, 57-75.
18. Snyder, C. R. (1992). Product scarcity by need for uniqueness interaction: A consumer catch-22 carousel? *Basic and Applied Social Psychology*, 13(1), 9-24.
19. Tversky, A., y Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference dependent model. *The Quarterly Journal of Economics*, 1039-1061.
20. Shah, A. K., Mullainathan, S., y Shafir, E. (2012). Some consequences of having too little. *Science*, 338(6107), 682-685.



21. Shah, A. K., Mullainathan, S., y Shafir, E. (2012). Some consequences of having too little. *Science*, 338(6107), 682-685.
22. Mani, A., Mullainathan, S., Shafir, E., y Zhao, J. (2013). Poverty impedes cognitive function. *Science*, 341(6149), 976-980.
23. Chetty, R., Friedman, J. N., y Sáez, E. (2013). Using differences in knowledge across neighborhoods to uncover the impacts of the EITC on earnings. *The American Economic Review*, 103(7), 2683-2721.
24. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., y Griskevicius, (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472-482.
25. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2014). East: Four simple ways to apply behavioural insights. Obtenido de: [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).
26. Hallsworth, M., List, J., Metcalfe, R., y Vlaev, I. (2014). *The behavioralist as tax collector: Using natural field experiments to enhance tax compliance* (No. w20007). Cambridge, MA: Oficina Nacional de Investigación Económica.
27. Long, J. A., Jahnle, E. C., Richardson, D. M., Loewenstein, G., y Volpp, K. G. (2012). Peer mentoring and financial incentives to improve glucose control in african american veterans: A randomized trial. *Annals of Internal Medicine*, 156(6), 416-424.
28. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*). (2013). Applying behavioural insights to charitable giving. Obtenido de: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/203286/BIT\\_Charitable\\_Giving\\_Paper.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf)
29. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2015). The Behavioural Insights Team update 2013-2015. Obtenido de: [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT\\_Update-Report-Final-2013-2015.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf).
30. Sanders, M., y Kirkman, E. (2014). I've booked you a place. Good luck: A field experiment applying behavioural science to improve attendance at high-impact recruitment events (No. 13/334). Bristol, R.U.: Departamento de Economía, Universidad de Bristol.
31. Read, D., Loewenstein, G., y Kalyanaraman, S. (1999). Mixing virtue and vice: Combining the immediacy effect and the diversification heuristic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12(4), 257.
32. Vohs, K. D., Baumeister, R. F., Schmeichel, B. J., Twenge, J. M., Nelson, N. M., y Tice, D. M. (2014). Making choices impairs subsequent self-control: A limited-resource account of decision making, self-regulation, and active initiative. *Motivation Science*, 1(S), ago. 2014, 19-42.
33. Danziger, S., Levav, J., y Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(17), 6889-6892.
34. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2016). Decision-making in children's social care. Obtenido de: [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/Social\\_Worker\\_Decision\\_Making\\_BIT.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/07/Social_Worker_Decision_Making_BIT.pdf).
35. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Nueva York, Nueva York: Macmillan.
36. Steele, C. M., y Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 797.
37. Ambady, N., Shih, M., Kim, A., y Pittinsky, T.L. (2001). Stereotype susceptibility in children: Effects of identity activation on quantitative performance. *Psychological Science*, 12(5), 385-390.
38. Equipo de Perspectivas Conductuales (*The Behavioral Insights Team*), (2015). The Behavioural Insights Team update 2013-2015. Obtenido de: [http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT\\_Update-Report-Final-2013-2015.pdf](http://38r8om2xjhhl25mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf).
39. Fryer Jr, R. G., Levitt, S. D., List, J., y Sadoff, S. (2012). Enhancing the efficacy of teacher incentives through loss aversion: A field experiment (No. w18237). Cambridge, MA: Oficina Nacional de Investigación Económica.
40. Hallsworth, M., Chadborn, T., Sallis, A., Sanders, M., Berry, D., Greaves, F., ... Davies, S. C. (2016). Provision of social norm feedback to high prescribers of antibiotics in general practice: A pragmatic national randomised controlled trial.



The Lancet, 387(10029), 1743-1752.

41. Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., y Lee, K. (2007).

Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53-67.

42. Turner, Y. N., Hadas-Halperin, I., y Raveh, D. (2008). Patient photos spur radiologist empathy and eye for detail. *Reunión anual de la Sociedad Norteamericana de Radiología*, noviembre.

43. Equipo de Perspectivas Conductuales (The Behavioral Insights Team), (2010). MINDSPACE. Obtenido de: <http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>.

44. Kahneman, D., y Thaler, R. H. (2006). Anomalies: Utility maximization and experienced utility. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 221-234.

45. Garner, R. (2005). Post-it note persuasion: A sticky influence. *Journal of Consumer Psychology*.

46. Equipo de Perspectivas Conductuales (The Behavioral Insights Team), (2015). The Behavioural Insights Team update 2013-2015. Obtenido de: [http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT\\_Update-Report-Final-2013-2015.pdf](http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/08/BIT_Update-Report-Final-2013-2015.pdf).

47. Kettle, S., Hernández, M., Ruda, S., y Sanders, M. (2016). Behavioral interventions in tax compliance: Evidence from Guatemala (No. 7690). Washington, D.C.: Banco Mundial.

48. Kahneman, D., Knetsch, J. L., y Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193-206.

49. Goldstein, N. J., Cialdini, R. B., y Griskevicius, V. (2008). A room with a viewpoint: Using social norms to motivate environmental conservation in hotels. *Journal of Consumer Research*, 35(3), 472-482.

50. Equipo de Perspectivas Conductuales (The Behavioral Insights Team), (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. Obtenido de: [http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST\\_FA\\_WEB.pdf](http://38r8om2xjhh125mw24492dir.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf).

51. Shu, L. L., Mazar, N., Gino, F., Ariely, D., y 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.

52. Painter, K. (1996). The influence of street lighting improvements on crime, fear and pedestrian street use, after dark. *Landscape and Urban Planning*, 35(2), 193-201.

53. Ernest-Jones, M., Nettle, D., y Bateson, M. (2011). Effects of eye images on everyday cooperative behavior: A field experiment. *Evolution and Human Behavior*, 32(3), 172-178.

54. Yeager, D. S., y Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4), 302-314.

55. Dweck, C. S., Chiu, C. Y., y Hong, Y. Y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285.

56. McAdams, R. H., y Ulen, T. S. (2008). Behavioral Criminal Law and Economics (Documento de Trabajo No. 440 del Programa en Derecho y Economía de John M. Olin, 2008). Chicago, IL: Universidad de Chicago.

57. Tversky, A., y Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232.

58. Bridgeland, J., y Orszag, P. (2013, August). Can government play moneyball? *The Atlantic*. Obtenido de: <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/07/can-government-play-moneyball/309389/>.

59. Wan, J. (2010). The incentive to declare taxes and tax revenue: The lottery receipt experiment in China. *Review of Development Economics*, 14(3), 611-624.

60. Jolls, C. (2004). On law enforcement with boundedly rational actors. (Documento de debate No. 494 sobre derecho y economía producido por Harvard). Cambridge, MA: Facultad de Derecho de Harvard.

61. Elms, B., y Wogan, J. B. (2016). Peak Performance: How Denver's Peak Academy is Saving Money, Boosting Morale and Just Maybe Changing the World. (And How You Can, Too!). Washington, D.C.: Governing Books.





THE  
BEHAVIORAL  
INSIGHTS TEAM ◆

**Behavioral Insights Team**

2 MetroTech Center  
9th floor,  
Brooklyn, NY 11201

[www.behavioralinsightsteam.com](http://www.behavioralinsightsteam.com)