









Budassi, Iván<sup>\*1, a b</sup> ; Bertoni, Jorgelina<sup>a</sup> ; Caccia, Paula<sup>a c</sup> ; Elgier, Ángel<sup>a c</sup> ; Dottori, Mariano<sup>a d</sup> ; Rotsztein, Ricardo<sup>a d</sup> ; Aragón Daud, Agustina<sup>a e</sup> ; Torrente, Fernando<sup>a e</sup> 

## Reseña Bibliográfica

### Resumen

### Abstract

### Tabla de Contenido

La influencia de los desarrollos científicos sobre el comportamiento creció en el campo de la administración pública y los gobiernos en las últimas décadas. A partir de la experiencia pionera del Behavioral Insights Team en el Reino Unido, diversos organismos con similares características han sido creados en numerosos países. El énfasis de los instrumentos desarrollados por las llamadas "nudge units" se centra en realizar intervenciones rápidas y costo efectivas, tomando en consideración la evidencia empírica disponible sobre el modo en que efectivamente deciden y actúan las personas. El presente artículo narra el nacimiento de la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas en la República Argentina en el año 2021 y el modo en que su surgimiento y desarrollo se relacionan con otras experiencias a nivel mundial. Se detallan las principales actividades, logros y limitaciones de la experiencia, las barreras encontradas y las recomendaciones para futuros desarrollos similares.

**Unit of Behavioral Sciences and Public Policies of the Government of the Argentine Nation: Review of an experience (2021-2023)** The influence of scientific developments on behavior has steadily grown in the field of public administration and governments in recent decades. Following the pioneering experience of the Behavioral Insights Team in the United Kingdom, various organizations with similar characteristics have been created in numerous countries around the world. These "nudge units" focus on implementing rapid and cost-effective interventions, taking into consideration the available empirical evidence on how people effectively decide and act. This article narrates the birth of the Unit of Behavioral Sciences and Public Policies in Argentina in 2021 and how its emergence and development relate to other experiences worldwide. The main activities carried out by the Unit are detailed, and a discussion analyzes the achievements and limitations of the experience, the barriers encountered, and recommendations to be considered in future similar developments.

Introducción	05
Discusión	10
Conclusión	15
Agradecimiento	16
Referencias	16

#### Palabras clave:

Comportamiento, política pública, nudges, gobierno.

#### Keywords:

Behavior, public policy, nudge, government.

Recibido el: 28 de agosto de 2023; Aceptado el 28 de septiembre de 2023

Editaron este artículo: Débora Mola, Belén Vera, Leandro Morales

<sup>a</sup> Gobierno de la Nación Argentina, Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas, Buenos Aires, Argentina.

<sup>b</sup> Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

<sup>c</sup> Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, Buenos Aires, Argentina.

<sup>d</sup> Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, Argentina.

<sup>e</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - Fundación INECO - Universidad Favaloro, Instituto de Neurociencias Cognitivas y Traslacionales, Buenos Aires, Argentina.

\*1 Enviar correspondencia a: Budassi, I. E-mail: [ivanbudassi@gmail.com](mailto:ivanbudassi@gmail.com)

Citar este artículo como: Budassi, I., Bertoni, J., Caccia, P., Elgier, A., Dottori, M., Rotsztein, R., Aragón Daud, A., & Torrente, F. (2024). Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas del Gobierno de la Nación Argentina: Reseña de una experiencia (2021-2023). *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 16(1), 4-17.

El reconocimiento sobre la relevancia de los factores comportamentales al momento de diseñar e implementar políticas públicas ha ganado espacio en las últimas décadas en el mundo entero. En junio de 2021 el Secretario de las Naciones Unidas impartió una nota orientativa en la que alentaba a colegas a explorar e incorporar a las Ciencias del Comportamiento al ámbito programático y administrativo, y a colaborar interinstitucionalmente para aprovechar su enorme potencial para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible ([Naciones Unidas, 2021](#)).

Por su parte, el 29 de mayo de 2023 la 76ª Asamblea de la Organización Mundial de la Salud llamó a los Estados miembros a que reconozcan la función que cumplen las Ciencias del Comportamiento en el logro de mejores resultados de salud, que posibiliten un mayor uso de dichas ciencias, y que establezcan funciones y unidades para generar y trasladar los datos probatorios con el objetivo de orientar las políticas y los programas ([Organización Mundial de la Salud, 2023](#)).

A nivel de los gobiernos, este impulso puede rastrearse al año 2010 cuando el entonces primer ministro británico, David Cameron, estableció el *Behavioral Insights Team* (BIT), bajo el liderazgo de David Halpern, como parte del *Cabinet Office* con el objetivo de aplicar las Ciencias del Comportamiento para mejorar la eficiencia de los servicios públicos y fomentar comportamientos socialmente deseables. Este equipo pionero fue también conocido como "Nudge Unit".

El término "nudge" (o "pequeño empujón") fue popularizado por el economista conductual Richard H. Thaler y el jurista Cass R. Sunstein en su libro *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* ([Thaler & Sunstein, 2009](#)). Estos autores argumentaron que los gobiernos podían utilizar pequeñas intervenciones o "empujones" para cambiar el comportamiento de las personas de manera predecible y no coercitiva. Sus trabajos se basaban a su vez en los desarrollos teóricos de Daniel Kahneman y Amos Tversky sobre heurísticas y sesgos ([Kahneman, 2003](#); [Kahneman et al., 1982](#)). Estas investigaciones mostraron cómo los seres humanos tienden a tomar decisiones basadas en atajos mentales, y cómo estos atajos derivan en sesgos cognitivos que pueden influir en las elecciones que hacemos. Este modo de funcionamiento mental se desvía del modelo

"racional" de la economía clásica sobre el cual se solían basar las especulaciones sobre los aspectos comportamentales de las políticas públicas previas a estos trabajos. Esta línea de investigación reconoció a Daniel Kahneman con el premio Nobel de Economía en 2002, a Richard Thaler en 2017 y (en parte) a los investigadores Abhijit Banerjee, Esther Duflo y Michael Kremer en 2019.

El éxito inicial del BIT en áreas como la recaudación de impuestos, el ahorro energético y la salud pública generó un interés creciente en todo el mundo por ese enfoque que buscaba aplicar los conocimientos sobre cómo las personas toman decisiones en la vida real y cómo se comportan en diferentes contextos para diseñar políticas públicas más efectivas, que fomenten comportamientos positivos y mejoren los resultados sociales.

En los Estados Unidos, con el impulso de Cass Sunstein, el presidente Obama dictó la Orden Ejecutiva del 15 de Septiembre de 2015 *Usando herramientas de las Ciencias del Comportamiento para servir mejor al pueblo americano* ([Casa Blanca, 2015](#)). Allí se alentaba a los departamentos y agencias ejecutivas a identificar políticas, programas y operaciones donde la aplicación de los conocimientos de las Ciencias del Comportamiento podía producir mejoras sustanciales en el bienestar público, a mejorar los resultados y la rentabilidad de las medidas programadas, a reclutar expertos en Ciencias del Comportamiento y a fortalecer las relaciones de la agencia con la comunidad de investigación para utilizar mejor los hallazgos empíricos de las Ciencias del Comportamiento. Constituyó además *The Social and Behavioral Sciences Team* (SBST), ubicado en la Casa Blanca, que debe opinar sobre las alternativas comportamentales en las regulaciones propuestas por la administración norteamericana.

A partir de estos avances se han creado más de 300 agencias en todo el mundo ([Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023](#)), algunas establecidas en las oficinas de los primeros ministros o presidentes (como los casos de Australia, Canadá, Dinamarca, Alemania, Francia, Singapur y Holanda), a nivel de estados o provincias (India, por ejemplo), o en algunos departamentos o ministerios (Suecia en materia de seguridad vial, o Perú en el Ministerio de Educación).

Algunas otras naciones (los Países Bajos, por ejemplo) han generado una unidad de coordinación central relativamente pequeña, y grupos de trabajo específicos en cada ministerio. Más que una decisión basada en algún concepto de eficiencia o eficacia, este diseño se origina por la realidad política de los sistemas parlamentarios. Allí los diversos ministerios se distribuyen entre los distintos partidos de la coalición gobernante, lo que lleva a que deseen tener la mayor capacidad ejecutiva dentro de las organizaciones descentralizadas, más allá del trabajo conjunto que puedan realizar con la unidad del ejecutivo nacional (Afif et al., 2018).

En América Latina se cuenta también con algunos precedentes. Además del caso mencionado de Perú en el Ministerio de Educación, en Uruguay se generó un equipo de trabajo en economía del comportamiento dentro del Laboratorio de Políticas Públicas en la Oficina de Planeamiento y Presupuesto durante el gobierno de Tabaré Vázquez. Por su parte en Chile se creó la Coordinación de Economía del Comportamiento en el Servicio Nacional del Consumidor.

## **La Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas en Argentina**

### **Creación de la Unidad**

En el caso de Argentina, por [Resolución SAE 28 del 28 de Julio de 2021](#), y con el apoyo expreso de la Presidencia de la Nación y del Consejo Económico y Social, se creó dentro de la Secretaría de Asuntos Estratégicos la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas (UCCPP). Se estableció como misión de la UCCPP el promover la aplicación de las ciencias del comportamiento para el mejoramiento de las políticas públicas y la toma de decisiones de gobierno, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. Sus objetivos son explorar y comprender el comportamiento humano y la manera en que las personas toman decisiones para orientar y diseñar mejores políticas públicas y sociales, desarrollar actividades de difusión, investigación, capacitación y formación vinculadas a las ciencias del comportamiento humano en el contexto de las políticas públicas.

La concepción de la idea de la UCCPP se remonta a finales de 2019 y comienzos de 2020, con el inicio de un nuevo mandato presidencial en Argentina. Desde ese momento hasta el

lanzamiento oficial de la Unidad en 2021, se produjo la articulación de los equipos de trabajo de la futura Unidad con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación INECO dedicada a las ciencias del comportamiento en Argentina. Esa cooperación técnica iniciada en 2018 tuvo como objetivo explorar oportunidades de aplicación y poner a prueba la factibilidad de intervenciones de ciencias del comportamiento en las políticas públicas de la Argentina. En ese marco se llevó a cabo un estudio controlado aleatorizado de gran escala en el PAMI (Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, INSSJP) entre 2018 y 2019, con 1800 médicos de todo el país para reducir prescripciones innecesarias que acarrearán gastos altos sin beneficios para la salud de los afiliados. Este estudio demostró la factibilidad de implementar intervenciones de tipo “nudge” a gran escala en el país con resultados positivos (Torrente et al., 2020). Mediante dos cartas dirigidas a los médicos por correo electrónico que incluían una intervención comportamental basada en normas sociales se logró una reducción significativa de prescripciones. El grupo bajo tratamiento prescribió el fármaco un 5.79% menos que el grupo de control durante los 6 meses de la intervención, y los médicos que abrieron efectivamente el correo electrónico redujeron las prescripciones un 11%. La intervención resultó en un ahorro anual neto de US \$ 234893.35. Durante 2020, los equipos de la Secretaría de Asuntos Estratégicos y la cooperación técnica del BID trabajaron en el montaje de la Unidad, en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Ya en 2021, durante los primeros meses de funcionamiento, la UCCPP contó con el acompañamiento del BIT del Reino Unido para establecer su organización inicial y la puesta en marcha. Tanto el BID como el BIT continuaron brindando su apoyo a la Unidad hasta hoy en día, a nivel financiero y técnico en el caso del BID, y en la realización concreta de algunos proyectos, en el caso del BIT. Un ejemplo de la colaboración con el BIT es el proyecto dirigido a promover la vacunación contra el COVID-19 en el Chaco que se desarrolla más abajo, y que dio lugar a la implementación de un chatbot de alcance nacional, con la participación del Ministerio de Salud federal y la Secretaría de Innovación Pública de la Jefatura de Gabinete de Nación.

A mediados de 2022, luego de cambios en el Gabinete nacional, la Unidad pasó al área del Ministerio de Economía, dentro de la Secretaría de Planificación del Desarrollo y la Competitividad Federal ([Resolución Conjunta 4/2023, 2023](#))

### **Actividades de la UCCPP**

En consonancia con su misión y sus objetivos, el accionar de la Unidad durante los dos años de ejercicio se repartió en diferentes líneas de acción.

Se llevaron a cabo actividades de difusión del enfoque comportamental entre funcionarios y diferentes áreas de la administración pública nacional y provincial. Se confeccionaron informes y recomendaciones de aplicación de estrategias comportamentales a distintas agencias del estado, como por ejemplo, sugerencias sobre estrategias para el ahorro de consumo de energía eléctrica para la Secretaría de Energía y para el rediseño de facturas a Agua y Saneamientos Argentinos (AYSA) y el Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE), con el fin de mejorar su legibilidad, la transparencia de la información y como recurso para promover conductas deseables, como el pago a término o la cancelación de deudas por mora.

Otra de las líneas de acción de la Unidad buscó lograr la articulación con organismos internacionales como las Naciones Unidas (NU), la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), entre otras.

En relación con los proyectos de implementación de intervenciones comportamentales se llevaron a cabo numerosas acciones de exploración de oportunidades y se concretaron diferentes iniciativas. Como ejemplos de los proyectos realizados podemos mencionar los tres siguientes:

### **Desarrollo de un Chatbot para Promover la Vacunación de COVID-19 en la Provincia del Chaco**

En colaboración con el Behavioral Insights Team (BIT) de Reino Unido, durante el año 2021 y 2022 se llevó a cabo un estudio para evaluar si el uso de un chatbot de Whatsapp con mensajes diseñados según principios comportamentales podía aumentar la vacunación de segundas dosis y refuerzos contra COVID-19 en grupos socioeconómicamente vulnerables. Las funcionalidades claves que contenía el chatbot

eran:

1. Proveer información personalizada sobre el estatus de vacunación y la elegibilidad del usuario para recibir una dosis adicional; esta funcionalidad se apoya en el principio comportamental de facilitar el acceso a la información para la toma de decisión que de otro modo no resulta accesible al usuario ([Münscher et al., 2016](#)).

2. Presentar un mensaje invitando a la vacunación “enmarcado” en el concepto de aversión a la pérdida – la tendencia humana a preferir evitar las pérdidas antes que conseguir adquirir recompensas equivalentes; en este caso, se apelaba a “no perder las defensas” adquiridas en la previa inmunización. El enmarcado o “framing” ocurre cuando información equivalente presentada de diferentes maneras conduce a decisiones sistemáticamente diferentes ([Sher & McKenzie, 2011](#)).

3. Brindar información clara sobre centros de salud cercanos para recibir la vacuna, con base en la ubicación del usuario (código postal o ubicación compartida en tiempo real). Durante los estudios cualitativos se pudo observar que los ciudadanos no conocían con certeza los lugares de vacunación, y por lo tanto, la carencia de ese dato podía operar como una “fricción” que desalentaba la conducta de vacunación. Por ende, proveerles de esa información podría reducir el esfuerzo necesario para la decisión ([Münscher et al., 2016](#)).

4. Planificar el día y la hora para recibir la siguiente dosis. Esta opción del chat se basó en el concepto de “intención de implementación” ([Gollwitzer & Oettingen, 2013](#); [Milkman et al., 2011](#)), según el cual las personas pueden reforzar el logro de una meta mediante la planificación anticipada de las oportunidades para la acción. En este caso, el identificar de antemano un momento oportuno para la acción deseada podría aumentar la probabilidad de la conducta de vacunación.

5. Recordar con anticipación la fecha y la hora planeadas. El uso de recordatorios oportunos busca aumentar la saliencia de una opción deseada y es una de las intervenciones comportamentales más usadas y testeadas para promover la conducta de vacunación ([Milkman et al., 2021](#)).

6. Brindar direcciones de Google Maps para acceder de manera facilitada desde el punto de ubicación actual al centro de salud elegido. Esta funcionalidad apuntó también a facilitar la



conducta y eliminar fricciones.

Se evaluó la intervención mediante un ensayo controlado aleatorio con 249705 adultos, comparando medidas de vacunaciones reales entre personas asignadas aleatoriamente a tres condiciones: 1. No recibir ningún mensaje – control; 2. Recibir mensajes no interactivos (estáticos); y 3. Recibir mensajes del chatbot. Tras recibir el mensaje de chatbot, la vacunación en Chaco aumentó más de 3 veces en comparación con no recibir un mensaje y casi 2 veces más en comparación con recibir un mensaje estático. En solo cuatro semanas, el proyecto causó cerca de 2000 dosis adicionales aplicadas. Si se extiende a toda la población general de adultos en Argentina, podría traducirse en más de 150000 dosis adicionales aplicadas. El estudio es pionero en probar el efecto causal de un chatbot para promover la vacunación. La herramienta puede ser aplicada para promover distintas vacunas y sus funcionalidades podrían ser también adaptadas y testeadas para el control y tratamiento de enfermedades no transmisibles.

#### ***Implementación de una Intervención Digital para reducir Trámites Presenciales en la AFIP***

La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) buscaba incrementar la cantidad de trámites que se realizaban por los canales digitales y reducir aquellos que se realizaban de manera presencial. Alrededor del 40% de las consultas presenciales en las dependencias estaban relacionadas con la obtención o reseteo (“blanqueamiento”) de la clave fiscal. Este tipo de gestión es realizable a través del sitio web de la AFIP y/o a través de la aplicación de la entidad, por lo que, para el organismo, aumentar la proporción de personas que realizaran dicho trámite sin acercarse presencialmente, permitiría hacer más eficiente la atención al público en las sucursales. La intervención diseñada con el objetivo descrito puede dividirse en tres grandes etapas desarrolladas durante 2022 y 2023. En primer lugar, se realizó un estudio de campo, donde se entrevistaron alrededor de 180 personas que habían concurrido a las distintas dependencias de la AFIP para realizar el trámite de manera presencial. Así, fue posible identificar que cerca del 50% de aquellas personas que se habían acercado a la sucursal, lo habían hecho con un turno previo. En consecuencia, era evidente que ya habían tenido contacto con el canal digital, pero por distintos motivos habían

preferido luego continuar la gestión de modo presencial. En segundo lugar, se diseñaron tres mensajes que, de manera aleatoria, aparecerían en una ventana emergente en el momento en que las personas obtuvieran su turno a través de los canales digitales.

Desde el punto de vista comportamental, los mensajes fueron diseñados para lograr varios objetivos. En términos generales, los tres mensajes buscaron hacer más saliente la opción digital y facilitar el acceso a la opción, indicando la manera de acceder al trámite y brindando soporte de ayuda en forma de video. Luego, en términos específicos, cada mensaje buscó resaltar un aspecto de información relevante para evaluar cuál de los componentes resultaba más efectivo para promover la conducta deseada. Uno de los mensajes resaltaba los beneficios prácticos del trámite digital, otro de los mensajes enfatizaba la seguridad del canal digital, y el último compartía información de norma social (“9 de cada 10 personas obtienen su clave a través de la *app*”). Las normas sociales descriptivas describen el comportamiento observable de otras personas, es decir, lo que otros realmente hacen. Esta información sirve como punto de referencia social y ha demostrado ser una herramienta poderosa para promover conductas deseables (Münscher et al., 2016). Luego de varios meses de medir los efectos de la intervención, los resultados obtenidos mostraron una baja significativa en el número de personas que acudían a realizar este tipo de trámites en las sucursales, siendo el mensaje basado en la norma social el más efectivo.

#### ***Desarrollo de un Programa de Intervención para Promover la Detección y Reporte de Potenciales Donantes de Órganos en el Ámbito Intrahospitalario***

A pesar de un marco legal de exclusión voluntaria favorable y de la conciencia pública, la tasa de implantes de órganos donados en Argentina no ha aumentado de manera sostenida en los últimos años, o al menos no se ha incrementado de manera proporcional al número de donantes presuntos. Las razones se encuentran en los diversos factores del complejo proceso intrahospitalario de donación de órganos y trasplante. El proyecto surge de un programa colaborativo entre CUCAIBA (Centro Único Coordinador de Ablación e Implante de la Provincia de Buenos Aires), EAIT (Ente

Autárquico Instituto del Trasplante de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), la UCCPP y el Instituto de Neurociencia Cognitiva y Traslacional (INCYT) con el objetivo de estudiar las posibles causas e incrementar la detección y reporte de órganos dentro de los hospitales.

Desde el año 2020 se indagaron las barreras comportamentales que dificultan la detección y notificación de potenciales donantes por parte de profesionales de la salud en hospitales de dos regiones de Argentina mediante una encuesta basada en el modelo COM-B de cambio de comportamiento (Michie et al., 2011). Se encuestaron a un total de 141 personas con experiencia en el proceso de donación y trasplante de órganos de hospitales de la Provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El 50.36% de los participantes estimó que menos del 60% de los donantes potenciales se informan a los coordinadores de donación y trasplante de órganos u organizaciones. Se identificaron cinco barreras principales percibidas en el personal de salud: 1. la detección de donantes no forma parte de su función habitual; 2. no conocen el sistema de registro informático de donantes; 3. no están capacitados en los procedimientos para el proceso de donación; 4. no conocen las regulaciones y; 5. su atención está sobrecargada por sus otras tareas habituales. Para aumentar la detección y registro de potenciales donantes en unidades de cuidados intensivos, y a partir de las barreras identificadas, se elaboró un manual de herramientas comportamentales para las y los coordinadores hospitalarios de trasplantes (CHT) con el objetivo de capacitarlos en el uso de conceptos y herramientas de ciencias del comportamiento para el desarrollo de sus funciones. El manual busca: a) introducir herramientas de cambio de comportamiento que ayuden al CHT a promover la detección y el reporte de potenciales donantes por parte del personal de salud de los centros hospitalarios en que se desempeñan y; b) homogeneizar las acciones de las y los CHT mediante un protocolo de trabajo. Asimismo, el manual brinda información general sobre las barreras comportamentales para la detección y reporte de donantes, fundamentación teórica y base en la evidencia de los procedimientos de cambio de comportamiento en el ámbito sanitario, explicación de cada una de las intervenciones, guías para su

implementación y ejemplos prácticos y modelos prediseñados para facilitar su uso. Las intervenciones comportamentales conforman una batería que incluye recordatorios, simplificación de la información, facilitación de las conductas deseadas, uso de *checklists*, información de norma social, intenciones de implementación, entre otras. La tercera etapa consistirá en una intervención que prevé la realización de un taller de entrenamiento para los CHT para facilitar la adquisición de las herramientas descritas en el manual. Se busca comparar el impacto de un entrenamiento en el protocolo comportamental de procuración con la práctica usual.

Además de los proyectos ejecutados por la propia Unidad, durante 2021 se realizó una Convocatoria de Proyectos sobre Ciencias del Comportamiento aplicadas a Políticas Públicas, con el objetivo de promover el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas que resuelvan problemas de gestión en organismos nacionales, provinciales y municipales. Se presentaron 95 proyectos, de los cuales 27 fueron preseleccionados de acuerdo a los requisitos establecidos en las bases y condiciones. Finalmente, un jurado compuesto por expertos y expertas en Ciencias del Comportamiento seleccionó 10 proyectos a ser financiados con el soporte del Banco Interamericano de Desarrollo. Los mismos abordaban temáticas económicas, de salud alimentaria, primera infancia, violencia de género, acceso a la salud, entre otras.

### **Red Argentina de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas**

La Red Argentina de Ciencias del Comportamiento se creó con el objetivo de brindar un marco de excelencia y apoyo al diseño, planificación y ejecución de los objetivos y procesos de la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas. Nuclea a personas académicas y profesionales del área, en un espacio de discusiones teóricas y metodológicas, para fomentar actividades de formación, promover intercambios con expertos y expertas nacionales e internacionales, y articular con funcionarios y administradores públicos.

La Red ha colaborado en las definiciones contextuales y de encuadre de la Unidad, en la organización de su lanzamiento, como en el enfoque de la "Convocatoria a Proyectos de Ciencias del Comportamiento aplicados a Políticas

Públicas”, abierta a la participación de organizaciones de la sociedad civil, academia y organismos públicos nacionales, provinciales y municipales.

Desde su creación, se han sumado aproximadamente unos 200 profesionales y se han llevado a cabo encuentros de trabajo con foco en los procesos y área de intervención de la Unidad. En estas jornadas se trabajaron temas vinculados al diseño organizacional de la red, sus objetivos y competencias, y se realizaron ponencias y encuentros de debate con referentes nacionales e internacionales en la temática. Asimismo, la Red se propone vincular a sus integrantes con administradores públicos que deseen diseñar políticas públicas utilizando el enfoque de las Ciencias del Comportamiento.

### **Discusión**

La experiencia acumulada por la UCCPP permite relevar una serie de aprendizajes que pasaremos a discutir en esta sección. A los fines de organizar el análisis podemos dividir la tarea en logros, limitaciones, barreras y recomendaciones.

#### **Logros**

Entre los logros se puede resaltar la formalización de la creación de la Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas dentro del Ejecutivo. En este sentido se trata de la primera vez que las ciencias del comportamiento son reconocidas oficialmente como una herramienta de utilidad y relevancia en las políticas públicas de la administración de la Nación Argentina. Aunque puedan haber existido otras experiencias y acciones implementadas inspiradas en las ciencias del comportamiento, como, por ejemplo, el citado estudio en PAMI (Torrente et al., 2020), o el trabajo también impulsado por el BID para mejorar el cumplimiento con los impuestos en la ciudad de Junín (Castro & Scartascini, 2015), esta es la primera vez en que este enfoque es reconocido y articulado de forma orgánica en la estructura de gobierno, lo cual adquiere un carácter relevante como antecedente.

Como otro logro puede mencionarse el respaldo político de máximo nivel obtenido para la creación de la unidad dentro del Poder Ejecutivo representado en la autoridad presidencial. Tal como lo describiera David Halpern en su libro *Inside of the Nudge Unit* (Halpern, 2015), el respaldo político de las máximas autoridades se vuelve necesario para que el enfoque sea

escuchado por las personas que impulsan las políticas públicas tradicionales. Asimismo, el sostenimiento de la tarea durante dos años con continuidad más allá de las turbulencias políticas y los cambios internos dentro de la administración pueden considerarse otro logro teniendo en cuenta la fragilidad de las innovaciones en la administración pública cada vez que cambia el escenario político.

Estos aspectos formales y políticos han permitido a la Unidad la concreción de proyectos que requieren tiempo para su diseño, su implementación y su medición como los reseñados anteriormente. También esa continuidad ha permitido extender las redes de contactos de la unidad con otras áreas de la administración pública federal y provincial de modo tal de incrementar el conocimiento de la unidad y del enfoque comportamental. También la conformación de la Red Argentina de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas puede ser considerado como un logro en términos de nuclear personas académicas y funcionarias de diferentes procedencias en un espacio común de intercambio de ideas y eventualmente de posibles proyectos en común.

Por último, podemos mencionar el trabajo de articulación con organismos internacionales y unidades de comportamiento de otros países que han permitido poner a la Argentina en un contacto fluido con los desarrollos de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas en el mundo.

#### **Limitaciones**

Entre las principales limitaciones de la actividad realizada por la Unidad podemos mencionar el número y el alcance acotados de los proyectos ejecutados en términos de variedad de áreas de aplicación y población alcanzada. En este sentido, han quedado numerosos temas fuera de agenda que podrían haber sido abordados mediante las ciencias del comportamiento y de los cuales existen ejemplos en otros países. No se han podido desarrollar proyectos sobre los que existe abundante literatura internacional, como separación de residuos a nivel local, incremento de recaudación impositiva, seguimiento de tratamientos médicos, disminución de uso de antibióticos, modificación del diseño de las facturas de servicios públicos para disminuir el consumo, entre otros.

La selección de proyectos e intervenciones se

fue construyendo de una forma espontánea, considerando la disponibilidad de datos, la demanda espontánea, el *knowhow* del equipo y los tiempos de ejecución que volvieran factibles las acciones. Como consecuencia muchos temas de interés fueron descartados por no contar con las condiciones para su realización y muchos otros ni siquiera pudieron ser abordados o considerados.

Como otra limitación también podemos señalar las dificultades para llevar adelante el escalamiento de los proyectos una vez finalizada la etapa de testeo. Este es un tema central en las políticas públicas, puesto que, más allá del interés académico y científico, las intervenciones buscan mejorar las condiciones de vida de la población y por lo tanto alcanzar a la mayor cantidad de personas posibles y dejar una instrumentación estable de la política diseñada en términos de capacidad instalada. En esta misma línea, salvo casos especiales como el de AFIP o los equipos de trasplante de la Provincia y la Ciudad de Buenos Aires, no se ha podido transferir experticia a otras agencias gubernamentales para implementar de manera autónoma las herramientas de las ciencias del comportamiento.

Por último, podemos mencionar como limitación de la actividad realizada por la Unidad la imposibilidad de avanzar sobre problemas estructurales de las políticas públicas como, por ejemplo el tema de fricciones ("*sludges*" por su denominación en inglés) o la transparencia de las comunicaciones y de los datos públicos, que hubieran requerido un trabajo orgánico y sostenido de otro volumen que el que pudo realizarse en esta etapa, incluyendo una articulación política, legislativa y administrativa de largo alcance.

### ***Barreras para la aplicación de las Ciencias del Comportamiento***

Las barreras encontradas para la aplicación de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas durante la experiencia de la Unidad podemos dividir las a su vez en diferentes clases, como se describe a continuación.

### ***Barreras relacionadas con factores y características de la administración pública y los funcionarios y funcionarias***

**Problemas con los datos.** Entre las barreras encontradas relacionadas con la administración pública uno de los problemas repetidos es la

ausencia de datos confiables para llevar adelante los proyectos. La falta de una estructura de datos y de una cultura de la medición dentro de algunos sectores de la administración pública complica el diseño, la instrumentación y el testeo de las intervenciones comportamentales. La falta de datos previos complejiza el diagnóstico y la evaluación de los puntos de partida, así como también la obtención de datos que pueden resultar necesarios para el diseño del contenido de las mismas intervenciones (por ejemplo, datos de norma social, datos de contacto, o identificación de personas para recibir la intervención). Y es paradójico que los organismos públicos no perciban que tienen problemas en la recolección y organización de sus datos. Al revisar las bases correspondientes debía invertirse mucho tiempo y esfuerzo en ordenarlas.

También en relación con los datos, surgen como barreras las restricciones reales o percibidas para compartir datos entre sectores de la administración pública. Estas restricciones pueden deberse a normativas existentes, a interpretaciones subjetivas sobre las normativas, o a temores sobre las consecuencias de compartir los datos.

**Problemas con la evaluación de las intervenciones.** En algunos casos, puede existir algún grado de resistencia por parte de funcionarios y funcionarias a realizar evaluaciones experimentales dentro del contexto de las políticas públicas. La idea de realizar un experimento controlado aleatorizado en el cual un grupo de participantes recibe una intervención y otro grupo funciona como control es visto como una fuente de desigualdad en algunas esferas de la administración de la política pública. Este reparo se mantiene, aunque los beneficios de la intervención testeada sean hipotéticos y aunque el grupo control reciba algún tipo de intervención estándar, o eventualmente pueda recibir la intervención experimental en un segundo momento, tras comprobarse su efectividad. El rechazo a la realización de estudios controlados resulta en la implementación a gran escala de intervenciones no testeadas, con la posibilidad de enormes gastos de inversión en políticas públicas ineficaces. Cuesta también convencer a los funcionarios que la Unidad no cuenta con una intervención infalible que puede solucionar el problema, sino que debe comprobar cuál de las múltiples herramientas comportamentales es la



adecuada al contexto, por lo que el ensayo y la medición son pasos metodológicos esenciales.

**Déficit en la implementación de las políticas públicas.** Otra de las barreras para las innovaciones comportamentales radica en deficiencias en la implementación de programas sin una planificación estratégica adecuada en los diversos niveles y estructuras de gobierno. La falta de objetivos claramente definidos, la falta de monitoreo, la carencia de recursos humanos suficientemente entrenados, o la ausencia de monitoreo y evaluación de impacto de ciertos programas a nivel general, comprometen la posibilidad de incorporar intervenciones comportamentales que deberían ser un complemento o un mejoramiento de los programas globales. Estas deficiencias muchas veces se asocian a programas centrales cuya implementación depende luego de jurisdicciones de diferente nivel y menores recursos, que resultan en una gran heterogeneidad en los resultados finales de los programas.

**Fricciones burocráticas.** Las trabas burocráticas también pueden ser un freno para el desarrollo de las ciencias del comportamiento. Este problema, que es a su vez objeto de estudio e intervención comportamental, puede convertirse en una trampa para cualquier proyecto de innovación en las grandes organizaciones, tanto públicas como privadas. Personal del estado no informado y con resistencia al cambio y al empleo de herramientas novedosas, estilos de conducción extremadamente verticales que llevan a exasperantes retrasos por pedidos de autorización reiterados, son algunos de los hábitos burocráticos que conspiran contra la agilidad en el desarrollo de los proyectos comportamentales.

**Creencias de los funcionarios y funcionarias.** Las ideas previas y percepciones sobre el enfoque comportamental también pueden operar como barreras que deben ser oportunamente revertidas. Así, los altos mandos pueden no otorgarles prioridad a estas prácticas, no tienen el tiempo para pensar o lo ven como un lujo o un detalle, en medio de otras decisiones o problemas que se consideran de mayor o envergadura. Los mandos medios pueden tener interés, pero la sobrecarga los supera y muchas veces no sienten el respaldo de cuadros superiores para avanzar en estrategias innovadoras. Los mandos inferiores no tienen muchas veces el poder de decisión, el acceso a

los datos o los recursos materiales necesarios. En otras oportunidades, no se trata del interés, la motivación o la atención disponibles, sino del conocimiento sobre la temática. Entre estas barreras epistémicas podemos mencionar la persistencia de ideas comportamentales intuitivas erróneas y la asimilación del enfoque comportamental con prácticas tradicionales, por incompreensión o minimización de la novedad. También puede ocurrir que los gobiernos o funcionarios vean los proyectos como “ajenos”, no como oportunidades de mejoría, sino como una tarea extra que hay que cumplir, sobre todo cuando se trata de un proyecto de investigación y hay organizaciones internacionales involucradas.

**Inestabilidad política.** Las turbulencias y cambios propios de la actividad política pueden convertirse en un desafío para el desarrollo de un programa de innovación en las políticas públicas basado en las ciencias del comportamiento. El cambio de funcionarios y funcionarias que actúan como contraparte en la aplicación de una intervención es un ejemplo de estas barreras, que obliga a reiniciar el proceso implementación a veces desde cero con el nuevo personal designado en el sector, quien puede incluso no mostrar interés en el desarrollo. Asimismo, en situaciones de crisis la amplitud atencional y la motivación puede verse muy limitada en términos de “escasez” cognitiva (Mullainathan & Shafir, 2013). De la misma forma, el desgaste a medida que pasa el tiempo de una administración puede llevar a que las cuestiones comportamentales parezcan trivialidades frente a las urgencias y los problemas acumulados de la gestión. Por último, la supervivencia de la propia Unidad puede quedar en riesgo cuando se altera la estructura política de la cual depende, tanto los funcionarios y funcionarias claves que apoyan y sostienen su accionar, como el organigrama administrativo y los recursos de los que depende para su funcionamiento.

### ***Barreras relacionadas con factores internos de la unidad y del ámbito académico***

**Capacidad operativa de la unidad.** Las características estructurales y funcionales de la unidad pueden implicar barreras para su desenvolvimiento. Una estructura limitada, la falta de presupuesto propio de libre uso, o la escasez de recursos humanos formados pueden constreñir el accionar de la unidad, puesto que cada proyecto puede resultar demandante en términos

de tiempo y dedicación por parte del equipo y por lo tanto saturarse la capacidad operativa de la unidad. Esto es más patente cuando se trata de una unidad centralizada en el gobierno federal que debe repartirse en múltiples acciones en diferentes áreas de aplicación, niveles de administración y regiones.

**Conformación de la unidad.** La naturaleza y la diversidad de los integrantes del equipo pueden resultar una limitante en su accionar, más allá de lo cuantitativo. Así, por ejemplo, resulta imposible contar con especialistas con experticia comportamental en todas las posibles áreas de aplicación de las ciencias del comportamiento. Incluso puede ser difícil contar con una variedad suficiente de profesionales con los diferentes saberes específicos necesarios, más allá del conocimiento del enfoque comportamental, como, por ejemplo, analistas de datos, especialistas en comunicación digital o diseñadores para ciertos proyectos que requieren materiales audiovisuales. Las limitaciones presupuestarias en muchos casos dificultan contratar esas capacidades específicas fuera del gobierno.

**Desgaste.** El choque con las barreras que se presentan para la implementación de las ciencias del comportamiento en el campo de las políticas públicas puede provocar un efecto de desmoralización del propio equipo frente a los obstáculos encontrados. En el accionar de una unidad de este tipo son muchos más los proyectos que se frustran o se abortan que los que llegan a sus objetivos buscados. También las fricciones encontradas en la administración pueden generar un estado de desmotivación, empantanar las iniciativas y promover la inercia dentro del propio equipo (contagio del status quo).

**Diferencias entre el ámbito político y el académico.** Los intereses y motivaciones del mundo académico y los consultores que provienen de ese ámbito pueden no estar suficientemente alineados con los propósitos que mueven el accionar político. Las dos actividades conllevan tiempos y lógicas diferentes. Las motivaciones académicas que se centran en producir nuevos hallazgos o generar publicaciones pueden ir contra el quehacer más pragmático de la política pública. Asimismo, en el ámbito político, cuando existe la motivación, están resueltos los conflictos de interés y alineados los actores, se esperan acciones y resultados rápidos que a veces no se adecuan a los tiempos de desarrollo de un

proyecto basado en el proceder y el rigor científico. A la inversa, la primera etapa de negociaciones, involucramiento de funcionarios y funcionarias, y resolución de conflictos y barreras, puede llevar un largo tiempo que resulta desgastante para quienes provienen del ámbito académico. Finalmente, en los aspectos metodológicos, el detalle, la precisión y la profundidad del accionar científico puede ser un obstáculo al momento de implementar procesos de cambio rápidos en el territorio, que exigen trazos más gruesos y menor pureza metodológica, pero más acción. Lograr la adecuada convivencia entre la academia y las políticas públicas pareciera un horizonte deseable, pero las dinámicas de ambos mundos producen en ocasiones conflictos de difícil resolución.

### **Recomendaciones**

El análisis de los logros y las limitaciones, así como el reconocimiento de las barreras encontradas, nos permiten formular una serie de recomendaciones para una mejor práctica en la implementación de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas.

**Ecosistema de innovación.** En primer lugar, nos parece importante destacar que la introducción de las ciencias del comportamiento en el terreno de las políticas públicas constituye un aporte de innovación que podría obtener resultados más potentes acompañado junto con otros paradigmas de innovación tales como las ciencias de datos y las ciencias de la implementación. Tal como mencionamos anteriormente en la sección de barreras, los déficits en la obtención, medición y análisis de los datos relacionados con las políticas públicas impactan negativamente en el desarrollo de las intervenciones comportamentales. Igualmente, deficiencias en la implementación de las políticas públicas generales hacen que las estrategias comportamentales específicas queden diluidas en la eventual ineficiencia de los programas globales en que se insertan. Por lo tanto, la propuesta de que las ciencias del comportamiento, las ciencias de datos y las ciencias de la implementación convivan en un ecosistema gubernamental común, diseñado para interactuar entre sí y potenciarse mutuamente puede resultar conveniente.

**Modelo de unidad.** En lo que respecta a la naturaleza de la unidad, la existencia de una agencia federal central en el seno del Poder

Ejecutivo tiene sus pros y sus contras. Entre los pros, podemos destacar la cercanía con el centro principal de decisiones del gobierno nacional, y por lo tanto su mayor capacidad de influencia y llegada a diferentes actores en diferentes niveles de la administración. Asimismo, una unidad central muestra la prioridad asignada a la tarea y por lo tanto favorece la diseminación del enfoque. También una unidad del gobierno nacional permite una mejor articulación con los gobiernos regionales y con los organismos internacionales.

Entre las contras más importantes, podemos destacar las limitaciones en su capacidad operativa y el nivel de especialización en áreas particulares que puede resultar insuficiente. En este sentido, consideramos deseable un modelo mixto en el que una unidad *nacional* central a nivel federal pueda operar como referencia general y realizar tareas de coordinación y vinculación, y a su vez, esta unidad conviva con otros equipos que trabajen de forma autónoma en ministerios, provincias e incluso a nivel municipal. De esta forma, se podría lograr al mismo tiempo preservar la capacidad de influencia y coordinación que provee una unidad central, con la especialización y el alcance regional que permiten las unidades distribuidas. Asimismo, se aprovecharía el conocimiento interno de los organismos donde se aplicarán las herramientas comportamentales, y se evitaría la sensación de intrusión o colonización de un área central a otras áreas de gobierno.

Por supuesto, consideramos que, sobre todo en las fases iniciales de desarrollo del enfoque comportamental en las políticas públicas en el país, el rol de la agencia central es especialmente relevante para empujar la diseminación y dar apoyo a la formación de las unidades descentralizadas.

**Equipo.** La conformación de la unidad en cuanto a sus integrantes es una cuestión de relevancia. En este aspecto, podemos distinguir las tareas de tipo político que incluyen muy variadas acciones como establecer prioridades, lograr apoyo de funcionarios clave, obtener permisos y avales, generar enlaces con los diferentes actores de cada proyecto, obtener recursos humanos y financieros, entre otros. Por otra parte, existen tareas de orden administrativo y legal que requieren un conocimiento profundo del funcionamiento del estado. Desde ya, el núcleo duro de la unidad está constituido por expertas/os en ciencias del comportamiento, con experiencia

no sólo en el área de investigación sino en la implementación de intervenciones en el “mundo real”. Asimismo, se requieren especialistas en áreas específicas como el análisis de datos, el diseño, o la comunicación digital, que posean a su vez un conocimiento del enfoque comportamental. Por último, el desarrollo de proyectos complejos y largos requieren de personal capacitado en el manejo de proyectos.

**Articulación con organismos internacionales.** Las organizaciones internacionales constituyen un recurso valioso como fuente de financiamiento y como soporte técnico. Cuentan con equipos especializados en ciencias del comportamiento con gran experiencia en la implementación de proyectos en la región y cuya prioridad es asistir a los gobiernos en el desarrollo de este tipo de estrategias. Asimismo, los organismos internacionales brindan un importante apoyo económico a los gobiernos en diferentes áreas de las políticas públicas que pueden incluir el enfoque comportamental.

**Barreras.** Es importante que los equipos se encuentren preparados para lidiar con las barreras que se presentan al momento de aplicar la ciencia del comportamiento de las políticas públicas. Además de instrumentar los aspectos técnicos de las ciencias comportamentales, las personas que integran unidades de este tipo deben adaptarse y responder de manera adecuada a los desafíos del trabajo en el contexto de la administración pública y del ámbito político. Esto implica manejar el desgaste y la desmotivación que produce el choque con el sesgo del status quo, las inercias de la gestión, los conflictos de intereses, las urgencias y las turbulencias políticas. En este sentido, el promover un marco de aprendizaje a través de los errores es importante para no equiparar los proyectos no finalizados con un aprendizaje nulo. Asimismo, al momento de lanzar una iniciativa comportamental es importante mapear las barreras que pueden presentarse y considerar estrategias para superarlas o mitigarlas. Algunas de estas estrategias pueden ser ellas mismas estrategias comportamentales puesto que muchas de las dificultades que se presentan dentro de la administración son de tipo comportamentales. Así, cuando buscamos desarrollar una intervención para mejorar algún aspecto de la política pública dirigida a la población, en la misma planificación, análisis y diseño de la estrategia debemos contemplar cómo

operar sobre las barreras comportamentales dentro de la administración pública.

**Métodos flexibles.** Las metodologías del equipo deben contemplar una variedad de herramientas incluyendo técnicas cualitativas y cuantitativas. La aplicación de estas metodologías debe ser flexible y adaptada al contexto, de modo tal de permitir el uso de metodologías rigurosas de evaluación, como por ejemplo el empleo de estudios controlados aleatorizados (ECA), pero también utilizar diseños más sencillos aprovechando la evidencia existente. Sin duda, es fundamental la medición de impacto y la generación de nuevo conocimiento, sobre todo a nivel local, que refleje las características específicas de nuestro contexto sociocultural, y esto implica el desarrollo de estudios de evaluación propios. Al mismo tiempo, es posible aprovechar la evidencia existente y desarrollar proyectos de aplicación cuando es necesario e importante la obtención de resultados más rápidos o a escala mayor. También es posible combinar los ECA con metodologías más novedosas y flexibles (Hallsworth, 2023).

**Timing y agenda.** La tarea de insertar la ciencia del comportamiento dentro del espacio de las políticas públicas es un proceso que se desarrolla a múltiples niveles y con objetivos de diverso alcance. Es posible ejecutar proyectos con resultados relativamente rápidos, pero otras tareas como la diseminación del enfoque, formar recursos humanos, dejar capacidad instalada en equipos autónomos periféricos, el escalamiento de las intervenciones a nivel poblacional más amplio o en nuevos distritos, o generar conocimiento sobre nuevas posibles aplicaciones o áreas, decididamente lleva más tiempo. Por eso es importante iniciar la actividad de la unidad lo más tempranamente posible en el inicio de la gestión, y establecer una agenda que contemple objetivos de corto, mediano y largo alcance. Entre los objetivos de mediano y largo alcance, también se cuentan el abordar los problemas estructurales de la administración, como el “sludge”, y la transferencia de conocimientos para cimentar nueva legislación incumbente a los temas de comportamiento y política pública. Por último, prever la continuidad de la actividad de las ciencias del comportamiento en las políticas públicas más allá del término de un mandato y dentro del contexto de una posible alternancia política.

**Marco conceptual.** El programa de investigación de “heurísticas y sesgos” y los modelos duales del pensamiento conformaron la base teórica de la teoría de los *nudges*, que, su vez, se convirtieron en las herramientas más utilizadas en las políticas públicas basadas en el comportamiento por su costo-efectividad. Sin embargo, como apunta Hallsworth (2023), la teoría basada únicamente en heurísticas y sesgos no deja de tener sus limitaciones, como, por ejemplo, la falta de un marco unificador. A su vez, la atención concentrada en heurísticas y sesgos y nudges, no ha favorecido el desarrollo de otros tipos de intervenciones que pueden resultar de utilidad para ampliar la caja de herramientas comportamental como, por ejemplo, la teoría de los *boosts* (Grüne-Yanoff & Hertwig, 2016; Hertwig, 2017; Hertwig & Grüne-Yanoff, 2017). En ese sentido, puede ser enriquecedor expandir el armazón teórico para considerar intervenciones diferentes con aproximaciones ajustadas a diferentes clases de problemas.

**Alcance.** El universo de áreas de aplicación de las Ciencias del Comportamiento en las políticas públicas es vasto, acaso tan amplio como el ejercicio mismo del gobierno, en tanto que, de una u otra forma, las medidas impactan finalmente en personas humanas y sus decisiones. Sin embargo, por cuestiones de tradición, formación, conocimiento acumulado, practicidad o inercia, muchas veces las soluciones comportamentales se repiten en su forma, contenido, objetivos y destinatarios en algunas áreas típicas de intervención. Es deseable que, conforme el enfoque se vuelva más conocido y utilizado, ese rango de aplicaciones se vaya extendiendo y que en la medida que surgen nuevos desafíos o problemáticas públicas que requieren atención, el corpus de conocimiento y las herramientas también se expandan. Es importante, al momento de establecer los objetivos de la Unidad contemplar la ampliación del abanico comportamental y dedicar un porcentaje de la labor a los nuevos desarrollos, para evitar la inercia que puede instalarse en el seno mismo del enfoque comportamental y restarle vitalidad e impacto.

## Conclusiones

La experiencia realizada por la UCCPP en sus dos años de existencia constituye un punto de partida para la expansión del enfoque



comportamental en las políticas públicas de la Argentina. Como hito destacamos la formalización de la Unidad en el seno del Poder Ejecutivo nacional como un reconocimiento del valor que el ejercicio relativamente reciente de esta disciplina puede aportar al campo público y a la sociedad. La práctica nos ha permitido demostrar que es posible llevar adelante aplicaciones concretas con resultados positivos. También nos ha permitido aprender, sobre todo de los errores, que el tiempo de sembrado es largo y se necesita un trabajo sostenido para hacer realidad los proyectos, pero sobre todo para diseminar el enfoque. Los desafíos futuros para extender el uso de las ciencias del comportamiento en la esfera pública incluyen, entre otros, el darle continuidad a la iniciativa de manera orgánica en futuras gestiones nacionales, lograr la proliferación de equipos y agencias autónomas en los diferentes niveles de la administración, ampliar la agenda de problemas y aplicaciones a abordar y potenciar la interacción entre el mundo académico y de la gestión gubernamental. El avance en estas dimensiones permitiría imaginar el uso de las herramientas comportamentales como un estándar en la política pública, y no como un lujo eventual.

### Agradecimientos

Agradecemos a Florencia López Boo del Banco Interamericano de Desarrollo por su apoyo permanente en el proceso de la UCCPP. A José Nesis, Adrián Yoris, Joaquín Navajas, Alejandro Ganimian, Samanta Bonelli, Adelaida Barrera, Sebastian Salomon Ballada y muchos otros que durante diferentes momentos acompañaron el trabajo de la Unidad.

### Referencias

Afif, Z., Islan, W. W., Calvo-Gonzalez, O., & Dalton, A. (2018). *Behavioral science around the world: Profiles of 10 countries*. World Bank.

Casa Blanca (2015). *Executive Order—Using Behavioral Science Insights to Better Serve the American People*. <https://obamawhitehouse.archives.gov/the-press-office/2015/09/15/executive-order-using-behavioral-science-insights-better-serve-american>

Castro, L., & Scartascini, C. (2015). Tax compliance and enforcement in the pampas: evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.04.002>

Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2013). Implementation Intentions. En M. D. Gellman (Ed.),

*Encyclopedia of Behavioral Medicine* (pp. 1043–1048). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9\\_1710](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1005-9_1710)

Grüne-Yanoff, T., & Hertwig, R. (2016). Nudge versus boost: How coherent are policy and theory? *Minds and Machines*, 26(1), 149–183. <https://doi.org/10.1007/s11023-015-9367-9>

Hallsworth, M. (2023). A manifesto for applying behavioural science. *Nature Human Behaviour*, 7(3), 310–322. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01555-3>

Halpern, D. (2015). *Inside the nudge unit: How small changes can make a big difference*. Random House.

Hertwig, R. (2017). When to consider boosting: Some rules for policymakers. *Behavioural Public Policy*, 1(2), 143–161. <https://doi.org/10.1017/bpp.2016.14>

Hertwig, R., & Grüne-Yanoff, T. (2017). Nudging and boosting: Steering or empowering good decisions. *Perspectives on Psychological Science*, 12(6), 973–986. <https://doi.org/10.1177/1745691617702496>

Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475. <https://doi.org/10.1257/00028280322655392>

Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge University Press.

Michie, S., van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(42), 1-11. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

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), 10415-10420. <https://doi.org/10.1073/pnas.1103170108>

Milkman, K. L., Patel, M. S., Gandhi, L., Graci, H. N., Gromet, D. M., Ho, H., Kay, J. S., Lee, T. W., Akinola, M., Beshears, J., Bogard, J. E., Bутtenheim, A., Chabris, C. F., Chapman, G. B., Choi, J. J., Dai, H., Fox, C. R., Goren, A., Hilchey, M. D., ... Duckworth, A. L. (2021). A megastudy of text-based nudges encouraging patients to get vaccinated at an upcoming doctor's appointment. *PNAS Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 118(20), e2101165118. <https://doi.org/10.1073/pnas.2101165118>

Mullainathan, S., & Shafir, E. (2013). *Scarcity: Why having too little means so much*. Macmillan.

Münscher, R., Vetter, M., & Scheuerle, T. (2016). A Review and Taxonomy of Choice Architecture Techniques. *Journal of Behavioral Decision Making*, 29(5), 511-524.

- <https://doi.org/10.1002/bdm.1897>
- Naciones Unidas (2021). *Nota orientativa del Secretario General sobre las ciencias del comportamiento*. <https://www.un.org/es/content/behaviouralscience/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023). *BI Units Archive*. <https://oecd-opsi.org/bi-units/>
- Sher, S., & McKenzie, C. R. M. (2011). Levels of information: A framing hierarchy. En G. Keren (Ed.), *Perspectives on framing* (pp. 35–63). Psychology Press.
- Thaler, R., & Sunstein, C. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Torrente, F., Bustin, J., Triskier, F., Ajzenman, N., Tomio, A., Mastai, R., & Lopez Boo, F. (2020). Effect of a Social Norm Email Feedback Program on the Unnecessary Prescription of Nimodipine in Ambulatory Care of Older Adults: A Randomized Clinical Trial. *JAMA Network Open*, 3(12), e2027082. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2020.27082>
- Organización Mundial de la Salud (2023). 76ª Asamblea Mundial de la Salud – Actualización diaria: 29 de mayo de 2023. <https://www.who.int/es/news/item/29-05-2023-seventy-sixth-world-health-assembly---daily-update--29-may-2023>.
- Resolución Conjunta 4/2023 (2023). *Secretaría de Asuntos Estratégicos: Resolución Conjunta 4/2023*. Boletín Oficial. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/286632/20230517>
- Resolución SAE creación Programa "Unidad de Ciencias del Comportamiento y Políticas Públicas" (2021). [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucion\\_sae\\_28\\_2021.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resolucion_sae_28_2021.pdf)