



# METODOLOGÍA DE FORMACIÓN: Aplicación de los enfoques conductuales a la sostenibilidad del turismo



nudgemytour.com



Co-funded by  
the European Union



Agency for sustainable Mediterranean  
cities and territories



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
CENTRO DI STUDI AVANZATI SUL TURISMO



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

institute for tourism  
institut turizam

iNudgeyou

THE APPLIED BEHAVIOURAL SCIENCE GROUP





# **METODOLOGÍA NUDGE**

## **MY TOUR:**

### **Introducción**

**E**l ecosistema turístico contribuye de forma crucial a la economía mundial: antes de la pandemia de Covid-19, contribuía a casi el 10% del PIB en Europa y generaba alrededor del 12% de los puestos de trabajo europeos. Al mismo tiempo, las actividades relacionadas con el turismo repercuten en el calentamiento global, las emisiones de gases de efecto invernadero y la degradación de la biodiversidad. Si se gestiona mal, el turismo puede causar daños al patrimonio natural y cultural y a las comunidades locales.

En el contexto actual de crisis climática e incertidumbre sobre la estabilidad socioeconómica, el sector turístico se enfrenta a retos sin precedentes. Es necesario un cambio de paradigma para replantear la forma de planificar y gestionar las actividades turísticas y reequilibrar las prioridades en materia de desarrollo turístico.

En este contexto, cada vez más personas son conscientes de la necesidad de viajar de forma más sostenible. Según un informe de Booking.com, la mayoría (76%) de los viajeros declaran que quieren viajar de forma más sostenible. Sin embargo, cuando se trata de sus opciones reales de viaje, el porcentaje de los que eligen opciones de viaje sostenibles disminuye mucho.

Esta brecha entre intención y acción puede explicarse por varios factores, muchos de los cuales están estrechamente relacionados con la forma en que los seres humanos piensan, deciden y se comportan.

La ciencia del comportamiento puede desempeñar un papel crucial a la hora de ayudar a que las opciones de viaje sostenible sean más fáciles y fluidas, utilizando conocimientos sobre el comportamiento humano, y de diseñar mejores actividades y políticas turísticas, hacia un sector más sostenible.

La metodología Nudge My Tour pretende ofrecer una visión global de la aplicación de los enfoques conductuales a la sostenibilidad del turismo. El objetivo de esta herramienta pedagógica es proponer una lente conductual para observar los retos actuales y futuros del turismo, con algunas ideas teóricas, ejemplos concretos y estudios de casos.

## Destinatarios

La metodología está dirigida a formadores y profesores que trabajan en el ámbito del turismo y que imparten formación y capacitación a dos tipos de destinatarios finales:

- Por un lado, la planificación turística y la gestión de destinos (en lo sucesivo denominados PROFESIONALES)
- Por otra parte, estudiantes universitarios (Máster) en turismo/gestión de destinos, planificación turística, marketing de destinos, etc. (en lo sucesivo denominados ESTUDIANTES).

## Contenido

Esta metodología se compone de cuatro módulos didácticos:

- El **Módulo didáctico 1** presenta algunos datos y cifras clave sobre el turismo, para ilustrar la importancia del sector y los retos actuales y futuros.
- El **Módulo didáctico 2** ilustra los enfoques actuales adoptados por los responsables políticos para abordar las cuestiones de sostenibilidad en lo que respecta al turismo. También ofrece una visión general de la medición del turismo sostenible.
- El **Módulo didáctico 3** presenta los fundamentos de las ciencias del comportamiento. Explica algunas de las teorías más actuales que sustentan el estudio del comportamiento humano y de los mecanismos de toma de decisiones. Permite comprender mejor cómo piensan realmente los seres humanos y hacen decisiones, y proporciona un marco metodológico para construir y probar un nudge.
- El **Módulo didáctico 4** ilustra cómo el conocimiento del comportamiento humano y la orientación hacia la sostenibilidad pueden aplicarse a las políticas y actividades relacionadas con el turismo. Analiza cómo una organización o un destino pueden crear capacidad para aplicar este enfoque conductual a cuestiones de sostenibilidad.

Cada capítulo incluye las siguientes características:

- Los objetivos de aprendizaje
- Una propuesta de plan pedagógico organizado en módulos, en función del tipo de público al que se enseña
- El contenido pedagógico: conceptos, preguntas, ejemplos □ esto también incluye un conjunto de diapositivas para ilustrar el contenido;
- Resumen de las principales conclusiones
- Una lista de lecturas y recursos para profundizar en el tema

La metodología también ofrece orientaciones e instrucciones para realizar un ejercicio práctico con su clase. Se proponen distintos tipos de ejercicios prácticos en función del tipo de público y del tiempo disponible.

## Más allá de la metodología

La metodología de formación Nudge My Tour se combina con otras dos herramientas de sensibilización sobre enfoques conductuales aplicados a la sostenibilidad del turismo, que podrá utilizar en su labor docente:

- Un **paquete de herramientas** ilustrará el tema mediante sencillas infografías y vídeos animados, para hacer más accesibles estos conocimientos a un público no especializado;
- La **recopilación de nudges** mostrará ejemplos concretos de la aplicación de la ciencia del comportamiento a temas relacionados con el turismo, y más allá. El objetivo es demostrar que este enfoque puede aplicarse a situaciones de la vida real y que ya está generando un impacto.

Estas herramientas están disponibles en el sitio web de Nudge My Tour:

<https://nudgemytour.com/our-results/>

## Acerca de Nudge My Tour

Nudge My Tour es un proyecto de cooperación financiado por Erasmus+ que pretende compartir conocimientos sobre la aplicación de la ciencia del comportamiento a los retos actuales y futuros de sostenibilidad del turismo.



Su objetivo es desarrollar y probar herramientas de formación y sensibilización sobre la ciencia del comportamiento y la teoría Nudge aplicadas al turismo, dirigidas a los actuales y futuros profesionales del turismo y responsables políticos.

Nudge My Tour reúne a 7 socios de 5 países europeos. Gracias a sus conocimientos complementarios en psicología, economía del comportamiento, teoría de los incentivos, desarrollo sostenible, turismo sostenible y pedagogía, todos ellos contribuyen al desarrollo y la puesta a prueba de las herramientas pedagógicas mencionadas.

> Más información sobre el proyecto <

# ÍNDICE

---

METODOLOGÍA NUDGE MY TOUR	
Introducción	1
MÓDULO DIDÁCTICO 1:	
Retos del desarrollo turístico	7
MÓDULO DIDÁCTICO 2:	
Gestión de los flujos turísticos para fomentar la sostenibilidad	31
MÓDULO DIDÁCTICO 3:	
El enfoque conductual y el nudging	566
MÓDULO DIDÁCTICO 4:	
Aumentar la capacidad de nudging en las políticas y destinos turísticos	14040
METODOLOGÍA NUDGE MY TOUR:	
Ejercicio práctico concluyente	ERREUR ! SIGNET
NON DEFINI.	73



# **MÓDULO DIDÁCTICO 1:** **Retos del desarrollo** **turístico**



# Plan didáctico

Este documento se ha creado con el objetivo de ayudar a los formadores a comprender mejor y transferir mejor los conocimientos a los alumnos y aprendices y definir claramente los objetivos de aprendizaje que se prevén como necesarios para solidificar los diferentes contenidos aquí previstos.

## Objetivos de aprendizaje

PARA LOS PROFESIONALES (Públicos y Privados) este capítulo tiene por objeto a definir los principales elementos del sector turístico para comprender los retos actuales y las tendencias futuras del desarrollo turístico. También pretende dar herramientas para detectar estos retos.

PARA ESTUDIANTES este capítulo pretende ofrecer una visión rápida y amplia de las complejidades del turismo, a la vez que comprender los principales retos a los que se enfrenta el sector.

## Estrategias pedagógicas

Los formadores/instructores pueden adaptar la estrategia didáctica al tipo de público y al tiempo de que dispongan seleccionando y combinando los distintos módulos que se presentan a continuación.

### Estrategia 1

Discutir los principales datos, hechos y cifras, sobre el turismo. Debatir sobre la necesidad de aumentar la recogida de datos, valorando si necesitamos datos cuantitativos o cualitativos para determinada información deseada. Finalmente decidir el uso adecuado en la toma de decisiones de los datos seleccionados.

### Estrategia 2

Decidir cómo los diferentes relacionados con el turismo los desafíos presentados en este capítulo podrían afectar, directa o indirectamente, a los destinos de su elección (por grandes o pequeños que sean), para crear estrategias conjuntas para hacer frente a estos retos.

### Estrategia 3

Discutir y debatir sobre los efectos que genera la actividad turística, contrastando los positivos y negativos y proponiendo cómo potenciar o minimizar en función de los diferentes escenarios reales.

### Plan de formación

Tipo de estrategia	Módulos	Tiempo
--------------------	---------	--------

Estrategia 1	Módulo A	1h
	Importancia del turismo: datos y cifras clave	
Estrategia 2	Módulo B	2h
	Retos y tendencias futuras del turismo	
	Módulo C	
Estrategia 3	Cómo detectar los retos	1h
	Módulo D	
Tiempo total	La conexión entre turismo y sostenibilidad	4 horas

# Introducción

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual con fines personales o empresariales/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes permanentes o temporales) y el turismo tiene que ver con sus actividades, algunas de las cuales implican gasto turístico (OMT, 2010).

Enes es la definición estándar que todos podemos entender para clasificar una somos todos turistas en algún momento, aunque sólo viajemos cerca de para visitar a familiares. El turismo se ha convertido en una actividad humana que tiene que ver con el ocio o los negocios y la movilidad.

Para entender el turismo, hay que comprender la naturaleza de las actividades y los productos turísticos.

1) Son intangibles - 2) Se pueden consultar en no pueden almacenarse - 3) Se producidos y consumidos en el mismo lugar y en el mismo momento.

1. **Son intangibles:** los servicios turísticos no se pueden tocar ni caer de pie. Los productos turísticos se basan en percepciones y expectativas individuales. Estos comportamientos son difíciles de gestionar.
2. **No se pueden almacenar:** Si produces 10 ordenadores al día y hoy tienes 10 ordenadores para vender y acabas de vender 8, mañana tendrás 12 ordenadores a la venta. Si hoy tiene 10 habitaciones para vender y acaba de vender 8, mañana tendrá 10 de nuevo. Por lo tanto, 2 se perderán para siempre.
3. **Son producidos y consumidos en el mismo lugar y en el mismo momento:** Cuando un guía realiza una visita guiada, el turista consume la visita guiada en el mismo momento. No puede consumirse mañana o un poco más tarde.

Además, el turismo se enfrenta a los debates sociales mundiales relacionados con transición. Los mayores ejemplos de ello son los programas de la UE sobre transición energética y sobre transición digital, que generan oportunidades para el desarrollo global, incluido el desarrollo de actividades turísticas.

Además, el debate global que ha estado impactando profundamente en la industria turística es el generado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. En este capítulo también introduciremos la relación entre turismo y sostenibilidad, pero se desarrollará más en el capítulo 2 de esta metodología.

No obstante, los ODS, como iniciativa global, están recibiendo críticas que también incluiremos como parte de los retos. Uno de los principales puntos críticos está vinculado a la visión occidental hacia los países menos desarrollados turísticamente. Nosotros, el mundo occidental, tendemos a tener un enorme sesgo hacia nuestra forma de entender conceptos como sostenibilidad, igualdad, protección de la naturaleza o pobreza. Este sesgo es importante también en términos de comportamiento del consumidor, porque los antecedentes culturales intervienen claramente en la comprensión del comportamiento de los turistas. Este punto se desarrollará en el capítulo 3 dedicado a las ciencias del comportamiento.

Por otra parte, y además de las diferencias entre turistas, hay que destacar que los destinos y las actividades relacionadas con el turismo también son diferentes. Esto da lugar a diferentes



escenarios en cada destino, y en consecuencia a diferentes comportamientos diferentes. En otras palabras, a pesar de que los retos turísticos son globales, cada destino puede tener retos particulares e individuales, o enfoques particulares e individuales de los retos globales. Por esta razón, creemos sinceramente que necesitamos saber sobre los retos globales, pero también tenemos que reconocer cuáles de estos retos son más relevantes para su destino o actividad.

En vista de ello, hemos organizado este capítulo en diferentes módulos;

- A) Algunos datos y cifras para mostrar la importancia del turismo en las últimas décadas y especialmente en la actualidad;
- B) Una descripción de los retos actuales y futuros a los que se enfrentará el turismo a medio y largo plazo; C) Una pequeña guía sobre cómo detectar los retos más relevantes para su destino o actividad, y;
- D) Una pequeña introducción sobre la necesaria relación entre turismo y sostenibilidad.

# Módulo A: Importancia del turismo: datos y cifras clave

El turismo es uno de los sectores económicos más grandes y de más rápido crecimiento del mundo y un sector económico clave en muchas economías avanzadas y emergentes. El turismo también genera millones de puestos de trabajo directos e indirectos, con una elevada proporción de mujeres (54% de la mano de obra turística) y jóvenes. La mayoría de las empresas turísticas (en torno al 80%) son microempresas y pequeñas y medianas empresas (OMT, 2020). El turismo es la tercera categoría de exportación del mundo después de los combustibles y los productos químicos, y por delante de los productos de automoción y los alimentos (OMT, 2019).

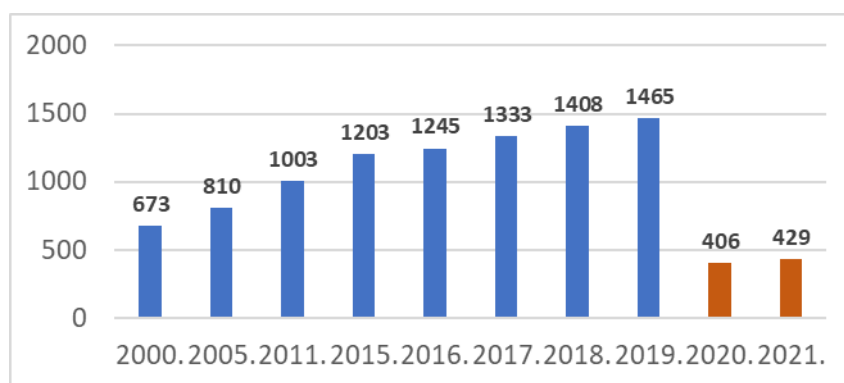
Este módulo se basa en los datos de la OMT. Puede consultar todos los conjuntos de datos de la OMT y sus versiones actualizadas en este enlace: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>

## Turismo internacional

Para muchos destinos de todo el mundo los ingresos del turismo internacional son una importante fuente de beneficio económico.

En 2022, el turismo internacional siguió mostrando una fuerte y constante recuperación, especialmente de enero a mayo. Durante ese periodo, las llegadas de turistas internacionales alcanzaron casi la mitad (46%) de los niveles de estos cinco meses de 2019. Además, hasta mayo de 2022 se registraron casi 250 millones de viajes internacionales en todo el mundo, mientras que en los mismos meses de 2021 las llegadas solo alcanzaron los 77 millones. Este aumento de las llegadas de turistas fue totalmente inesperado, lo que implica que la economía mundial se vio sacudida por una crisis sanitaria previa e importantes desafíos geopolíticos. Aunque las llegadas internacionales se triplicaron con creces en el último año, se mantuvieron un 54% por debajo de los niveles de 2019.

Llegada de turistas internacionales (en millones):



Fuente: OMT - Aspectos destacados del turismo internacional - Edición 2020; OMT - Turismo Mundial Barómetro OMT Vol. 20(4), julio de 2022  
 \*2020, 2021 – datos provisionales

### Pregunta para el debate

El turismo mundial ha ido en aumento desde sus inicios. ¿Es este hecho un problema? ¿Está generando otro tipo de problemas?

Todas las regiones del mundo experimentaron un importante repunte en los cinco primeros meses de 2022. Europa y América siguieron liderando la recuperación. Europa recibió más del cuádruple de llegadas internacionales que en los cinco primeros meses de 2021 (+350%), mientras que en América (+112%) las llegadas se duplicaron con creces. A pesar del fuerte repunte, las llegadas se mantuvieron un 36% y un 40% por debajo de los niveles de 2019 en Europa y América, respectivamente.

El crecimiento del turismo en Europa se vio impulsado por la fuerte demanda regional, la supresión de todas las restricciones de viaje en un número creciente de países y el aumento de visitantes procedentes del mercado estadounidense. Se espera que la fuerte demanda turística durante la temporada de verano del hemisferio norte consolide estos resultados positivos, sobre todo a medida que más destinos suavicen o levanten las restricciones de viaje. El turismo internacional consolida su fuerte recuperación a pesar de los crecientes retos socioeconómicos y de la mayor inestabilidad política que afecta sobre todo al mercado europeo.

Sin embargo, la crisis energética mundial está imponiendo nuevos retos que podrían obstaculizar una mayor recuperación de la industria turística. La escasez de combustibles energéticos y el temor a la inflación difícilmente repercutirán en una mejora del sector; sin embargo, algunos macroeconomistas ven en el turismo una tabla de salvación para la economía doméstica de varios países. No obstante, es importante mencionar que el turismo genera por sí mismo millones de empleos directos e indirectos en todo el mundo, con una elevada proporción de mujeres y jóvenes. Aporta estabilidad macroeconómica y desarrollo, lo que reduce las repercusiones negativas. En muchos países del mundo, el turismo es el principal componente del producto interior bruto, como en Macao (48%), Jordania (12%), Croacia (20%), España (12%), etc. Además, la importancia de la industria también queda demostrada por el hecho de que el turismo es la tercera categoría de exportación del mundo, después de los combustibles y los productos químicos, y se sitúa por delante de la automoción y la producción alimentaria. Por lo tanto, esta industria, como tal, debe estar bien preservada y gobernada de acuerdo con las políticas sostenibles en toda la empresa, gestionar los procesos de fijación de objetivos y presentación de informes, fortalecer las



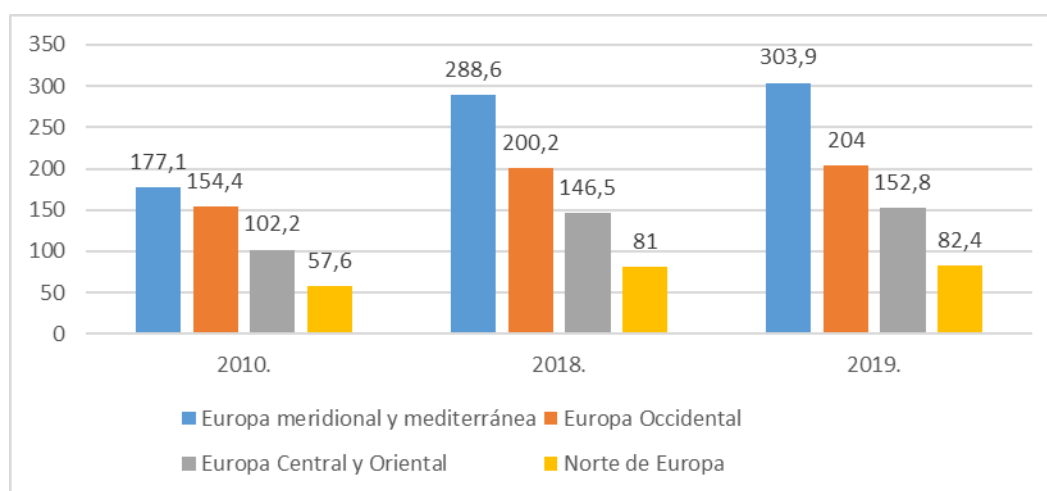
relaciones a nivel regional y garantizar la responsabilidad general y el intercambio de las buenas prácticas con el propósito del desarrollo sostenible.

## Europa

Europa es la primera región turística del mundo, representando el 51% de todas las llegadas de turistas internacionales en 2019. En 2019, todos los destinos que comunicaron datos registraron resultados positivos en llegadas y la mayoría de ellos registraron un fuerte crecimiento en términos de ingresos. El sur de Europa mediterránea lideró el crecimiento y mostró un rendimiento notable (+5% en llegadas de turistas y +7% en ingresos por turismo en comparación con el año anterior).

Según el informe del Parlamento Europeo, la industria turística es una parte vital de la economía de la UE y representa el 10% de su PIB. Durante el periodo prepandémico, la industria turística europea registró un crecimiento extraordinario y acogió a turistas que venían por ocio, negocios o estudios. Europa ofrece muchas oportunidades de empleo en la industria turística y proporciona divisas, sobre todo en los países mediterráneos. El Mediterráneo precede a la parte continental de Europa gracias a su combinación de sol, playas, paisajes y monumentos históricos. Además, el Mediterráneo reúne todo lo que los turistas necesitan cuando están de vacaciones, pero lo más importante es que ofrece una estabilidad socioeconómica visible a través del nivel de seguridad que proporciona a los turistas.

Número de llegadas de turistas internacionales a Europa de 2010 a 2019, por regiones (en millones)



Fuente: UNWTO Tourism Highlights 2020. <http://www.e-unwto.org>

En 2020, en comparación con 2019, el descenso de las llegadas de turistas internacionales debido a la pandemia de Covid-19 fue del -68%. Los escenarios prospectivos de la OMT publicados en mayo de 2020 apuntaban a unos escenarios internacionales para Europa del 65% al 80% de los niveles de 2019 (OMT, 2020).

**Unión Europea<sup>1</sup>**: En 2019, las actividades económicas relacionadas con el turismo emplearon a más de 12,5 millones de personas en la Unión Europea. Las industrias turísticas representaron

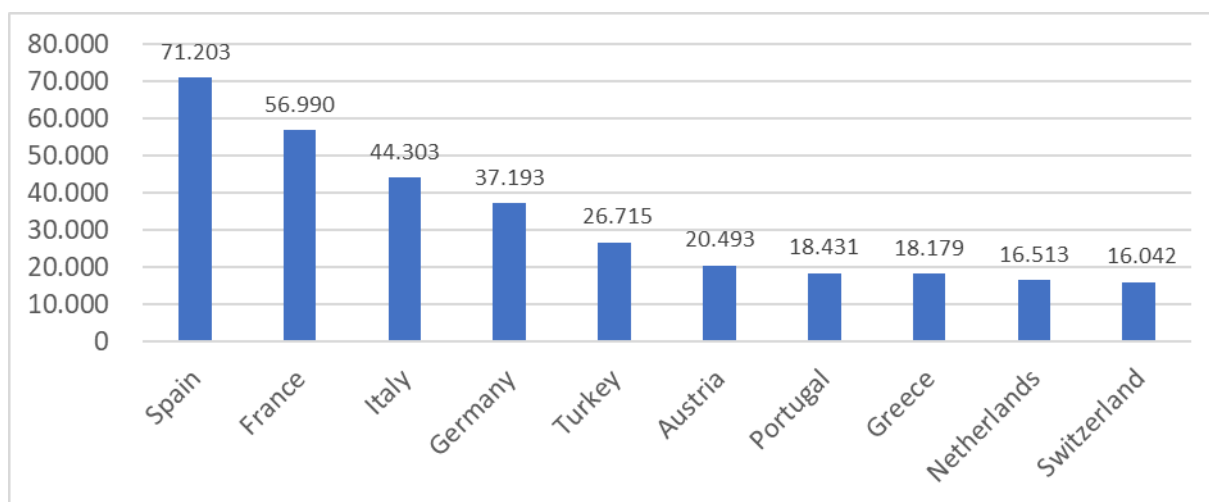
<sup>1</sup> Eurostat (2022). [ec.europa.eu/Eurostat/statistics-explained](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained)

más del 22 % de las personas empleadas en los sectores de servicios. Alemania tiene el mayor empleo en las industrias turísticas, seguida de Italia y España. La industria turística es un importante empleador de mujeres; la mayor proporción se da en las agencias de viajes y los operadores turísticos (64 %), seguidos del sector del alojamiento (60 %). Además, las industrias turísticas cuentan con una mano de obra especialmente joven, ya que estas industrias pueden facilitar la entrada en el mercado laboral. Muchos ciudadanos extranjeros trabajan en industrias relacionadas con el turismo (el 15 % de la mano de obra en alojamiento, el 10 % en agencias de viajes u operadores turísticos).

#### Pregunta para el debate

El hecho de centrarse en los datos cuantitativos y de valorar únicamente las cantidades generadas y el crecimiento continuo está creando un debate sobre la necesidad de examinar distintos tipos y clases de datos. Por ejemplo, datos más cualitativos, como la satisfacción de los turistas. ¿Cuáles son las ventajas de cada enfoque? 1) Cuantitativo; 2) Cualitativo; y cuál es el que más le conviene.

#### Ingresos por turismo en la UE



Fuente: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistic>

## Importancia del turismo interno

Los mayores mercados de turismo interno del mundo en términos de viajes turísticos son India, China y Estados Unidos de América, principalmente como resultado de su gran población y tamaño geográfico. Otros grandes mercados de turismo interno son Japón, Brasil, Francia y España. En muchos países con grandes mercados nacionales, el gasto en turismo interno puede ser mucho mayor que los ingresos generados por los viajes entrantes. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en 20 de los 36 países con datos disponibles, el gasto en turismo interno es superior al gasto en turismo receptor. Diez de los quince mayores mercados de la OCDE por gasto turístico interno pertenecen a la Unión Europea, lo que demuestra la importancia del turismo interno en Europa. Según las Cuentas Satélite del Turismo en Europa de Eurostat (2019), el gasto en turismo interno es 1,8 veces superior al gasto en turismo receptor en la UE-28. El turismo interno es más de seis veces mayor que el turismo internacional (1.400 millones de llegadas internacionales en 2018) medido en número de viajes turísticos.

A medida que comienzan a restringirse los viajes en todo el mundo debido a la pandemia COVID-19, los destinos de todo el mundo se centran en aumentar el turismo interno. Muchas organizaciones nacionales de turismo animan a la gente a explorar sus propios países. Los viajes internos representan una oportunidad para recuperarse del impacto social y económico de la pandemia COVID-19. Destinos de todo el mundo ofrecieron vacaciones bonificadas a los trabajadores para proporcionar vales y otros incentivos a las personas que viajaban en sus propios países. El resultado fue que la mayoría de los destinos generan mayores ingresos del turismo interno que del internacional. En los países de la OCDE, el turismo interno representa el 75% del gasto turístico total, mientras que en la Unión Europea el gasto del turismo interno es 1,8 veces superior al del turismo receptor. Los mayores mercados de turismo interno en términos de gasto son Estados Unidos, Alemania, Japón, Reino Unido y México (OMT, 2022). Dado el valor del turismo interno y las tendencias actuales, cada vez más países continúan con iniciativas centradas en el marketing y la promoción, así como en incentivos financieros. Según la OMT (OMT, 2020), es probable que los países con una mayor proporción de turismo interno se recuperen antes y con mayor rapidez.

Consulte todos los nuevos datos estadísticos sobre turismo interno por países siguiendo este enlace <https://www.unwto.org/tourism-statistics/key-tourism-statistics>

## Gestión de datos

Analizar el ciclo de vida del turismo es una tarea compleja, hay muchos factores internos y externos que afectan continuamente a su curso (Butler, 2004), lo que dificulta su previsión, ya que muy a menudo produce resultados con diferente fiabilidad (Baggio & Corigliano, 2008). Hay muchas circunstancias previsibles, pero también imprevisibles (Makridakis & Taleb, 2009), que pueden cambiar la proyección del turismo, a veces de forma inesperada. El análisis del impacto de la pandemia COVID-19 ha sido tan complejo como muchas otras crisis.

### Recogida de datos turísticos

Para recopilar y analizar datos turísticos de diferentes países y diferentes tipos de destinos, es importante desarrollar indicadores que se adapten a las diferentes realidades turísticas existentes. Los indicadores estándar actuales, como el Sistema Europeo de Indicadores Turísticos (ETIS), presentan un enfoque occidental que muy a menudo no se corresponde con la realidad de

los países no occidentales (proyecto Med pearls, 2022). Además, los sistemas actuales de indicadores están pensados para países que cuentan con sistemas estadísticos bien desarrollados, y destinos con una actividad turística masiva donde los datos pueden obtenerse más fácilmente. Por el contrario, los destinos turísticos menos conocidos que no tienen un gran volumen de actividades relacionadas con el turismo y los países sin archivos de datos permanentes y extensos no pueden beneficiarse de los sistemas de indicadores estándar.

La recogida de datos es costosa, no sólo en términos monetarios, sino también en consumo de tiempo. En estos sistemas se utilizan datos cuantitativos, lo que significa que los destinos con un número reducido de turistas, como los destinos de turismo lento, tienen problemas adicionales de muestreo. Además, la experiencia demuestra que la mayoría de los destinos emergentes y no maduros no disponen de los recursos necesarios para recopilar datos y mantener sistemas de datos (Med pearls project, 2022). Por ello, debemos pensar en nuevas formas de obtener datos y en sistemas fiables para estos destinos y en estas circunstancias.

## Sistemas de información en el turismo

Por lo tanto, se necesitan nuevas formas de obtener información para utilizarla en la definición de estrategias turísticas. Más aún en destinos de turismo de naturaleza y aventura sin turismo de masas, y con actores a pequeña escala.

## Las tendencias de consumo son importantes para el turismo

Dado que el mercado turístico es extremadamente dinámico y está bajo la influencia de tendencias sociales, económicas, climáticas y de otros tipos que forman parte integral de la vida humana, los turistas modernos cambian constantemente su actitud hacia los viajes y las vacaciones. Lo que puede mover y motivar a un huésped hoy en día es muy diferente de las motivaciones que le impulsaban hace diez, veinte o más años. El futuro próximo traerá probablemente cambios aún más rápidos que configurarán los deseos, preferencias y necesidades de los turistas durante sus viajes y visitas a un destino. Es importante comprender estos cambios para entender mejor las necesidades y el comportamiento de los turistas durante su estancia en los destinos.

Algunas de estas tendencias son las siguientes:

**Creciente concienciación sobre la necesidad de sostenibilidad de los destinos:** con el aumento de la educación y la disponibilidad de información, los clientes comprenden mejor la necesidad de sostenibilidad y su papel en ella (proyecto Mitomed+, 2021). El comportamiento responsable y el cuidado hacia todo lo que nos rodea, así como la necesidad de preservar los valores culturales, naturales, tangibles e intangibles es un tema del que estamos rodeados cada día. Los turistas modernos muestran cuidado e interés por preservar el medio ambiente y esperan lo mismo de los destinos que visitan.

**Aumento de la experiencia y la información:** en general, la gente viaja cada vez más, acumula experiencias y, por tanto, reconoce claramente lo original y auténtico frente a lo estandarizado y artificial. Buscan calidad en todos los aspectos de la oferta, y valoran especialmente la autenticidad, la hospitalidad sincera y la atención al huésped. Además, la información está disponible a todos los niveles, lo que permite a los huéspedes recabar rápidamente conocimientos sobre todo lo que les interesa, desde información específica hasta recomendaciones y experiencias de otras personas.



**La creciente concienciación sobre la salud y un estilo de vida sano:** el papel de la prevención en la preservación de la salud y, en general, una mayor preocupación por la salud ha empezado a caracterizar cada vez más a la sociedad moderna. En relación con esto, se reconoce la importancia del ocio en un entorno sano, natural y no contaminado, del consumo de alimentos procedentes del entorno local y cultivados estacionalmente y, en general, de la realización de actividades que ayuden a la salud mental y física.

**Una fuerte necesidad de establecer un equilibrio vital:** el estrés y la vida agitada, las crisis económicas, políticas y climáticas, los cambios constantes, especialmente los provocados por el desarrollo tecnológico, refuerzan la necesidad de establecer un equilibrio y paz. Un entorno empresarial cada vez más acelerado fomenta el deseo de relajación y de un ambiente "más pausado". Los turistas buscan pequeñas aventuras, las llamadas microaventuras, que se refieren al senderismo en la naturaleza, el alpinismo, la navegación o el ciclismo, etc. Son actividades físicamente no demasiado exigentes que se adaptan a personas de distintos grupos de edad y niveles de forma física.

Además, cabe destacar las siguientes tendencias, que se considera influirán en la configuración del mercado en el escenario mundial de aquí a 2040:

**Vida digital:** el desarrollo tecnológico sigue acelerándose y digitalizando cada vez más aspectos de la vida de las personas, como las compras, la vida social, el trabajo, la educación, etc. Es importante comprender cómo afecta este desarrollo al comportamiento de las personas. El mundo virtual nos rodea y abre numerosas posibilidades para nuevas formas de funcionar. En un futuro próximo, casi toda la población dispondrá de teléfonos inteligentes y utilizará Internet, lo que sin duda tendrá un gran impacto en los flujos turísticos. Gracias al desarrollo de nuevos métodos de venta y distribución, el llamado "consumo pasivo" y los dispositivos conectados permiten a la gente realizar varias tareas a la vez y comprar desde distintos lugares. Incluso hoy en día, las integraciones digitales permiten a los turistas potenciales crear ellos mismos toda la experiencia del viaje (transporte, alojamiento, entradas para atracciones, etc.).

**Enfoque holístico y "más que experiencia":** gracias a la globalización, hoy en día es necesario atender a las distintas necesidades de los consumidores, que proceden de comunidades diferentes, tienen distintos sistemas de valores, patrimonio cultural e histórico y, por tanto, intereses, necesidades y deseos. Se hace mucho hincapié en experimentar la singularidad y originalidad del destino que visitan, en vivir algo nuevo y diferente. Es importante conectar con los anfitriones y la comunidad local y poder sentir su forma de vida. La experiencia se crea como una serie de componentes tangibles e intangibles a través de numerosos "puntos de contacto" con el destino que visitan.

**Creciente conciencia del "valor del tiempo":** los clientes modernos de hoy son conscientes del paso del tiempo y de su importancia. Por eso buscan soluciones rápidas, ligeras y sencillas que les permitan ahorrar tiempo. Los destinos están desarrollando programas de fidelización, servicios personalizados y aplicando el marketing dirigido. Para aprovechar mejor el tiempo, cada vez se tiende más a sustituir una o dos vacaciones más largas por varias más cortas. La crisis del COVID-19 ha reforzado aún más la necesidad de "escapadas urbanas" o fines de semana en la naturaleza, así como de visitar destinos más cercanos y seguros.

**En busca de "valores":** Las crisis económicas, políticas y sanitarias mundiales, entre otras, están impulsando a los consumidores a gastar con cautela y ahorrar para futuros tiempos de incertidumbre. Se está desarrollando una actitud crítica respecto a la relación entre calidad y precio, por lo que se buscan productos y servicios en los que esta relación sea buena y aceptable. El precio debe estar en consonancia con la calidad de la oferta, y los clientes están dispuestos a

gastar más dinero por productos turísticos más atractivos y únicos. Se valoran mucho las "experiencias locales".

**Vida sostenible y prevención sanitaria:** los clientes modernos comprenden cada vez mejor cómo cada uno puede contribuir positiva o negativamente al planeta y a la comunidad en la que vive o visita. Se presta atención a la ética y los valores morales, por lo que se hace hincapié en reducir el desperdicio de alimentos, disminuir el uso de plástico y reciclar, etc. Se presta mayor atención no sólo al comportamiento responsable durante la estancia en el destino, sino también al viaje al destino ("low travel"), lo que significa pensar en elegir aquellos medios de transporte que dejen una baja huella de carbono y contaminen menos. Esta es una de las principales áreas de aplicación de la ciencia del comportamiento que más reconocimiento ha tenido en los últimos años entre la comunidad científica. Es importante incorporar todos estos aspectos a la oferta turística y "explicárselo" a los huéspedes de la forma adecuada. Además, la necesidad de un enfoque holístico de la salud lleva a considerar que, además del bienestar físico, también son importantes el mental, el espiritual y el emocional, y los productos y servicios que ayudan a mejorar la calidad de vida.

# Módulo B Retos y tendencias futuras del turismo

El turismo es uno de los sectores económicos que se enfrenta claramente a una enorme transformación en los próximos años. Inicialmente debido a su naturaleza, como ya se ha dicho. El hecho de que el turismo, como sector de servicios, se produzca y consuma en el mismo lugar y en el mismo momento, significa que los servicios no pueden transportarse fuera del lugar de consumo. Es entonces el turista quien necesita visitar el lugar en el que se desarrolla la actividad turística.

Esta necesidad de movibilidades implicará que el turismo se verá claramente afectado por la subida de los precios del transporte, prevista a corto, medio y largo plazo, especialmente por el impacto del pico del petróleo en el turismo, o la reducción de la oferta de billetes de avión tras la pandemia. Así, los viajes lejanos o de larga distancia serán más caros, menos accesibles, y seguro que ocurrirán con menos frecuencia que en la actualidad.

Además, los servicios turísticos no pueden almacenarse debido a su intangibilidad. Esto significa que si tiene que vender 100 habitaciones de hotel y no vende 10 esta noche, no podrá vender 110 mañana. Esto significa que en la mayoría de los casos una reducción del número de viajes implicará una reducción de los ingresos procedentes de los turistas internacionales.

## Pregunta para el debate

¿Una reducción de los turistas internacionales y, al mismo tiempo, una reducción de las movibilidades internacionales puede generar el efecto secundario de un aumento de las cifras del turismo nacional?

Evidentemente, no se trata sólo de ver la cara oculta de la luna, sino de concienciarse de los retos a los que tendrá que hacer frente el turismo en los próximos años y poder debatir con los participantes sobre los efectos futuros del turismo.

Además, también es una oportunidad para hacer las cosas de otra manera, aprendiendo del pasado, y afrontando un turismo mejor y más sostenible y resiliente. Esta es la razón por la que presentaremos en las próximas líneas y páginas, algunos de los principales retos a los que sin duda se enfrentará el turismo.

Uno de nuestros objetivos al escribir este capítulo es conectar estas nuevas tendencias con una estrategia de desarrollo global, conocida por la mayoría de los habitantes de las sociedades occidentales. Los Objetivos Globales de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (ONU). (Véase el Módulo D)

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Mundiales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que en 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad.

Así, la conexión entre los retos del turismo y los ODS se utilizará para hacer que el turismo se convierta en un actor central del cambio global en lugar de ser un problema global.

Hay 17 ODS, y aquí nos limitaremos a describir 6 retos globales a los que se enfrentará el turismo en los próximos años. Descompondremos estos retos para tener más detalles de ellos, y finalmente haremos coincidir, dentro de la formación, las posibles soluciones a estos retos con los diferentes ODS a los que contribuyen.

## Mega Retos de futuro para un turismo sostenible

Retos económicos	Retos medioambientales	Retos sociales
1. Restauración de antiguas infraestructuras y actividades comerciales insostenibles, a través de proyectos de rehabilitación sostenible.	3. Evitar el aumento de la explotación de los recursos naturales y la contaminación del agua, la tierra y el aire.	5. Mejor integración con la población residente y reducción de la hostilidad entre anfitrión y visitante.
2. Independencia económica de la estacionalidad, masificación y mayor integración con otros sectores económicos (digital, transporte).	4. Prevenir los daños y la degradación de los sitios naturales, históricos y arquitectónicos y de su imagen, a través de problemas de ruido y/o residuos sólidos.	6. El turismo como motor para reducir las desigualdades y aumentar el consumo responsable.

## Retos económicos

A menudo se ha definido el turismo como una forma de generar ingresos económicos, lo que normalmente es cierto. Debido a esta idea, en varios casos el turismo adquirió la imagen de salvador económico, capaz de generar afluencias externas de dinero. En otras palabras, el turismo ofrecía la posibilidad de crecimiento económico y prosperidad en todas partes.

Como cabe imaginar, esta vinculación entre turismo y crecimiento económico no siempre es cierta debido a una amplia gama de situaciones y externalidades. Pero aún más, el principal reto en términos económicos es utilizar el turismo, para un desarrollo económico más sostenible.

Aunque la idea de romper la estacionalidad está presente en los esfuerzos de planificación y gestión del turismo desde hace 50 años, sigue siendo una cuestión sin resolver. Además, en la última década, el concepto de "sobreturismo" ha ganado espacio en los debates académicos y profesionales. El concepto de sobreturismo apareció inicialmente vinculado a destinos maduros y masivos, junto con zonas urbanas con un enorme potencial turístico. Se trata de un problema real, y varios autores y gestores de destinos describieron el fenómeno e intentaron desarrollar estrategias para minimizar sus efectos negativos.

## Caso práctico

Como ejemplo de estrategia para limitar los efectos negativos del sobreturismo, la creación de límites al crecimiento turístico es una de las más probadas. El debate sobre este límite ha llegado a Cataluña, con un gran problema de masificación en Barcelona y las zonas costeras. El primer límite apareció en relación al número de hoteles a construir en Barcelona. Cuando se alcanzó el número de hoteles se generó una necesidad de más alojamiento que finalmente se creó fuera de la ciudad. Como consecuencia, Barcelona aumentó los precios de los hoteles y la gente que visitaba la ciudad acabó durmiendo en los alrededores y visitando la ciudad durante el día. Así, Barcelona redujo el número de personas que dormían, pero aumentó el número de visitantes diarios. En realidad, los visitantes aumentaron un 30% generando los mismos efectos negativos de masificación de ciertas zonas y pérdida de impuestos turísticos ligados al alojamiento.

Otra estrategia derivada de la limitación del alojamiento está vinculada a los alojamientos privados vacacionales, como Airbnb. La principal estrategia utilizada a nivel mundial en este caso es generar políticas que limiten la cantidad de este tipo de alojamientos turísticos. Y el exceso de este tipo de alojamiento está relacionado con la masificación y el sobreturismo a través del efecto de la gentrificación y el aumento del precio de la vivienda. Esto debe controlarse. Sin embargo, la gran mayoría de los países que abordan este problema han creado políticas regionales o nacionales que obligan a todos los destinos a seguir las mismas normas.

Seguir exactamente las mismas reglas para todos los destinos es un desastre. Sí, se intenta evitar el exceso de turismo (aún por confirmar su eficacia), pero al mismo tiempo simplemente se olvida otro gran problema relacionado con el escenario contrario bajo el turismo.

Bajo el concepto de turismo se definen zonas con potencial turístico, no masificadas, y que quieren el turismo como actividad complementaria. Tener estas limitaciones de alojamiento simplemente elimina los destinos no masificados del escenario turístico, en lugar de regular por separado y localmente según las características de cada zona. Especialmente entendiendo algunas zonas rurales en las que no es posible construir alojamientos estándar y al mismo tiempo los alojamientos privados están vacíos debido a la migración campo-ciudad.

Esta dicotomía puede verse en el trabajo de Zerva et al. (2019), donde la turismofobia y la turismofilia se discuten en profundidad en un destino urbano de turismo de masas.

En resumen, este reto requiere una comprensión clara de la situación, un buen equilibrio entre acciones y efectos, y una clara mirada local e individual a la hora de decidir y aplicar estrategias para afrontarlo.

A pesar de varias estrategias e iniciativas, hasta ahora no se han encontrado soluciones claras ni eficaces. Este punto ayuda a comprender el enorme reto al que se enfrenta el turismo en el futuro.

Las herramientas tecnológicas han visto en el movimiento smart una forma de conectar mejor el turismo y sus operadores con diferentes mercados y posibles usuarios. El concepto smart irá unido a la idea de bienestar. Necstour, la Red de regiones turísticas europeas competitivas y sostenibles, lanzó en la ciudad de Barcelona una declaración titulada "Mejores lugares para vivir,



mejores lugares para visitar". Así entendemos nosotros por smart, o destinos inteligentes, cualquier estrategia que ayude a aumentar el bienestar, reivindicando una vida mejor.

El concepto smart se ha vinculado tradicionalmente a las zonas urbanas. Pero junto con las zonas masivas, urbanas y metropolitanas, la mayoría de las tecnologías inteligentes se aplican también a los destinos costeros masivos. Esta situación deja fuera del entorno de los destinos inteligentes a todas las zonas rurales y destinos turísticos no masivos.

Si entendemos el concepto de turismo inteligente como el aumento del bienestar de los residentes permanentes y temporales como se ha mencionado anteriormente, esta necesidad de bienestar también debería estar presente en los destinos rurales.

La pandemia de Covid-19 puso en escena la creciente demanda de destinos rurales, naturales y no masivos, así como la clara visualización de que los destinos rurales también necesitaban soluciones inteligentes.

Ejercicio práctico:

Usted es el gestor de un pequeño destino rural, o de un destino turístico no masivo. ¿Se le ocurren tres soluciones diferentes para los retos económicos a los que se enfrenta este destino?

- Describa cada solución.
- Explique qué problema aborda cada solución.
- ¿A quién puede afectar o interesar su solución?
- ¿Prevé algún problema para aplicar las soluciones presentadas?

## Retos sociales

El concepto de turismo en favor de los pobres, y el concepto de mitigación de la pobreza y turismo, ofrecen algunas pistas sobre la actualidad de este tema. Varios estudiosos han investigado en múltiples destinos no occidentales, sin desarrollo turístico, y especialmente en zonas remotas, sobre cómo utilizar el turismo para generar un flujo claro de ingresos externos.

Estos conceptos ponen sobre la mesa varios debates. Por ejemplo, el debate sobre la autenticidad, o el debate sobre la preservación cultural. Simplificando mucho, cómo cambiar el bienestar de los residentes permanentes sin cambiar su modo de vida. Esto es, per se, una contradicción. El turismo, como cualquier actividad humana, cambia los comportamientos de las personas y tiene efectos temporales y permanentes.

Uno de los retos más difíciles a los que tendrá que enfrentarse el turismo en los próximos años es el de la seguridad. La mayoría de las desigualdades sociales existentes en nuestras sociedades afectan a la seguridad en todos los términos. Por supuesto, si una ciudad es insegura para los ciudadanos también lo será para los visitantes, y viceversa.

La inseguridad también puede deberse a la falta de información. Como ejemplo, podemos pensar en los efectos de las inundaciones en Kenia en los últimos años, debidas al cambio climático. El principal problema fue la falta de previsiones meteorológicas precisas, combinada con la ausencia total de sistemas de alerta para la población agrícola. El resultado fue la pérdida de miles de hectáreas de cultivos y el desplazamiento de miles de personas de sus tierras.

En los destinos donde se desarrolla el turismo, la mayoría de los problemas sociales surgen vinculados a los salarios de los trabajadores del sector. El salario es uno de los aspectos clave relacionados con la empleabilidad. Por un lado está la cuestión del bajo nivel de los salarios, y por otro la discontinuidad de la oferta de empleo a lo largo del año.

Como ejemplo claro, aparecieron diferentes problemas en destinos populares porque los trabajadores del turismo no podían permitirse un alojamiento adecuado dentro del destino debido al bajo nivel de los salarios y al alto nivel de los precios de la vivienda. Esto generaba grandes problemas de movilidad a los trabajadores, al tener que vivir lejos del destino, y más recientemente a las empresas turísticas que no encontraban gente para trabajar donde se ubican.

## Ejercicio

¿Cómo conciliar el turismo como motor para reducir las desigualdades a la vez que se impulsa el consumo responsable?

Escribe en un papel tu idea para desarrollar un debate en la clase. Recomendamos realizar un juego de rol en el que cada alumno represente un papel. Cada personaje del juego, que corresponde a un trabajador del sector turístico, un gestor o una parte interesada, tiene que definir su problema principal y pedir una solución o encontrar una solución conjunta adecuada. El papel del formador consiste en encontrar las dificultades de aplicación de las soluciones propuestas. He aquí algunos ejemplos de roles:

- Director de hotel
- Personal de recepción
- Personal de limpieza
- Residente todo el año
- Propietario de una segunda vivienda
- ...

## Retos medioambientales

### La necesidad de transiciones turísticas

El informe europeo "Tourism Transition Pathway" (2021) afirma que para el ecosistema turístico europeo es esencial la transición hacia un ecosistema más ecológico, innovador, digital y resiliente, y que lo más importante es que las organizaciones de marketing y gestión de destinos (a nivel nacional, regional y local) actualicen sus estrategias y su mecanismo de información teniendo en cuenta los principios del desarrollo sostenible que abarcan la resiliencia económica, medioambiental y social y las acciones relacionadas con la gobernanza.

Interreg Mediterranean PANAORAMED como plataforma de gobernanza apoya la práctica de la gobernanza turística que permite mejoras continuas de la sostenibilidad medioambiental, social y económica, a través de la calidad y las innovaciones. Derivados de la estacionalidad y de todos los demás retos de desarrollo e impactos negativos del turismo, se han identificado cinco áreas clave para la política turística mediterránea: (1) armonización e intercambio de datos como base para las redes de conocimiento, (2) evolución de la gestión de destinos a una gobernanza turística integrada e informada, (3) soluciones (empresariales) turísticas mejoradas e innovadoras, (4) ecologización del turismo (reducción de presiones) y mejora del patrimonio histórico, tradicional y natural y (5) informar, educar y comprometer a las partes interesadas para que cambien su comportamiento (Key policy paper, 2020).

# Módulo C: Cómo detectar los retos de un destino o empresa

Es importante comprender los diferentes retos a los que se enfrenta el turismo mundial. Sin embargo, esto no es lo suficientemente relevante si no se es capaz de tomar los retos globales mencionados y conectarlos con la propia realidad local. Cada destino, empresa, organismo público u organización tiene sus propias características, problemas y soluciones. Lo que está perfectamente reconocido es que no existe una fórmula estándar que encaje en todos los casos y situaciones. Para llevar a cabo esta evaluación específica y obtener soluciones concretas, le proponemos seguir los cuatro pasos siguientes.

Para llevar a cabo esta evaluación específica y obtener soluciones concretas, proponemos los cuatro pasos siguientes.

- 1) En primer lugar, tienes que definir claramente: ¿qué parte interesada eres tú? Esta pregunta puede ser sencilla de responder, pero es importante saber cuáles son sus límites. Por ejemplo, una sola empresa no podrá crear políticas aplicables a todos. Aunque esto no sea posible en solitario, sí lo será con la ayuda de otras partes interesadas. Saber esto ayuda a tener un punto de vista holístico de un destino.

Defínete.

- 2) En segundo lugar, ¿sabes cuáles son tus principales limitaciones? Escríbalas. Es importante que comprendas los distintos problemas a los que te enfrentas, que los tengas en cuenta y o que encuentres la manera de superarlos.

Escriba sus principales limitaciones. Por favor, evite enumerar características de su institución u organización. Por ejemplo, no diga que es pequeña. Diga que su número de empleados no le ayuda a afrontar un problema concreto.

- 3) Defina claramente los principales retos que afectan al destino en el que se encuentra. Piensa fuera de tu institución u organización para averiguar qué hay que afrontar en los próximos años. Puede ayudar a tus decisiones definirlos localmente pero conectándolos con etapas superiores. Este ejercicio siempre ayuda a comprender mejor la naturaleza de los retos.

	Local	Regional	Nacional/Global
económico			
medio ambiente			
social			
digital			
...			

- 4) Por último, defina para cada uno de los retos principales expuestos anteriormente, el problema principal que abordan, las diferentes acciones que podría poner en marcha para obtener soluciones concretas esperadas.

	Problemas	Acciones	Soluciones
Responsabilidad			
Datos / tecnología			
Economía			
Social			
Medio ambiente			
Bienestar			

Además, compartir los resultados con otras partes interesadas de su destino aportará una mejor imagen de la situación común real, y también una mejor definición de los posibles escenarios futuros que desea alcanzar o evitar.

# Módulo D. La conexión entre turismo y sostenibilidad

## Introducción a la sostenibilidad

Los flujos turísticos y la importancia de los ingresos procedentes del turismo demuestran que el turismo es uno de los sectores económicos más importantes en muchos países europeos desde hace muchas décadas. El turismo aporta riqueza económica a muchas regiones que disponen de recursos y opciones de desarrollo limitados y, en consecuencia, muchos planes nacionales y regionales de desarrollo turístico destacan más las repercusiones positivas que las posibles negativas del crecimiento intensivo del turismo al que estamos asistiendo.

Para evitar las repercusiones negativas del turismo, en 2015 las Naciones Unidas adoptaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y definieron el turismo sostenible como "un turismo que tiene plenamente en cuenta sus repercusiones económicas, sociales y medioambientales actuales y futuras, atendiendo a las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas" (<https://sdgs.un.org/goals>).

Según la OMT, el turismo sostenible debería:

1. Hacer un uso óptimo de los recursos medioambientales que constituyen un elemento clave del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar el patrimonio natural y la biodiversidad.
2. Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades de acogida, conservar su patrimonio cultural edificado y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia interculturales.
3. Garantizar operaciones económicas viables a largo plazo, que proporcionen beneficios socioeconómicos a todas las partes interesadas distribuidos equitativamente, incluidas oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales a las comunidades de acogida, y que contribuyan a mitigar la pobreza.

Aunque el desarrollo sostenible es una misión de la mayoría de los destinos, rara vez se ha medido, supervisado y aplicado. Muchos proyectos de cooperación europea han puesto de relieve la necesidad de mejorar los sistemas de gobernanza para garantizar una mayor cooperación y entendimiento entre las distintas partes interesadas como base para un turismo más sostenible y responsable.

La pandemia también ha repercutido en el comportamiento de los turistas, y se han identificado cuatro patrones desde el brote de Covid-19 (Donaire, Galí y Camprubi, 2021). El primer patrón está relacionado con la elección del destino: las personas demostraron evitar los destinos peligrosos o de riesgo, los lugares abarrotados para reducir el riesgo de contagio (Wen, J.; Kozak, M.; Yang, S.; Liu, F.) y, en su lugar, buscaron zonas naturales cerca de casa. Los turistas optaron por evitar dos tipos de destinos: los grandes destinos urbanos y los lugares costeros populares donde es habitual la concentración masiva (Donaire, Galí y Camprubi, 2021). Sin embargo, los espacios naturales se volvieron más concurridos que antes, ya que los turistas percibían este tipo de



destinos como un entorno más saludable que fomentaba el turismo interno (Higgins-Desbiolles, 2020).

El descenso sin precedentes de los flujos turísticos debido a la pandemia de COVID-19 puso de relieve la necesidad de desarrollar un turismo que no dañara el medio ambiente y, por otro lado, hizo hincapié en la dependencia económica del turismo de muchos países y regiones, que se esfuerzan por el crecimiento turístico. Teniendo en cuenta esta situación, los agentes turísticos y los gestores de destinos tienen la gran responsabilidad y la compleja tarea de encontrar la manera de aplicar los principios de sostenibilidad y proteger el patrimonio natural y cultural como base para el futuro desarrollo turístico.

Para resumir lo dicho en este capítulo y enlazar con el siguiente, si tenemos en cuenta los datos reales y las previsiones que hemos visto, el turismo seguirá creciendo globalmente al menos de dos maneras.

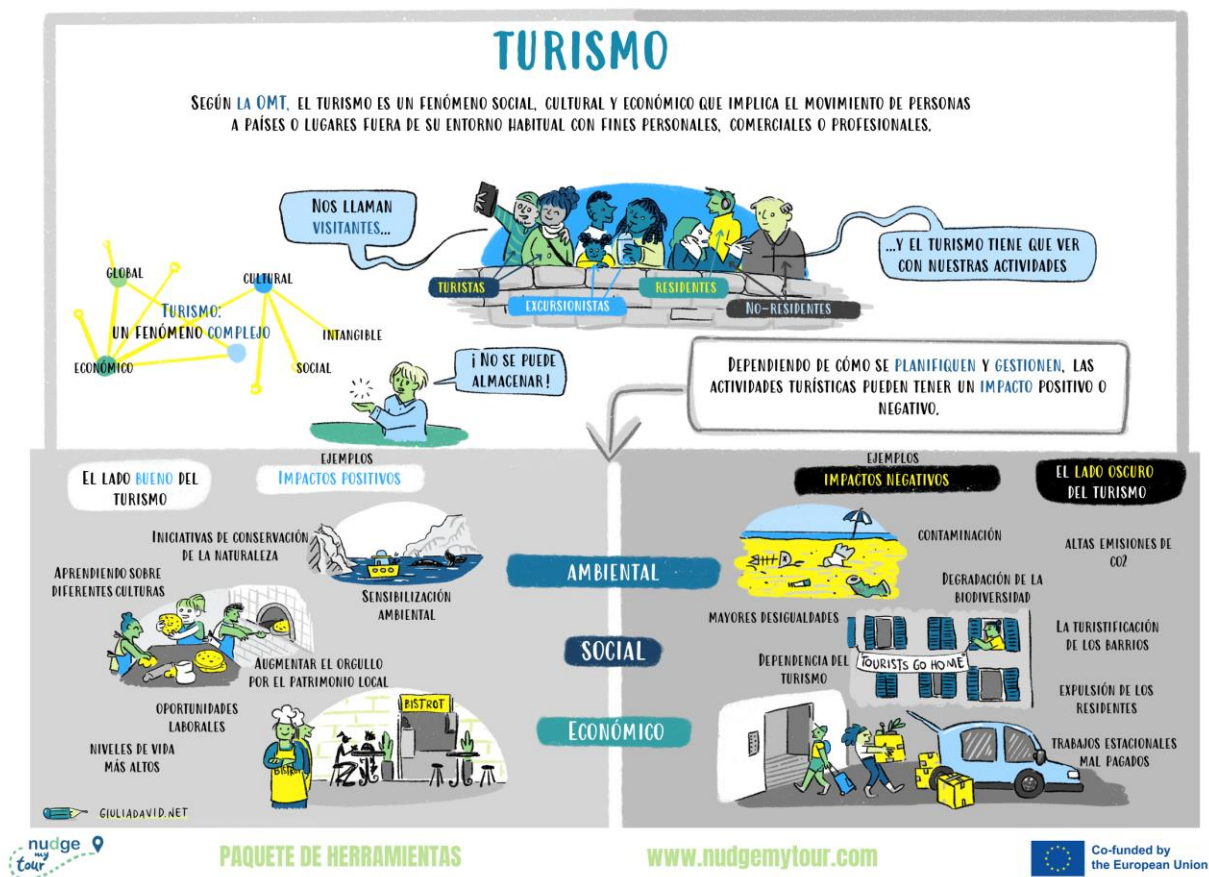
1. Más personas podrán viajar al extranjero en todo el mundo.
2. La evolución de la tecnología traerá consigo un aumento del tiempo libre para una gran cantidad de trabajadores actuales.

Estos hechos suponen una presión creciente para la industria turística y, por ende, para los distintos destinos existentes y nuevos.

Por otra parte, en el próximo capítulo descubrirá la importancia de la sostenibilidad en nuestros sistemas turísticos presentes y futuros. Todos nosotros, y por extensión los turistas, somos más conscientes del riesgo de ser insostenibles, y los consumidores exigirán un mayor nivel de conciencia sostenible.

Estas dos realidades son fuerzas que empujan a nuestras sociedades hacia dos extremos opuestos. En este sentido, encontrar el equilibrio adecuado y decidir conscientemente sus acciones será clave. Si este es el escenario previsto, será crucial 1) ser conscientes de los retos generales, 2) ser capaces de detectar los retos particulares que nos están afectando, y 3) ser capaces de anticipar las posibles soluciones.

La siguiente infografía de la Paquete de herramientas puede ayudar a resumir algunos de los mensajes clave de este capítulo:



## Resultados del aprendizaje

Se trata de tres elementos clave que deberías haber aprendido a lo largo de este capítulo. ¿Es capaz de responder a los siguientes puntos?

1. Los datos del turismo muestran un aumento global en décadas. ¿Tiene alguna opinión sobre este hecho?
2. Elija los dos principales retos de su destino y defínalos.
3. Relacione los principales problemas de su destino con distintas soluciones particulares.

-----

## Referencias

Donaire, A., Galí, N. & Camprubi, R. (2021) Verano vacío: Comportamiento del Turista Internacional en España durante COVID-19. *Sostenibilidad* 2021, 13(8), 4356; <https://doi.org/10.3390/su13084356>

Ferrer-Roca, N., Weston, R., Guia, J., Mihalic, T., Blasco, D., Prats, L., Lawler, M., Jarratt, D. (2020) Back to the future: challenges of European tourism of tomorrow. *Journal of Tourism Futures* 7 (2), 184-191

Hall, M. (2019) Construyendo el desarrollo del turismo sostenible: La agenda 2030 y la ecología gerencial del turismo sostenible. *Revista de turismo sostenible* <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560456>

Higgins-Desbiolles, F. (2020) The "war over tourism": challenges to sustainable tourism in the tourism academy after COVID-19. *Journal of sustainable tourism*. *Journal of sustainable tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1803334>

(Makridakis & Taleb, 2009)

Scheyven, R., Cheer, J.M. (2021) Tourism, the SDGs and partnerships. *Journal of sustainable tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1982953>

Organización Mundial del Turismo (2010), UNWTO Tourism Highlights, 2010 Edition, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284413720>

Organización Mundial del Turismo (2021), International Tourism Highlights, Edición 2020, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422456>

Organización Mundial del Turismo (2022), COMUNICADO DE PRENSA: UNWTO Highlights Potential of Domestic Tourism to Help Drive Economic Recovery in Destinations Worldwide, 2022, OMT, web: <https://www.unwto.org/news/unwto-highlights-potential-of-domestic-tourism-to-help-drive-economic-recovery-in-destinations-worldwide>

Comisión Europea (2022) Transition Pathway for Tourism. Creado por GROW.G.1. ISBN 978-92-76-47149-3 doi: 10.2873/344425. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2022

Organización Mundial del Turismo (2023), International Tourism Highlights, 2023 Edition - The impact of COVID-19 on tourism (2020-2022), OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284424504>

Wen, J., Kozak, M., Yang, S., & Liu, F. (2021). COVID-19: efectos potenciales sobre el estilo de vida y los viajes de los ciudadanos chinos. *Tourism Review*, 76(1), 74-87.

Resultados de los proyectos de cooperación europea:

Necstour (declaración de Barcelona, 2018) <https://necstour.eu/better-places-to-live-better-places-to-visit>

Med Pearls (Informe de evaluación, 2022) <https://www.enicbcmmed.eu/projects/med-pearls>

Medusa (Informe de evaluación, 2023) <https://www.enicbcmmed.eu/projects/medusa>

Mitomed+ (Análisis GAP 2021) <https://mitomed-plus.interreg-med.eu/what-we-achieve/deliverable-library/>

Panoramed (Documento político clave, 2020) <https://governance.interreg-med.eu/>



# **MÓDULO DIDÁCTICO 2: Gestión de los flujos turísticos para fomentar la sostenibilidad**



# Plan didáctico

## RESUMEN

Este módulo didáctico se centra en las estrategias y técnicas adoptadas por los responsables políticos (a distintos niveles de responsabilidad) para abordar, limitar y, posiblemente, superar los problemas de sostenibilidad derivados del turismo. El módulo también tratará la medición del impacto del turismo en la sostenibilidad (declinada en sus dimensiones social, económica y medioambiental) y las políticas que permiten una promoción proactiva de la sostenibilidad en los destinos turísticos.

## PÚBLICO DESTINATARIO

Este módulo didáctico es adecuado para ser impartido a diferentes públicos:

- Profesionales, en particular empresarios y gestores turísticos, responsables políticos y gestores de destinos;
- Estudiantes de máster en gestión turística;
- Estudiantes universitarios de gestión turística.

## OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Con este módulo pueden alcanzarse múltiples objetivos pedagógicos; pueden perseguirse por separado o conjuntamente, en función de la audiencia y de las estrategias pedagógicas del instructor.

Los principales objetivos que el módulo puede apoyar son:

- Identificar las estrategias y técnicas tradicionales adoptadas para limitar los impactos adversos del turismo y describir las nuevas oportunidades;
- Comprender el enfoque subyacente de las estrategias actuales adoptadas para perseguir la sostenibilidad del turismo;
- Explicar las compensaciones políticas derivadas de los posibles conflictos de intereses entre las distintas partes interesadas;
- Desarrollar un debate conjunto sobre los resultados de las estrategias aplicadas, sus ventajas y sus deficiencias;
- Comprender el papel fundamental que desempeñan los comportamientos individuales;
- Explorar posibles estrategias adicionales y complementarias para proporcionar a los responsables de la toma de decisiones herramientas innovadoras para perseguir la sostenibilidad del turismo.

## LECTURAS Y REFERENCIAS

### Lecturas relacionadas con la planificación turística:

Inskeep E., 1988, Tourism Planning: An Emerging Specialization, Journal of the American Planning Association, 54(3), 360-372.

Page S.J., 2019, Tourism Management, 6ª edición, Routledge: Capítulo 10 (El sector público y el turismo); Capítulo 11 (Gestión de los visitantes y su impacto). U otros libros de texto sobre gestión turística.

Sheehan L.R., Ritchie J.B., 2005, Destination stakeholders exploring identity and salience, Annals of Tourism Research, 32(3), 711-734.

Sautter E.T., Leisen B., 1999, Managing stakeholders a tourism planning model, Annals of Tourism Research, 26(2), 312-328.

### Lecturas y casos sobre las estrategias y técnicas aplicadas para promover la sostenibilidad

OMT, 2018, "¿Sobreturismo? Comprender y gestionar el crecimiento del turismo urbano más allá de las percepciones. Volume 1.

### Casos sobre las estrategias y técnicas aplicadas para promover la sostenibilidad

OMT, 2019, ¿'Sobreturismo'? Comprender y gestionar el crecimiento del turismo urbano más allá de las percepciones. Volumen 2: Estudios de casos.

### Lecturas relacionadas con los indicadores de turismo sostenible:

Gasparini M.L., Mariotti A., 2021, Sustainable tourism indicators as policy making tools: Lessons from ETIS implementation at destination level, Journal of Sustainable Tourism, 1-19.

Comisión Europea, 2016, The European Tourism Indicator System. ETIS Toolkit para la gestión sostenible de destinos.

[https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_en)

### Otras lecturas

Brandão F., Breda Z., Costa R., Costa C. (Eds.), 2020, Handbook of Research on the Role of Tourism in Achieving Sustainable Development Goals, IGI Global.

Butler R.W., Dodds R., 2022, Overcoming overtourism: a review of failure, Tourism Review, 43-47.

Ivars-Baidal J.A., Vera-Rebollo J.F., Perles-Ribes J., Femenia-Serra F., Celdrán-Bernabeu M.A., 2021, Sustainable tourism indicators: what's new within the smart city/destination approach?, Journal of Sustainable Tourism, 1-24.

Jamal T.B., Getz D., 1995, Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.

Pechlaner H., Innerhofer E., Erschbamer G., 2019, *Overtourism: Gestión del turismo y soluciones*, Routledge.

El instructor puede sugerir estas referencias como lecturas de fondo en los cursos impartidos a profesionales. Sin embargo, pueden constituir (todas o algunas de ellas) lecturas obligatorias en cursos universitarios.

## ESTRATEGIA PEDAGÓGICA

El instructor puede adoptar diferentes enfoques pedagógicos en función de sus objetivos. En esta sección, proponemos tres orientaciones diferentes (que pueden utilizarse por separado o conjuntamente):

- Estrategia 1: Debate sobre las características, los pros y los contras de las estrategias disponibles para abordar los problemas de sostenibilidad del turismo; posible enfoque en el papel del comportamiento individual del turista con respecto a cada estrategia;
- Estrategia 2: Debate sobre la planificación turística, basado en los diferentes niveles de responsabilidad y en los intereses de los diferentes agentes; posible enfoque en el papel de los agentes en las distintas fases del proceso de planificación;
- Estrategia 3: Debate sobre posibles estrategias innovadoras para influir en el comportamiento de los turistas hacia la sostenibilidad.

El enfoque elegido influirá en el grado de análisis y debate asignado a cada uno de los bloques del plan de enseñanza. A continuación, presentamos un plan de enseñanza de 300 minutos en 5 fases. El profesor debe equilibrar el nivel de debate de cada bloque en función de su enfoque pedagógico y de las características de los alumnos.

Tras completar el módulo didáctico anterior, los estudiantes deberían estar familiarizados con las cuestiones de sostenibilidad más relevantes del turismo.

Antes de la clase, se puede pedir a los alumnos que se preparen para el debate leyendo algunas de las contribuciones mencionadas.

El conocimiento previo de las cuestiones de sostenibilidad relacionadas con el turismo es esencial para una participación eficaz en los debates de clase.

## PLAN DE ENSEÑANZA

He aquí un marco que podría utilizar, o adaptar, para presentar su Plan de enseñanza. La definición del Plan Docente depende de las opciones del instructor sobre los objetivos y enfoques de la enseñanza. En la mayoría de los casos, un plan en tres etapas puede resultar adecuado. El nivel de análisis dedicado a cada etapa y a cada bloque depende de la estrategia de enseñanza. Sólo como punto de referencia, el equilibrio temporal que nos pareció eficiente para un debate de 300 minutos es:

Escenario	Enfoque	Tiempo
<b>Fase 1</b> Planificar y gestionar la sostenibilidad del turismo	<i>Bloque 1</i> Planificación de la sostenibilidad turística  <i>Bloque 2</i> Tener en cuenta a las partes interesadas  <i>Bloque 3</i> Medición de la sostenibilidad del turismo	90 minutos
<b>Fase 2</b> Estrategias y técnicas para promover la sostenibilidad del turismo	<i>Bloque 4</i> Estrategias, técnicas y casos	150 minutos
<b>Fase 3</b> Escollos de la planificación turística y nuevas oportunidades	<i>Bloque 5</i> Los límites de las estrategias actuales  <i>Bloque 6</i> Abrir camino a estrategias innovadoras	60 minutos
<b>Tiempo total</b>		300 minutos

# ETAPA 1: Planificar y gestionar la sostenibilidad del turismo

Esta primera parte pretende sentar las bases y fomentar el debate sobre las cuestiones de fondo de la planificación turística y la sostenibilidad social, económica y medioambiental.

## Bloque 1 – Planificación de la sostenibilidad turística

El sector turístico, aunque pretenda ser socialmente integrador y permitir el acceso a diferentes recursos, tiene que hacer frente a un problema permanente: necesita permitir el acceso a los lugares y, sin embargo, tiene que proteger la base de recursos sobre la que se asienta el turismo. Esto requiere una amplia gama de herramientas de gestión para equilibrar las necesidades del visitante, el lugar (es decir, la base de recursos), la comunidad anfitriona y otras partes interesadas en el turismo (por ejemplo, la industria) a la hora de ofrecer una experiencia turística de calidad. Como resultado, ha surgido el área conocida como "gestión de visitantes" en un contexto turístico (Page, 2019).

Este bloque didáctico presenta la planificación turística como una tarea fundamental para las intervenciones de gestión de visitantes orientadas a la sostenibilidad. Aunque la planificación suele estar dirigida por instituciones públicas, el instructor debe subrayar la naturaleza público-privada de los problemas y las intervenciones. A continuación, el debate se centrará en el análisis de los pasos necesarios para elaborar planes turísticos.

Un debate sobre los diferentes niveles de intervención (en particular, local frente a nacional).

Iniciativas locales y nacionales para superar el turismo excesivo (Butler, Dodds, 2022):

Iniciativas locales	Iniciativas nacionales
Limitación de capacidad	Cambios en marketing y promoción
Demarketing	Transferencia del control del transporte al ámbito local
Acceso reducido a los lugares	Integración de la política turística con otros sectores
Entrada cronometrada/limitada	Cambios en las restricciones estacionales (vacaciones)
Mayor dotación de servicios (por ejemplo, aseos adicionales, aparcamiento, etc.)	Reducción de visados y permisos de entrada
Desembolso de los visitantes	Desembolso de visitante compatible
Participación y educación de múltiples interesados y visitantes	Coordinación con otros niveles de gobierno

	Adaptabilidad y responsabilidad de las múltiples partes interesadas (por ejemplo, integración de los ODS en la política turística).
--	---

La complejidad del proceso de planificación también debe surgir del debate en clase.

Preguntas para fomentar el debate:

- ¿Cómo perseguir la sostenibilidad en el turismo?
- ¿Quién debe ser el sujeto encargado del proceso de planificación?
- ¿Cómo planificar la sostenibilidad del turismo?

Preguntas para orientar el debate hacia el siguiente bloque didáctico:

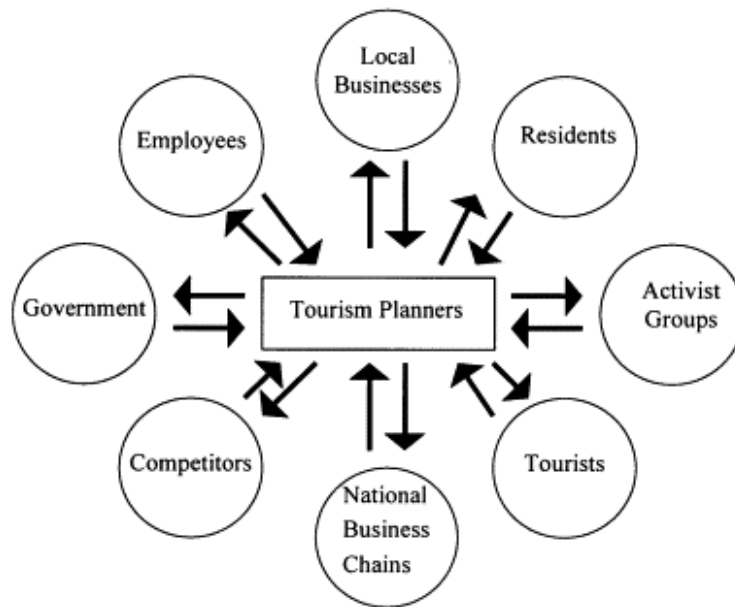
- ¿Quiénes son los sujetos implicados en la planificación turística?
- ¿Quiénes son los sujetos directa e indirectamente afectados por la planificación turística?

## Bloque 2 – Tener en cuenta a las partes interesadas

El instructor debe animar un debate para identificar a los actores y organismos clave relevantes, examinar los valores, percepciones e intereses de las personas y organizaciones significativas, y aislar las relaciones dentro de las partes interesadas y entre ellas.

Las partes interesadas pueden definirse como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o se ve afectado por la consecución de los objetivos de una empresa". A partir de esta definición, es obvio que la visión de los grupos de interés es muy amplia y va más allá de los que tienen vínculos puramente formales, oficiales o contractuales con la organización (Sheehan, Ritchie, 2005).

En la siguiente imagen se muestra un ejemplo que el instructor puede utilizar para debatir los diferentes puntos de vista de las partes interesadas. Sin embargo, sería más eficaz dejar que la red de partes interesadas surja del debate en clase.



*Imagen de Sautter & Leisen, 1999*

Para cada parte interesada, identifique: valores, percepciones, intereses, objetivos relacionados con la sostenibilidad y el turismo.

A estas alturas, no es necesario insistir en la diferencia y el posible choque entre los objetivos de las distintas partes interesadas. Es importante destacar la complejidad de los intereses que deben abordarse a través de la planificación turística.

El instructor también puede empezar a dirigir la atención hacia el comportamiento individual (creando así vínculos con el Capítulo 3), haciendo hincapié en el de los actores en las distintas fases del proceso de planificación. Cuando nos referimos a una clase de actores, nos referimos al comportamiento colectivo. Pero el comportamiento colectivo se compone de una suma de comportamientos individuales, que no suelen ser perfectamente similares: el comportamiento colectivo puede considerarse una especie de comportamiento medio. ¿Es el comportamiento colectivo capaz de explicar los objetivos individuales y los procesos de toma de decisiones?

## Bloque 3 – Medir la sostenibilidad del turismo

Evaluar la sostenibilidad del turismo no es una tarea residual relacionada únicamente con el seguimiento final. Es importante que los participantes en el debate comprendan la importancia de los indicadores para la planificación y la gobernanza.

De hecho, los indicadores de turismo sostenible permiten a los responsables políticos evaluar el nivel de sostenibilidad de un destino y hacer un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo para activar la intervención política o las respuestas de gestión mediante el establecimiento de puntos de referencia, líneas de base o límites críticos (Gasparini, Mariotti, 2021).

También es interesante debatir las múltiples funciones (institucionales, conceptuales y simbólicas) que pueden desempeñar los indicadores en la elaboración de políticas.



A continuación, el instructor deberá presentar el [Sistema de Indicadores Turísticos Europeos \(ETIS\)](#).

La Comisión Europea puso en marcha el ETIS en 2013 para ayudar a los destinos a supervisar y medir sus resultados en materia de turismo sostenible, mediante la adopción de un método común comparable.

El ETIS es una herramienta de gestión, información y seguimiento destinada específicamente a los destinos turísticos. Se ha concebido como un proceso de recogida y análisis de datos dirigido y asumido localmente con el objetivo general de evaluar el impacto del turismo en un destino.

El ETIS se basa en 27 indicadores básicos y 40 opcionales, subdivididos en cuatro categorías:

1. gestión de destinos
2. impacto social y cultural
3. valor económico
4. impacto medioambiental

Un importante valor añadido del sistema es que los destinos pueden elegir los indicadores más relevantes que desean adoptar y controlar para satisfacer las necesidades de los destinos, el interés de las partes interesadas locales y los problemas específicos de sostenibilidad a los que se enfrenta el destino. Esto aporta flexibilidad adicional al sistema y mejora el potencial de viabilidad y éxito.

El principio básico del sistema de indicadores es que la responsabilidad, la propiedad y la toma de decisiones del destino son compartidas. Comprometer a un grupo para que se reúna y trabaje en la recopilación y comunicación de información es una forma eficaz de llevar a cabo una gestión efectiva de los destinos.

En el cuadro siguiente figura la lista de los indicadores ETIS.

Categoría A: Gestión de destinos	
A.1 Política pública de turismo sostenible	A.1.1 Porcentaje de empresas/establecimientos turísticos del destino que utilizan una certificación/etiquetado voluntario en materia de medio ambiente/calidad/sostenibilidad y/o Responsabilidad Social Corporativa.
A.2 Satisfacción del cliente	A.2.1 Porcentaje de turistas y visitantes del mismo día que están satisfechos con su experiencia general en el destino
	A.2.2 Porcentaje de visitantes que repiten/regresan (en 5 años)

Categoría B: Valor económico	
B.1 Flujo turístico (volumen y valor) en destino	B.1.1 Número de pernoctaciones turísticas al mes
	B.1.2 Número de visitantes en el mismo día por mes
	B.1.3 Contribución relativa del turismo a la economía del destino (% PIB)
	B.1.4 Gasto diario por turista que pernocta

	B.1.5 Gasto diario por visitante en el mismo día
B.2 Resultados de las empresas turísticas	B.2.1 Duración media de la estancia de los turistas (noches)
	B.2.2 Índice de ocupación en alojamientos comerciales por mes y media anual
B.3 Cantidad y calidad del empleo	B.3.1 Empleo turístico directo como porcentaje del empleo total en el destino
	B.3.2 Porcentaje de empleos estacionales en el sector turístico
B.4 Cadena de suministro del turismo	B.4.1 Porcentaje de alimentos, bebidas, bienes y servicios producidos localmente por las empresas turísticas del destino

Categoría C: Impacto social y cultural	
C.1 Impacto comunitario/social	C.1.1 Número de turistas/visitantes por cada 100 residentes
	C.1.2 Porcentaje de residentes satisfechos con el turismo en el destino (por mes/temporada)
	C.1.3 Número de camas disponibles en establecimientos comerciales de alojamiento por cada 100 residentes
	C.1.4 Número de segundas residencias por cada 100 hogares
C.2 Salud y seguridad	C.2.1 Porcentaje de turistas que registran una denuncia ante la policía
C.3 Igualdad de género	C.3.1 Porcentaje de hombres y mujeres empleados en el sector turístico
	C.3.2 Porcentaje de empresas turísticas cuyo director general es una mujer
C.4 Inclusión/accesibilidad	C.4.1 Porcentaje de habitaciones en establecimientos comerciales de alojamiento accesibles para personas con discapacidad
	C.4.2 Porcentaje de establecimientos comerciales de alojamiento que participan en programas reconocidos de información sobre accesibilidad
	C.4.3 Porcentaje de transporte público accesible para personas con discapacidad y requisitos específicos de acceso
	C.4.4 Porcentaje de atracciones turísticas accesibles para personas con discapacidad y/o que participan en programas reconocidos de información sobre accesibilidad
C.5 Proteger y valorizar el patrimonio cultural, la identidad y los bienes locales	C.5.1 Porcentaje de residentes satisfechos con el impacto del turismo en la identidad del destino
	C.5.2 Porcentaje de actos del destino centrados en la cultura y el patrimonio tradicionales/locales

Categoría D: Impacto medioambiental	
D.1 Reducir el impacto del transporte	D.1.1 Porcentaje de turistas y visitantes del mismo día que utilizan diferentes modos de transporte para llegar al destino
	D.1.2 Porcentaje de turistas y visitantes del mismo día que utilizan los servicios de movilidad local/suave/transporte público para desplazarse por el destino
	D.1.3 Recorrido medio (km) de los turistas y visitantes en el mismo día desde su domicilio hasta el lugar de destino
	D.1.4 Huella de carbono media de los turistas y visitantes de un mismo día que se desplazan desde su lugar de origen hasta el lugar de destino
D.2 Cambio climático	D.2.1 Porcentaje de empresas turísticas que participan en planes de mitigación del cambio climático - tales como: Compensación de CO2, sistemas de bajo consumo energético, etc.- y respuestas y acciones de "adaptación"
	D.2.2 Porcentaje de infraestructuras de alojamiento y atracciones turísticas situadas en "zonas vulnerables"
D.3 Gestión de residuos sólidos	D.3.1 Producción de residuos por noche turística comparada con la producción de residuos por persona de la población general (kg)
	D.3.2 Porcentaje de empresas turísticas que separan los distintos tipos de residuos
	D.3.3 Porcentaje del total de residuos reciclados por turista en comparación con el total de residuos reciclados por residente y año
D.4 Tratamiento de aguas residuales	D.4.1 Porcentaje de aguas residuales del destino tratadas al menos hasta el nivel secundario antes del vertido
D.5 Gestión del agua	D.5.1 Consumo de agua por noche de turista comparado con el consumo de agua por noche de residente de la población general
	D.5.2 Porcentaje de empresas turísticas que adoptan medidas para reducir el consumo de agua
	D.5.3 Porcentaje de empresas turísticas que utilizan agua reciclada
D.6 Consumo de energía	D.6.1 Consumo de energía por noche de turista comparado con el consumo de energía por noche de residente de la población general
	D.6.2 Porcentaje de empresas turísticas que adoptan medidas para reducir el consumo de energía
	D.6.3 Porcentaje de la cantidad anual de energía consumida procedente de fuentes renovables (Mwh) en comparación con el consumo total de energía a nivel de destino por año
D.7 Protección del paisaje y de la biodiversidad	D.7.1 Porcentaje de empresas locales del sector turístico que apoyan activamente la protección, conservación y gestión de la biodiversidad y los paisajes locales.

El instructor puede presentar rápidamente las dimensiones analíticas, o puede discutir en detalle cada dimensión y sus medidas analíticas. En general, este marco aclara y hace operativas las tres dimensiones principales de la sostenibilidad (social, económica y medioambiental) en el sector turístico.

También se puede pedir a los estudiantes que reflexionen sobre las estrategias y herramientas de recopilación de datos a nivel micro que son necesarias para calcular los indicadores.

Además, el instructor puede estimular un debate sobre la relación entre indicadores y comportamiento.

# ETAPA 2: Estrategias y técnicas para promover la sostenibilidad del turismo

Se trata de una etapa importante, ya que su objetivo es presentar, detallar y discutir las estrategias y técnicas más relevantes aplicadas o propuestas para limitar los impactos negativos del turismo sobre la sostenibilidad.

## Bloque 4 – Estrategias, técnicas y casos

El instructor deberá presentar y debatir las recomendaciones estratégicas propuestas por la OMT. Éstas deben considerarse los fundamentos de valor de las intervenciones encaminadas a la sostenibilidad.

En concreto, la OMT (2018: 12) propone un conjunto de recomendaciones políticas clave para ayudar a gestionar el crecimiento del turismo urbano. Por lo tanto, la sostenibilidad a largo plazo del turismo urbano depende de la aplicación de políticas clave, a saber:

1. Garantizar que las políticas de turismo urbano estén alineadas con la agenda global de la ciudad, la Nueva Agenda Urbana de las Naciones Unidas y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), así como con los principios del Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT;
2. Establecer un plan estratégico a largo plazo para el turismo urbano sostenible que incluya la definición de la capacidad de carga de la ciudad y de zonas y atracciones específicas. Esto resulta especialmente útil para aplicar estrategias que tengan como objetivo la dispersión de los visitantes, la segmentación de los visitantes y aquellas en las que se desarrollen nuevos itinerarios y atracciones de forma más eficaz;
3. Determinar los niveles aceptables de impacto del turismo en la ciudad mediante un proceso participativo en el que intervengan todas las partes interesadas. Esto facilitará que las comunidades locales se beneficien, creará experiencias conjuntas de la ciudad para visitantes y residentes y ayudará en la comunicación con los residentes;
4. Establecer modelos de gobernanza que impliquen a las administraciones a todos los niveles (turismo y otras administraciones pertinentes), al sector privado y a las comunidades locales. La mejora de las infraestructuras de la ciudad en particular requiere la cooperación con otros departamentos, pero prácticamente todas las estrategias se benefician enormemente de una mayor cooperación entre las administraciones a múltiples niveles, también más allá del turismo;
5. Fomentar mecanismos de comunicación y colaboración entre todas las partes interesadas. Las estrategias de gestión serán mucho más eficaces si todas las partes interesadas colaboran entre sí, en comparación con las iniciativas de partes interesadas individuales;

6. Mejorar la integración de las comunidades locales en la cadena de valor del turismo promoviendo su participación en el sector y garantizando que el turismo se traduzca en creación de riqueza y puestos de trabajo dignos. Integrar a las comunidades locales desde el principio garantizará que se beneficien del turismo desde el principio y ayudará a reunir a las partes interesadas locales;
7. Supervisar periódicamente la percepción de las comunidades locales hacia el turismo y promover el valor del sector entre los residentes. Ello permitirá detectar precozmente las preocupaciones de las comunidades locales y desarrollar conjuntamente estrategias de gestión para hacer frente a los problemas percibidos;
8. Promover el seguimiento y la toma de decisiones y planificación basadas en pruebas de cuestiones clave como la capacidad de carga, la movilidad, la gestión de los recursos naturales y culturales y la actitud de los residentes ante el turismo;
9. Invertir en tecnología, innovación y asociaciones para promover las ciudades inteligentes, aprovechando al máximo la tecnología para abordar la sostenibilidad, la accesibilidad y la innovación;
10. Promover productos y experiencias innovadores que permitan a la ciudad diversificar la demanda en el tiempo y el espacio y atraer a los segmentos de visitantes adecuados según su visión y estrategia a largo plazo;
11. Planificar el futuro mediante metodologías como la prospectiva estratégica y la planificación de escenarios. La dinámica, volátil, incierta y compleja evolución mundial de hoy exige un planteamiento que no (sólo) tome el pasado, sino que identifique las fuerzas impulsoras del cambio y las incertidumbres clave, para crear escenarios plausibles;
12. Considerar a los turistas como residentes temporales, garantizar la política turística, fomentar el compromiso de visitantes y residentes y construir una ciudad para todos.

Tenga en cuenta que, aunque estas estrategias abordan principalmente el problema del turismo urbano excesivo, pueden aplicarse fácilmente a todas las formas de turismo excesivo.

Tras la presentación del instructor, debe estimularse un debate en clase para identificar posibles estrategias de aplicación de estas políticas.

A continuación, el instructor debe presentar las estrategias prácticas (11) y las medidas (68) propuestas por la OMT para gestionar el turismo en beneficio tanto de los visitantes como de los residentes locales.

Las estrategias y las medidas vinculadas van desde una dispersión temporal y espacial de los visitantes hasta estrategias de comunicación coordinadas para los habitantes locales, las partes interesadas y los visitantes (OMT, 2018).

En conjunto, proporcionan una variedad de herramientas para abordar el desarrollo del fenómeno y, al mismo tiempo, representan las formas que existen hoy en día para abordar esta importante cuestión. Sin embargo, si, por un lado, una gran mayoría ya es conocida y aplicada por algunas ciudades, por otro, algunas de ellas no son más que sugerencias que aún no se han experimentado plenamente.

En función del tiempo disponible, el instructor podrá, mientras presenta las diapositivas en las que se detalla cada estrategia y las medidas relacionadas, pedir comentarios a los participantes. Además, se podrá pedir a los participantes que propongan ejemplos del mundo real para cada medida o, en caso de falta de ejemplos, pedir a los participantes que formulen hipótesis sobre posibles aplicaciones prácticas.

Tras el debate, el instructor puede pasar a la siguiente diapositiva (en la que se detalla la gama de aplicaciones de cada estrategia) y a la siguiente (en la que se ofrecen breves ejemplos de cada estrategia).

OMT Estrategia	OMT Medidas
1. Promover la dispersión de visitantes dentro y fuera de la ciudad	Organizar más actos en las zonas menos visitadas de la ciudad y en sus alrededores.
	Desarrollar y promover atracciones e instalaciones para visitantes en las zonas menos visitadas de la ciudad y en sus alrededores.
	Mejorar la capacidad de las atracciones y el tiempo que pasan en ellas
	Crear una identidad conjunta de la ciudad y su entorno
	Implantar una tarjeta de viaje para desplazamientos locales ilimitados
	Marcar toda la ciudad como centro urbano para estimular la visita de las zonas menos visitadas
2. Promover la dispersión temporal de los visitantes	Promover experiencias en los meses de menor afluencia
	Fomentar los precios dinámicos
	Estimular los actos en los meses de menor actividad
	Establezca franjas horarias para las atracciones y/o eventos más populares con la ayuda de la supervisión en tiempo real.
	Utilizar las nuevas tecnologías (apps y otras) para estimular la dispersión dinámica en el tiempo
3. Estimular nuevos itinerarios y atracciones para los visitantes	Promover nuevos itinerarios en los puntos de entrada a la ciudad y a lo largo del recorrido del visitante, incluidos los centros de información turística.
	Ofrecer descuentos combinados para nuevos itinerarios y atracciones
	Elaborar guías de ciudades y libros que destaquen los tesoros ocultos
	Crear experiencias y rutas dinámicas para los visitantes de nichos
	Estimular el desarrollo de visitas guiadas por las zonas menos visitadas de la ciudad.
	Desarrollar aplicaciones de realidad virtual a lugares y atracciones famosos para complementar las visitas in situ.
4. Revisar y adaptar la normativa	Revisar los horarios de apertura de las atracciones turísticas
	Revisar la normativa sobre el acceso de grandes grupos a atracciones populares
	Revisar la regulación del tráfico en las zonas más concurridas de la ciudad
	Garantizar que los visitantes utilicen los aparcamientos de la periferia de la ciudad
	Crear zonas específicas para la bajada de autocares en lugares adecuados
	Crear zonas exclusivamente peatonales



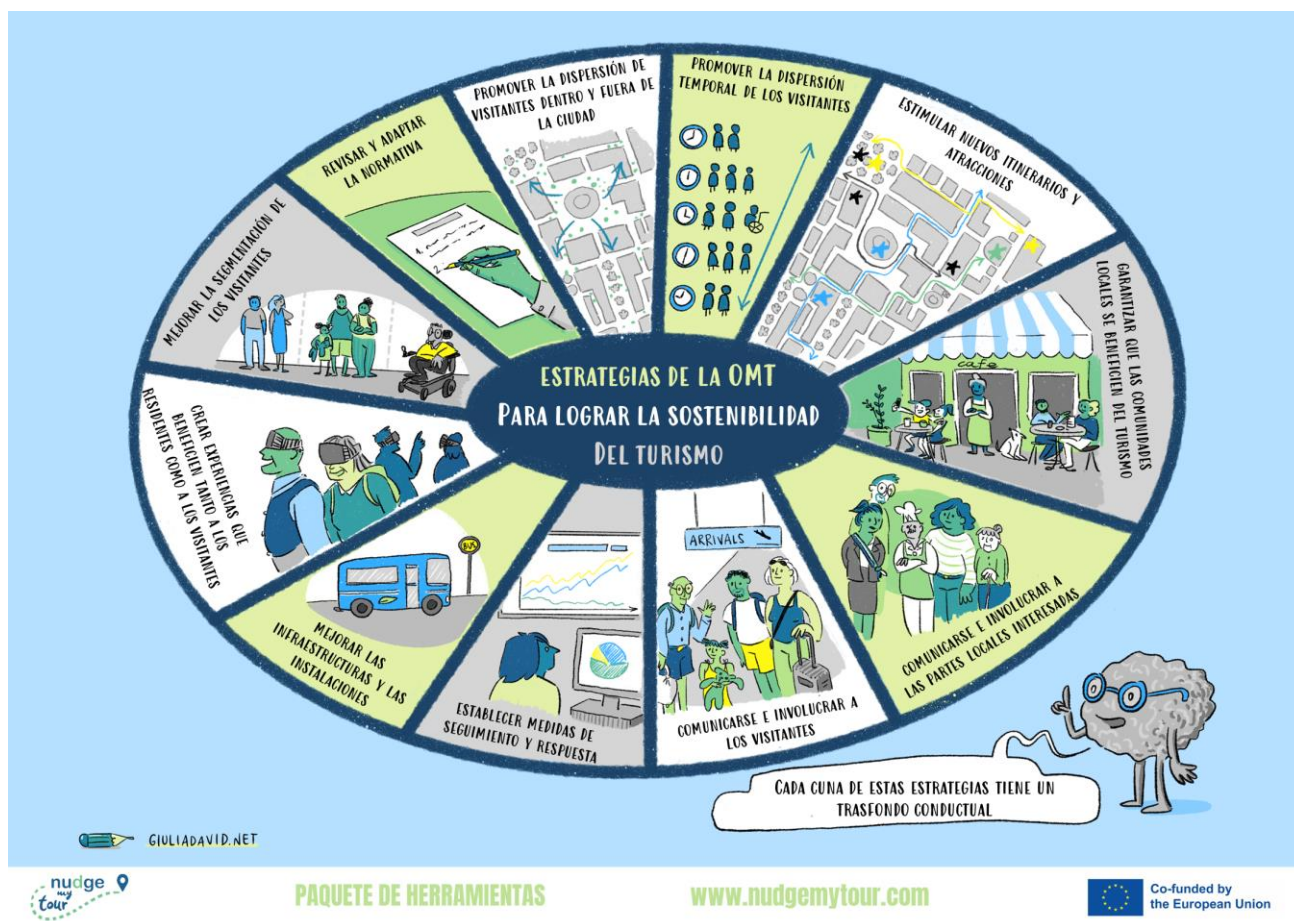
	Revisar la normativa y la fiscalidad de los servicios turísticos de las nuevas plataformas
	Revisar la normativa y la fiscalidad de los hoteles y otros alojamientos
	Definir la capacidad de carga de la ciudad y de las zonas y atracciones críticas, etc.
	Considerar un sistema de licencias de operador para controlar a todos los operadores, etc.
	Revisar la normativa sobre el acceso a determinadas zonas de la ciudad para actividades relacionadas con el turismo
5. Mejorar la segmentación de los visitantes	Identificar y dirigirse a los segmentos de visitantes con menor impacto en función del contexto y los objetivos específicos de la ciudad.
	Dirigirse a los visitantes habituales
	Desincentivar la visita a la ciudad de determinados segmentos de visitantes
6. Garantizar que las comunidades locales se beneficien del turismo	Aumentar el nivel de empleo en el sector turístico y esforzarse por crear puestos de trabajo dignos
	Promover las repercusiones positivas del turismo, crear conciencia y conocimiento del sector entre las comunidades locales.
	Implicar a las comunidades locales en el desarrollo de nuevos productos turísticos
	Realizar un análisis del potencial oferta-demanda de las comunidades locales y promover su integración en la cadena de valor del turismo.
	Mejorar la calidad de las infraestructuras y los servicios teniendo en cuenta a residentes y visitantes
	Estimular el desarrollo de los barrios empobrecidos a través del turismo
7. Crear experiencias urbanas que beneficien tanto a residentes como a visitantes	Desarrollar la ciudad para adaptarla a las necesidades y deseos de los residentes y considerar a los turistas como residentes temporales.
	Desarrollar experiencias y productos turísticos que fomenten el compromiso de residentes y visitantes
	Integrar las instalaciones para visitantes en las fiestas y actividades locales
	Crear y promover embajadores locales de la ciudad
	Promover iniciativas artísticas y culturales, como el arte callejero, para ofrecer nuevas perspectivas de la ciudad y ampliar las visitas a nuevas zonas.
	Ampliar los horarios de apertura de las atracciones turísticas
8. Mejorar las infraestructuras e instalaciones de la ciudad	Crear un plan urbano para una gestión del tráfico equilibrada y sostenible
	Garantizar que las rutas principales sean adecuadas para una amplia actividad turística y que las rutas secundarias estén disponibles en horas punta.
	Mejorar las infraestructuras culturales urbanas
	Mejorar la señalización direccional, los materiales de interpretación y los avisos
	Adaptar mejor el transporte público a los visitantes
	Establecer medios de transporte específicos para los visitantes

	durante las horas punta
	Proporcionar instalaciones públicas adecuadas
	Crear rutas ciclistas seguras y estimular el alquiler de bicicletas
	Establecer rutas de senderismo específicas, seguras y atractivas
	Garantizar que las rutas sean adecuadas para los visitantes con discapacidades físicas o de edad avanzada, de acuerdo con los principios del turismo accesible.
	Salvaguardar la calidad del patrimonio y las atracciones culturales
	Garantizar que los regímenes de limpieza se ajustan a las instalaciones turísticas y a las horas punta
9. Comunicarse con las partes interesadas locales e implicarlas	Garantizar la creación de un grupo de gestión del turismo (que incluya a todas las partes interesadas) y su convocatoria periódica.
	Organizar programas de desarrollo profesional para socios, etc.
	Organizar plataformas locales de debate para los residentes
	Realizar investigaciones periódicas entre los residentes y otras partes interesadas locales.
	Anime a los ciudadanos a compartir contenidos interesantes sobre su ciudad en las redes sociales.
	Comunicarse con los residentes sobre su propio comportamiento
	Unir comunidades desunidas
10. Comunicarse con los visitantes y atraerlos	Sensibilizar a los visitantes sobre el impacto del turismo
	Educar a los visitantes en los valores, tradiciones y normas locales
	Proporcione información adecuada sobre restricciones de tráfico, aparcamientos, tarifas, servicios de autobuses lanzadera, etc.
11. Establecer medidas de seguimiento y respuesta	Supervisar indicadores clave como las fluctuaciones estacionales de la demanda, las llegadas y los gastos, los patrones de visita a las atracciones, los segmentos de visitantes, etc.
	Avanzar en el uso de macrodatos y nuevas tecnologías para supervisar y evaluar los resultados y el impacto del turismo.
	Crear planes de contingencia para periodos punta y situaciones de emergencia

Tras presentar las once estrategias, el instructor puede estar dispuesto a presentar algunos casos prácticos del mundo real. Alternativamente, el instructor puede proponerlos a los participantes como tarea o para un análisis del trabajo en equipo.

Para seleccionar los casos, el instructor puede consultar los disponibles en: *OMT, 2019, ¿'Sobreturismo'? Comprender y gestionar el crecimiento del turismo urbano más allá de las percepciones. Volume 2: Case Studies*. Sería importante que, al presentar las estrategias de la OMT, el instructor deje que los alumnos identifiquen en cuáles de ellas influyen los comportamientos.

Para complementar este debate, el instructor puede mostrar esta infografía extraída de la Paquete de herramientas:



### *Estrategia pedagógica alternativa*

La fase 2 podría abordarse siguiendo un enfoque diferente, especialmente útil cuando los alumnos ya están ya están familiarizados con turismo-relacionados con el turismo (responsables políticos y profesionales). Según esta estrategia pedagógica alternativa los estudios de caso pueden utilizarse de forma diferente, desarrollando un debate basado en problemas. El Instructor podría comenzar la Fase 2 debatiendo un caso localizado sobre los riesgos para la sostenibilidad inducidos por el turismo. El caso debería ser conocido por los participantes. El debate en clase tendría por objeto

- Definir las características e impactos del caso sobre la sostenibilidad en sus dimensiones social, medioambiental y económica;
- Identificar las estrategias adoptadas (que previsiblemente se dividirán en las dos categorías clásicas: regulación, marketing y actividades comerciales);

A continuación, el Instructor deberá describir las estrategias propuestas por la OMT y hacer que los alumnos participen en un debate final dirigido a formular hipótesis sobre otras estrategias que podrían aplicarse, haciendo referencia a las sugerencias de la OMT (éstas también estarán relacionadas principalmente con las categorías de regulación y marketing y persuasión).

# ETAPA 3: Escollos de la planificación turística y nuevas oportunidades

Esta etapa final debe hacer hincapié en los problemas y la complejidad relacionados con el proceso de planificación y las estrategias prácticas. Esta etapa debe allanar el camino para las intervenciones basadas en las Ciencias del Comportamiento.

## Bloque 5 – Los límites de las estrategias actuales

Este bloque didáctico debe poner de manifiesto los problemas e incongruencias que surgen del análisis del enfoque clásico de la sostenibilidad turística. Ello puede contribuir a poner de relieve, en el siguiente bloque, la pertinencia de adoptar nuevos enfoques, incluidos los conductuales.

Preguntas para fomentar el debate en clase:

- ¿Es la planificación la única opción disponible?
- ¿Es la planificación la mejor opción disponible?
- ¿Por qué ninguna de las estrategias de la OMT parece eficaz?
  - ¿Qué ocurre?

A continuación, si no surge del debate, el instructor puede centrar la atención en la filosofía subyacente del proceso de planificación, que se basa en un proceso dominante de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA). Como se subraya ampliamente en la literatura, este proceso es intrínsecamente descendente. El responsable político (en este caso, el DMO) desempeña un papel central. Aunque las partes interesadas participen en el proceso, sólo contribuyen a las decisiones tomadas por la DMO. Otra cuestión importante se refiere a la enorme complejidad de la planificación para la sostenibilidad.

Al recordar el mapa de las partes interesadas previamente elaborado, el instructor puede estar dispuesto a dejar que los participantes debatan sobre los conflictos de intereses que inevitablemente surgen entre las partes interesadas. Toda política, toda normativa genera beneficios para algunas partes interesadas y perjuicios para otras. Esto puede causar problemas políticos y, en general, resistencia y empeoramiento de las actitudes hacia el turismo.

De hecho, sólo un responsable de la toma de decisiones plenamente racional y omnisciente puede proponer soluciones sostenibles eficaces y ampliamente aceptadas para gestionar los flujos turísticos en un destino.

Además, la racionalidad plena es difícilmente concebible.

## Bloque 6 – Allancar el camino hacia estrategias innovadoras

Basándose en los resultados del debate anterior, el bloque didáctico final debería impulsar a los participantes a proponer algunas estrategias y enfoques nuevos.

Algunos de ellos se centrarán probablemente en la aplicación de nuevas tecnologías, big data, inteligencia artificial. En función de la disponibilidad de tiempo, el instructor podrá dedicar más o menos debate a estos temas. De hecho, aunque muy útil, la tecnología no cambia las reglas del juego explicadas en el bloque didáctico anterior.

Ejemplos de preguntas para centrar el debate en el aspecto conductual:

- Dado que los responsables políticos no son omniscientes, ¿sería posible apoyar sus procesos de toma de decisiones con datos basados en pruebas?
- ¿Tenemos alguna opción para influir en el comportamiento de los turistas sin imponer nuevos planes y nuevas normativas formales?
- ¿Sería posible encontrar nuevas soluciones fuera del ámbito habitual (mainstream) de la teoría de la planificación turística?
  - ¿Qué ocurre?

Es probable que el debate termine sin hacer referencia a las Ciencias del Comportamiento (en particular cuando los participantes no tienen conocimientos previos sobre ellas), sin embargo, es importante que realmente sientan la necesidad de algunas estrategias de intervención adicionales y diferentes.

El instructor puede dejar que los alumnos reflexionen sobre el hecho de que, si bien los enfoques dominantes lo pasan por alto, centrarse en el comportamiento individual es fundamental para lograr capacidades más amplias para promover la sostenibilidad del turismo. De hecho, el enfoque dominante de la sostenibilidad del turismo reifica el comportamiento del turista como un constructo colectivo. El comportamiento colectivo se convierte en objeto de análisis e intervención.

Sin embargo, el comportamiento de los turistas se compone en realidad de una miríada de comportamientos atómicos, ejecutados dinámicamente por sujetos individuales. Por tanto, el comportamiento se deriva de elecciones individuales, guiadas por procesos individuales de toma de decisiones (en condiciones de racionalidad limitada). Por consiguiente, la posibilidad de modificar el comportamiento colectivo se deriva de la capacidad de influir en los procesos individuales de toma de decisiones.

Esto significa que el análisis y la comprensión de los entornos de decisión específicos y de los procesos individuales de toma de decisiones son esenciales para influir en el comportamiento de los sujetos.

El próximo módulo didáctico llenará el vacío con respecto al conocimiento de las ciencias del comportamiento. El cuarto módulo didáctico arrojará luz sobre respuestas más innovadoras a las últimas preguntas propuestas en este módulo.

# Oportunidades para mejorar la experiencia de aprendizaje

Es interesante subrayar que la implicación de los participantes puede variar en función de su formación, su experiencia y sus conocimientos teóricos.

Los gestores de destinos y los responsables políticos contribuirán al debate de la Fase 1 y, sobre todo, de la Fase 2. Puede que sean reacios a criticar el enfoque dominante, pero seguro que les interesará conocer nuevas estrategias. Puede que sean reacios a criticar el enfoque dominante, pero seguro que les interesará conocer nuevas estrategias.

Los estudiantes universitarios de gestión turística encontrarán difícil comprender las cuestiones relacionadas con la planificación turística y la complejidad del mundo real. Los estudios de casos pueden ser útiles para vencer su resistencia. Además, para ellos podría ser difícil poner ejemplos, pero pueden ser muy buenos para aportar sugerencias, plantear hipótesis de aplicación y establecer conexiones con otros temas relacionados con otras asignaturas que estén estudiando.

Los profesionales de la empresa pueden considerar un poco aburrido el debate sobre el proceso de planificación (pueden percibir un exceso de burocracia en dicho proceso). Sin embargo, participarían activamente en el debate sobre las perspectivas de las partes interesadas. También podrían contribuir al debate sobre los posibles efectos de las estrategias y medidas de la OMT.

Reconocer los diferentes antecedentes, intereses y actitudes de los participantes es entonces fundamental para adoptar un enfoque pedagógico coherente y equilibrar el momento de la discusión en clase. En las clases mixtas, es una buena idea preguntar a los participantes si tienen experiencia en planificación turística y/o en sostenibilidad turística, ya que sus aportaciones pueden estimular y enriquecer todo el debate.

# Principales conclusiones

Al final de este Módulo didáctico, los alumnos deberán conocer las estrategias más comunes adoptadas para limitar los impactos negativos del turismo sobre la sostenibilidad.

Estas estrategias consolidadas para promover la sostenibilidad del turismo pueden agruparse en dos categorías principales:

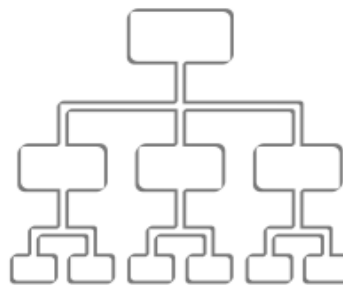
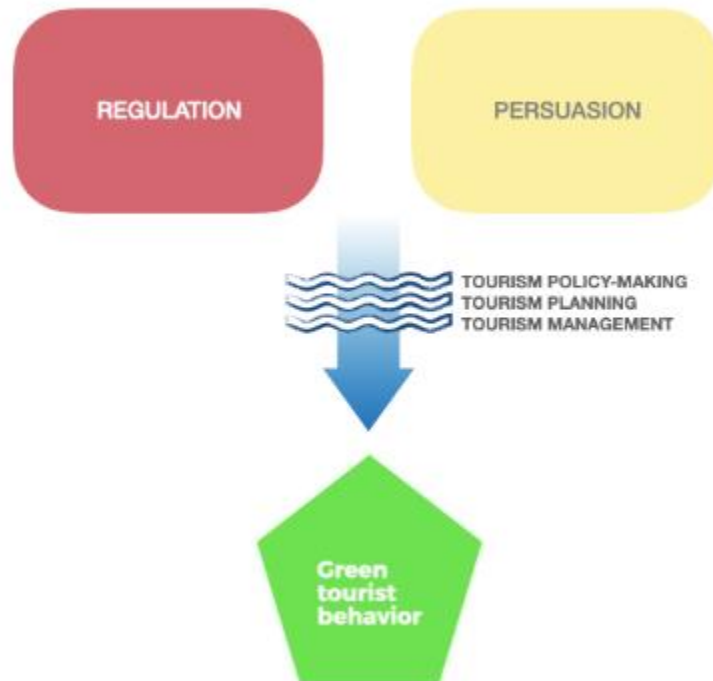
- **Regulación:** Implica el establecimiento de normas, leyes y procedimientos estándar que prohíban los comportamientos insostenibles e impongan una conducta adecuada. Esta categoría incluye multas y sanciones para los infractores.
- **Persuasión:** Esta categoría se centra en las acciones dirigidas a modificar los sistemas de valores y los objetivos de los turistas. Estas intervenciones pretenden sensibilizar a los turistas sobre cuestiones de sostenibilidad y/o hacer que los comportamientos sostenibles les resulten ventajosos o deseables. Algunos ejemplos son el marketing, las promociones comerciales, los descuentos y los incentivos.

Estas dos categorías de estrategias se aplican de forma planificada y de arriba abajo planificada y descendente por un responsable omnisciente. El comportamiento de los turistas se percibe como una construcción colectiva, maleable por el responsable de la toma de decisiones.

Es importante que los alumnos comprendan lo siguiente al final de este módulo de formación:

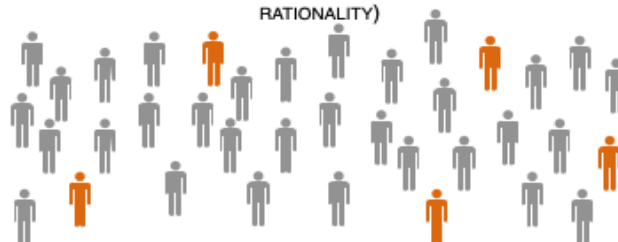
1. El comportamiento de los turistas dista mucho de ser un constructo integrado y homogéneo; de hecho, se compone de una miríada de comportamientos individuales;
2. La sostenibilidad del turismo puede mejorarse abordando los comportamientos individuales y los procesos de toma de decisiones que guían esos comportamientos;
3. Los responsables políticos y de la toma de decisiones en materia de turismo carecen actualmente de estrategias y herramientas para comprender y actuar eficazmente sobre los comportamientos individuales;
4. Las estrategias para intervenir en comportamientos individuales pueden convertirse en una categoría adicional de intervenciones que complementen e integren las dos categorías tradicionales;
5. En los próximos módulos de formación se definirán métodos y estrategias para analizar e influir en los comportamientos individuales de los turistas.





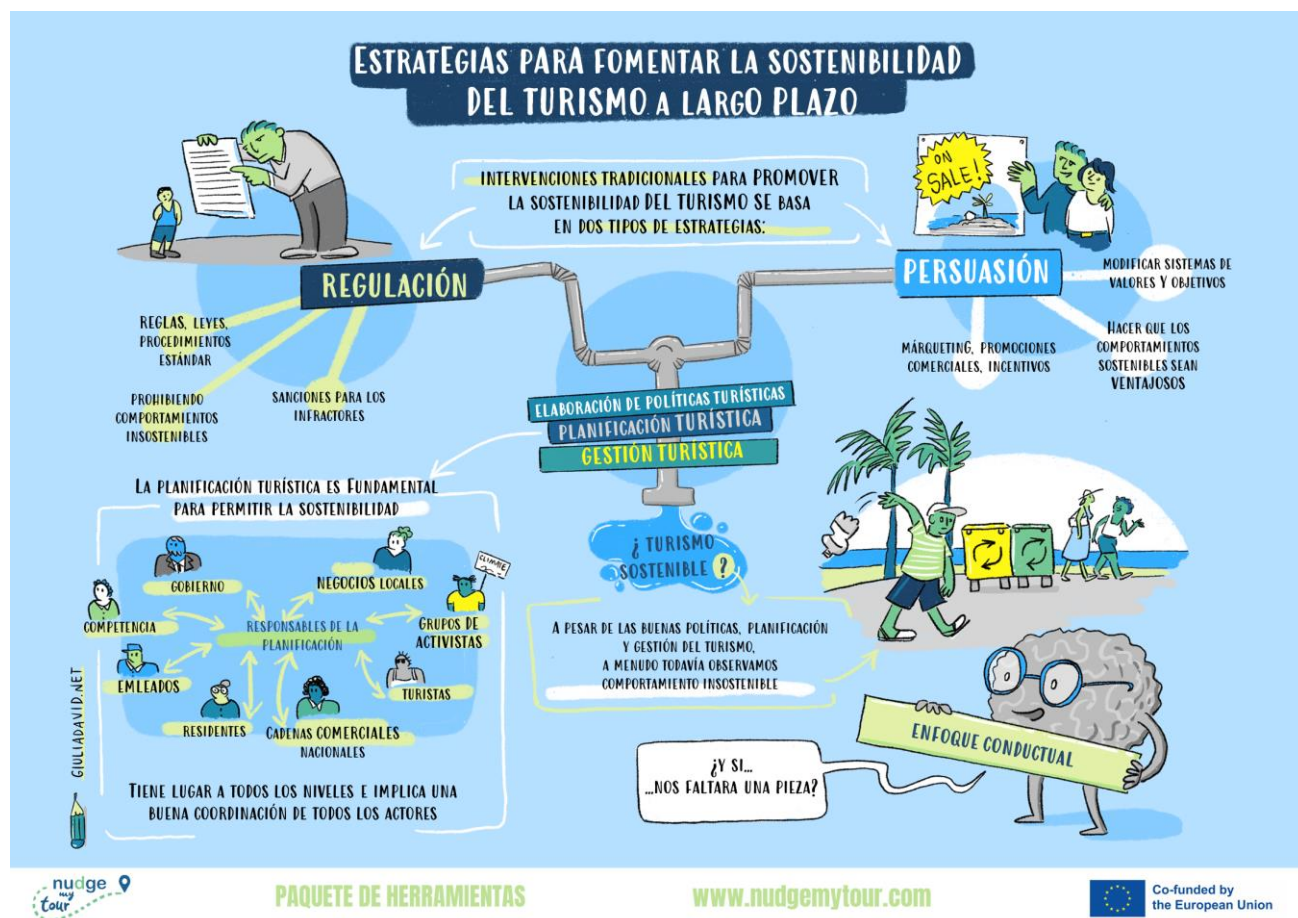
MAINSTREAM APPROACH REIFIES TOURIST BEHAVIOR INTO A COLLECTIVE CONSTRUCT → COLLECTIVE BEHAVIOR IS THE SUBJECT OF ANALYSIS AND INTERVENTION

THE BEHAVIOR OF TOURISTS IS COMPOSED OF A MYRIAD OF ATOMIC BEHAVIORS  
BEHAVIOR DERIVES FROM INDIVIDUAL CHOICES, GUIDED BY INDIVIDUAL DECISION-MAKING PROCESSES (UNDER CONDITIONS OF BOUNDED RATIONALITY)



THE ANALYSIS AND UNDERSTANDING OF THE SPECIFIC DECISION ENVIRONMENTS AND THE INDIVIDUAL DECISION-MAKING PROCESSES ARE ESSENTIAL FOR INFLUENCING THE BEHAVIOR OF SUBJECTS

La siguiente infografía del paquete de herramientas puede ayudar a resumir algunos de los mensajes clave de este capítulo:



# PLANIFICACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD DEL TURISMO

## LAS TRAMPAS



EL OMNIPRESENTE TOMADOR DE DECISIONES EN TURISMO DEBERIA PODER...



EL COMPORTAMIENTO TURÍSTICO ES UNA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA

### CUESTIONES ESTRATÉGICAS

**EMPRESAS**  
INTERESSATS EN EL CREIXEMENT ECONÒMIC, PERÒ TAMBÉ PODEN TENIR ALTRES OBJECTIUS

**TURISTAS**  
BUSCANDO EXPERIENCIAS QUE CUMPLAN CON SUS EXPECTATIVAS

**RESIDENTES**  
INTERESADOS EN LA SOSTENIBILIDAD, PERO TAMBIÉN EN LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS DERIVADOS DEL TURISMO

**OPERADORES TURÍSTICOS INTERNACIONALES**  
DESEMPEÑAN UN PAPEL FUNDAMENTAL Y TIENEN INTERESES Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

**ORGANIZACIONES DE GESTIÓN DE DESTINOS**  
NECESIDAD DE MEDIAR Y EQUILIBRAR UNA COMBINACIÓN COMPLEJA DE INTERESES EN COMPETENCIA

**RESPONSABLES POLÍTICOS**

### MODELO DE PLANIFICACIÓN CONVENCIONAL



VS

### MODELO DE PLANIFICACIÓN SENSIBLE AL COMPORTAMIENTO

¿EL COMPORTAMIENTO TURÍSTICO ESTÁ FORMADO POR UNA INFINIDAD DE COMPORTAMIENTOS INDIVIDUALES!



GIULIADAVID.NET



PAQUETE DE HERRAMIENTAS

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







# MÓDULO DIDÁCTICO 3: El enfoque conductual y el nudging

# Plan didáctico

## RESUMEN

Después de dar una visión general del turismo, sus hechos y cifras clave (Capítulo 1), hemos visto que existen muchos enfoques para su desarrollo sostenible, pero que algunos de ellos están aun relativamente inexplorados, como el enfoque conductual (Capítulo 2). Este capítulo pretende presentar el enfoque conductual y enseñar los aspectos conductuales sobre los que se puede desarrollar una intervención de nudging. Para cambiar el comportamiento de los turistas mediante un nudging eficaz, es necesario conocer cómo toman decisiones las personas y los errores de juicio a los que están expuestas. Por ello, el módulo explicará algunas de las nociones clave de las ciencias del comportamiento y su aplicación a problemas de la vida real: el juicio, la decisión y los axiomas racionales, la teoría del proceso dual y la teoría de las perspectivas, así como la heurística y los nudges. Por último, el módulo ilustrará uno de los marcos existentes que permiten analizar un problema y construir un nudge para abordarlo: el marco BASIC®.

## PÚBLICO DESTINATARIO

Este módulo didáctico es adecuado para ser impartido a diferentes públicos:

- Profesionales, en particular empresarios y gestores turísticos, responsables políticos y gestores de destinos;
- Estudiantes de máster en gestión turística;
- Estudiantes universitarios de gestión turística.

## OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Los objetivos pedagógicos que el módulo puede apoyar son:

- Comprender cómo toman (realmente) las decisiones las personas: procesos de toma de decisiones y juicio, teorías de las decisiones racionales y cómo la violación de los axiomas de racionalidad explica la racionalidad limitada de los seres humanos.
- Comprender las teorías del proceso dual: cómo los sistemas intuitivo y automático interactúan y entran en conflicto en nuestro cerebro cuando pensamos y decidimos.
- Comprender cómo las personas evalúan las probabilidades y los resultados y cómo estas evaluaciones influyen en los comportamientos.
- Comprender los atajos del cerebro humano en la toma de decisiones, sus pros y sus contras.

## LECTURAS

- Ruggeri, K. (2021). Psicología y Economía del Comportamiento: Aplicaciones a las Políticas Públicas. (Capítulos 1, 2 y 3).
- Sustain y Thaler, 2009, Nudge (Part 1: Humans and Econs).

- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). El encuadre de las decisiones y la psicología de la elección. *Science*.
- Kahneman, 2002, Maps of bounded rationality, *conferencia Nobel*.
- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido y despacio (Partes I, II y IV).
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*.

## ENFOQUE Y ESTRATEGIA PEDAGÓGICOS

El instructor puede adaptar el material propuesto en función de la audiencia, utilizando, por ejemplo, el programa reducido si la audiencia ya está familiarizada con algunos de los conceptos de economía del comportamiento tratados, o si se dispone de menos tiempo. Cada módulo incluye una descripción de los constructos y ejemplos específicos del contexto turístico.

## PLANE DE ENSEÑANZA

El plan de enseñanza puede elaborarse tomando como referencia los cuatro módulos propuestos. El nivel de análisis y profundidad que debe dedicarse a cada etapa depende de la estrategia pedagógica propuesta. A título orientativo, consideramos que el tiempo necesario para abordar el tema es de 5,5 horas.

Escenario	Tema	Tiempo
Fase 1	Capítulo 3.1. Juicio, decisión y los axiomas racionales.	90 minutos
Fase 2	Capítulo 3.2. Teorías de proceso Dual	90 minutos
Fase 3	Capítulo 3.3. Teoría de las perspectivas	60 minutos
Fase 4	Capítulo 3.4. Heurística	60 minutos
	Tiempo total	300 minutos

## OPORTUNIDADES PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

El capítulo es crucial para todos, desde los profesionales, en particular los empresarios y gestores turísticos, hasta los responsables políticos y los gestores de destinos, pero también para los estudiantes. Familiarizarse con los procesos que llevan a las personas a tomar decisiones nos permite comprender mejor los comportamientos y poder intervenir desarrollando adecuadamente intervenciones de nudging.

Reconocer los diferentes orígenes, intereses y actitudes de los participantes es una buena estrategia para ampliar el debate y compartir experiencias prácticas.

## INTRODUCCIÓN AL MÓDULO DIDÁCTICO

En las páginas siguientes se ofrece una introducción a los módulos didácticos incluidos en este capítulo.

## Fase 1. El juicio, la decisión y los axiomas racionales

La primera parte del módulo pretende introducir los principales conceptos de la psicología del juicio y la toma de decisiones, qué impulsa el comportamiento humano y qué puntos de referencia podemos utilizar para evaluar la calidad de nuestras decisiones.

### Tema

El capítulo comienza con una rápida definición de los términos esenciales para comprender el módulo: decisión, juicio y elección, y la diferencia entre incertidumbre y ambigüedad. A menudo, las decisiones se definen como un proceso intencionado y consciente, aunque la bibliografía muestra que a menudo influyen en ellas factores de los que el decisor no es consciente o no controla. A continuación, el capítulo se desarrolla con un análisis de la Teoría de la toma de decisiones racional, según la cual los responsables de la toma de decisiones siempre serían capaces de elegir la mejor opción posible. A continuación se define el concepto de valor esperado, que permite asignar un peso cuantitativo a las alternativas entre las que puede elegir el decisor y permite clasificar las alternativas en función de un valor que nos indica lo que debemos hacer.

La etapa 1 pone de manifiesto las limitaciones de la teoría racional de la elección al introducir la función de utilidad e incluir así los valores subjetivos en el modelo de toma de decisiones.

La fase 1 continúa con un debate sobre cómo los seres humanos, al no ser agentes racionales, a menudo violan los axiomas de la racionalidad y actúan sin seguir los dictados de las teorías racionales. La discusión sobre la violación de los axiomas de la racionalidad es importante para la introducción de la teoría de la racionalidad limitada (Simon). La teoría de la racionalidad limitada parte de dos conceptos principales:

- Pensamiento heurístico: los seres humanos se esfuerzan constantemente por maximizar el uso eficiente de unos recursos limitados, en lugar de intentar maximizar la utilidad.
- Principio de satisfacción: las personas se esfuerzan por encontrar una respuesta satisfactoria a un problema y, una vez encontrada, se detienen sin buscar soluciones aún mejores.

#### Preguntas para fomentar el debate:

- ¿Cree que una persona puede cribar todas las posibles opciones de viaje?
- ¿Cree que es posible tener en cuenta todos los pros y los contras de un viaje?

#### Preguntas para orientar el debate hacia el siguiente bloque didáctico:

- ¿Cómo decide dónde ir de vacaciones?
- ¿Sólo te planteas ir a sitios baratos? o ¿a sitios cercanos?

## Etapas 2 Teoría del proceso dual

La etapa 2 describe la teoría del proceso dual, según la cual los procesos de toma de decisiones son el resultado de procesos en los que actúan dos sistemas del cerebro humano: El Sistema 1 (automático y rápido) y el Sistema 2 (analítico y lento).



## Tema

El capítulo comienza con la presentación del enfoque de proceso Dual sobre la forma en que los seres humanos piensan y razonan. El modelo define dos sistemas diferentes, el Sistema 1 y el Sistema 2, que guían de distinta manera el pensamiento de las personas. El primero se describe como intuitivo, rápido y que no requiere atención, mientras que el segundo sistema se describe como más lento y que requiere recursos cognitivos.

El capítulo prosigue con una descripción de las interacciones de los dos sistemas. El Sistema 1 llega automáticamente a una conclusión; el Sistema 2 debe comprobarla y dejar que el comportamiento se ciña a la conclusión automática sólo cuando se crea que es la respuesta correcta a la situación concreta. Es importante subrayar que nuestro sistema cognitivo y nuestra atención son limitados, y esto afecta al número de valoraciones que pueden hacerse. Esto significa que a menudo nuestro Sistema 2 acepta la justificación producida por el Sistema 1 sin evaluar realmente si tienen sentido, porque no hay tiempo o recursos cognitivos suficientes.

En la segunda fase se explica por qué ambos sistemas entran en conflicto. Concretamente, el Sistema 2 se basa en reglas y sólo puede ser eficaz para cribar las conclusiones que le proporciona el Sistema 1 cuando sabe qué es lo que hay que hacer. Así, puede darse el caso de que el Sistema 2 no compruebe con suficiente atención lo que sugiere el Sistema 1, pero también es cierto que en muchas decisiones importantes las personas pueden carecer de información o de experiencia (o de ambas cosas), lo que reduce enormemente la capacidad de intervención del Sistema 2. El capítulo señala que estas sugerencias del Sistema 1, por incorrectas que sean, son en realidad muy útiles porque permiten a las personas seguir adelante con sus vidas y navegar por un mundo que cambia constantemente y les plantea nuevos problemas.

El capítulo concluye con una descripción del papel que desempeña el autocontrol al incitarnos a procesar la información cuidadosamente, en lugar de saltar directamente a una solución fácil.

### Preguntas para fomentar el debate:

- ¿Qué sistema impulsa la decisión de no reservar un viaje en avión con conexión en un aeropuerto en el que perdimos un vuelo en el pasado?
- ¿Qué consecuencias tiene reservar un viaje mientras realizamos otras actividades?

### Preguntas para orientar el debate hacia el siguiente bloque didáctico:

- ¿Es fácil evaluar los resultados de una posible situación? ¿Es fácil predecir si perderemos una conexión?
  - ¿Cuánto nos puede "perjudicar" perder un vuelo o una conexión?

## Etapas 3. Teoría de las perspectivas

La etapa 3 describe la teoría de las perspectivas, destacando cómo eligen las personas reales y por qué su comportamiento no siempre se ajusta a los supuestos de la racionalidad económica.

## Tema

El capítulo presenta la teoría de las perspectivas desarrollada por Daniel Kahneman & Amos Tversky en 1979. Se la denomina teoría "descriptiva", ya que explica cómo eligen las personas reales y por qué su comportamiento no siempre se ajusta a los principios de la racionalidad económica. Según la teoría de las perspectivas, la toma de decisiones se caracteriza por dos fases distintas: la fase de edición (simplificación de las perspectivas) y la fase de evaluación (evaluación de las perspectivas).

En la Etapa 3 se analiza cómo evalúan las personas las probabilidades, descritas por la "función de ponderación". Esta función representa la probabilidad objetiva de un resultado en el eje de abscisas y la ponderación del sujeto en el eje de ordenadas, y describe la percepción que tienen las personas de los extremos (0% y 100%), mientras que las probabilidades intermedias se perciben subjetivamente y no según su valor objetivo.

En la fase 3 se analiza la principal aportación de la teoría de las perspectivas: la función de valor. Esta función describe cómo la mayoría de la gente evalúa los resultados (por ejemplo, las ganancias y las pérdidas). Las características básicas de la función son:

1. El valor relativo de un resultado (ganancia o pérdida) depende del punto de referencia utilizado por el decisor (es importante señalar que el punto de referencia se actualiza continuamente).
2. Tanto las ganancias como las pérdidas tienen una utilidad marginal decreciente.
3. La función es más pronunciada para las pérdidas que para las ganancias: esto implica que la percepción subjetiva de una pérdida es más extrema en la mente de las personas que la de una ganancia.

Estas tres características de la función de valor son extremadamente importantes porque ayudan a comprender algunas distorsiones importantes del comportamiento humano y las sutilezas a las que está sujeta la toma de decisiones humana. Por ejemplo:

- **Encuadre:** La forma en que se expresa un problema tiene un impacto significativo en las preferencias de las personas porque la función de valor tiene un patrón diferente para las ganancias y las pérdidas, y la mayoría de las personas tienden a ser reacias al riesgo cuando se trata de ganancias (son reacios a arriesgar cuando la alternativa es una ganancia menor pero segura), mientras que buscan el riesgo cuando se trata de pérdidas (están dispuestos a arriesgar una pérdida mayor si existe la posibilidad de evitar una pérdida segura).
- **Sesgo de statu quo:** Este efecto depende del hecho de que las personas prefieren permanecer en la condición en la que ya se encuentran (el statu quo) antes que cambiarla. A continuación, se enumeran algunas de las razones por las que las personas son reacias a cambiar el statu quo: i) que no están seguras de si el cambio supondrá o no una mejora en comparación con las condiciones actuales; ii) la condición actual es más familiar (evitación de la incertidumbre); iii) porque el cambio requiere demasiado esfuerzo, cognitivo/emocional, económico o en términos de tiempo.
- **Efecto de dotación.** Debido a la aversión a la pérdida, vender (frente a comprar) un objeto significa renunciar a él y esto hace que las personas experimenten una pérdida (frente a una ganancia). Por lo tanto, cuando se pide a las personas que fijen el precio más bajo al que estarían dispuestas a vender un objeto, fijan un precio mucho más alto del que estarían dispuestas a pagar para comprar el mismo objeto.

Preguntas para fomentar el debate:

- ¿Por qué nos duele tanto perder un tren, un autobús o un vuelo?
- ¿Por qué nos ponen tan nerviosos las subidas repentinas de precios en las plataformas online?
  - ¿Qué seguro elegiría para nuestro próximo viaje?

Preguntas para orientar el debate hacia el siguiente bloque didáctico:

- ¿Realmente analizamos todas las opciones posibles para tomar la mejor decisión?

## Etapa 4. Heurística

La cuarta etapa ofrece una definición de heurística y describe las principales.

### Tema

Los heurísticos son estrategias que utiliza nuestro cerebro para "reducir la compleja tarea de evaluar probabilidades y predecir valores a operaciones de juicio más sencillas". Los heurísticos contribuyen a las percepciones subjetivas de las personas sobre el mundo y la vida, al tiempo que influyen en el modo en que las personas evalúan los resultados de sus elecciones y las posibilidades que tienen de conseguirlos en el futuro. En cierto sentido, como el procesamiento heurístico es principalmente rápido, intuitivo y se basa en nuestra experiencia (Sistema 1), crea diferentes mundos y percepciones posibles en función de quién esté evaluando una situación concreta. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas estrategias simplificadas también se generalizan a situaciones en las que el responsable de la toma de decisiones podría utilizar principios estadísticos o lógicos bastante simples.

- **Heurística de la representatividad.** La heurística de la representatividad se utiliza para determinar si un estímulo A pertenece a la categoría B o si el suceso A se originó a partir del proceso B. Para responder a este tipo de preguntas, se examina la similitud del suceso A con el proceso B (o la categoría B). Si A es similar a un elemento prototípico de la categoría B, la conclusión es que A también forma parte de la categoría B. Por ejemplo, si estamos en otro continente y cogemos un vuelo de bajo coste podemos pensar que la experiencia es la misma que estamos acostumbrados a tener en casa cuando en realidad los vuelos de bajo coste son muy diferentes cuando estamos en Europa o Estados Unidos.
- **Heurística de disponibilidad.** Esta heurística se utiliza para juzgar la frecuencia de un acontecimiento y se basa en la facilidad para recuperar instancias de ese acontecimiento (u otros similares) de la memoria. Esta heurística funciona especialmente bien cuando las personas juzgan la frecuencia de acontecimientos que les son familiares. Sin embargo, puede dar lugar a errores cuando se aplica a acontecimientos poco conocidos. Por ejemplo, la heurística de la disponibilidad nos hace pensar que volar es peligroso porque hemos oído hablar varias veces de accidentes aéreos en las noticias (mientras que las noticias nunca hablan de todas las veces que un vuelo llega sano y salvo a su destino, algo que ocurre miles de veces cada día).
- **Anclaje y ajuste.** Esta heurística se utiliza cuando se pide a las personas que hagan una estimación numérica precisa. En estas ocasiones, los responsables de la toma de decisiones anclan su respuesta a un valor específico y la ajustan hacia lo que creen que debería ser la respuesta correcta. Por ejemplo, cuando los turistas tienen que utilizar una moneda extranjera, crean un ancla fácil de calcular (por ejemplo, 100 \$ en libras esterlinas) y luego se ajustan al precio concreto (por ejemplo, 134 \$) que tienen que pagar.
- **Heurística del afecto.** Esta heurística se basa en el hecho de que, a la hora de tomar decisiones, solemos basarnos en nuestras emociones, más que en información objetiva. Un sentimiento positivo hace que a la gente le guste, quiera y experimente una situación concreta (por ejemplo, unas vacaciones), mientras que un sentimiento negativo hace que le disguste y evite el estímulo o la condición que provoca esa mala reacción. Por ejemplo, las personas son más propensas a visitar destinos en los que han tenido una buena experiencia en el pasado o que han sido reseñados positivamente en las noticias o sugeridos por sus amigos, mientras que podrían sentirse incómodas comprometiendo dinero para visitar lugares que no están seguras de que les gusten.

#### Preguntas para fomentar el debate:

- ¿Por qué siempre preferimos viajar con las mismas compañías aéreas?
- A la hora de reservar sus próximas vacaciones, ¿hasta qué punto es racional y hasta qué punto se deja influir por las emociones?

## PROGRAMA REDUCIDO PARA EL CAPÍTULO 3

Es posible que algunos destinatarios ya conozcan algunos de los conceptos de la economía conductual descritos en este capítulo, mientras que otros no necesitan conocer todos los detalles. En ambos casos, este capítulo reducido que se centra en los conceptos principales les resultará útil. Para seguir el programa reducido, consulte la información que figura a continuación. Este programa reducido para el capítulo 3 también es una buena opción para los instructores que no dispongan de tiempo suficiente y deseen omitir algunos conceptos o proporcionar algunos materiales como complementos no discutidos en clase.

En todos los casos, el capítulo 3.5 debe realizarse en su totalidad.

A continuación, se presenta una posible estructura del programa reducido:

#### Primera parte. El juicio, la decisión y los axiomas racionales:

- Presente sólo las diapositivas sobre la racionalidad limitada. Estas diapositivas son útiles para pasar a la siguiente subsección sobre las teorías del proceso dual.
- Utilice las diapositivas 10, 11 y 12 del archivo titulado "Capítulo 3 - Enfoque conductual Módulo1"

#### Segunda parte. Teorías de proceso Dual:

- Esta es la sección sobre las teorías del proceso dual y siempre debe presentarse en su totalidad.

#### Tercera parte. Teoría de las perspectivas:

- Presente únicamente las diapositivas sobre la función de valor, el encuadre y el statu quo.
- Estas diapositivas cubren algunos de los efectos más importantes en la economía conductual y conceptos que surgen a menudo en intervenciones como los nudges y las perspectivas conductuales más en general.
- Utilice las diapositivas 10 a 14 incluidas en el archivo titulado "Capítulo 3 - Enfoque conductual Módulo3"

#### Cuarta parte. Heurística:

- Aquí puede elegir en función de su público o del tiempo disponible.
- No es necesario que abarque todas las heurísticas, sino que puede presentar sólo una para ofrecer un ejemplo de este tipo de estrategias intuitivas.
- Si decide cubrir sólo una heurística, las más fáciles de entender, y potencialmente las más útiles, suelen ser la heurística de la disponibilidad y la heurística del afecto.
- La sugerencia para aquellos que no se sientan cómodos para elegir la heurística que quieren presentar es presentar sólo la heurística del afecto para cubrir un poco más los

factores emocionales que pueden impactar en nuestros comportamientos y no sólo los cognitivos.

- Si sigue la sugerencia del punto anterior, utilice las diapositivas 17, 18 y 19 del archivo titulado "Capítulo 3 – Enfoque conductual Módulo4".

*NOTA: Por supuesto, si conoce cuáles son los puntos fuertes y débiles de su audiencia o sus conocimientos previos, no dude en seleccionar los temas de forma diferente y simplemente cubrir lo que ya saben de forma breve. Si dispone de más tiempo, pero no del suficiente para repasar todo el material, la sugerencia es saltarse parte del material del primer módulo y maximizar la cobertura de los tres módulos restantes.*

# Parte 1. Juicio, decisión y axiomas racionales

Preguntas para romper el hielo:

- ¿Por qué debemos prestar atención a los motores del comportamiento humano?
  - ¿Cuáles son las principales decisiones que toman los turistas? ¿Se te ocurren ejemplos?
- Discutámoslas juntos

**OBJETIVO:** Utilizar las respuestas para analizar por qué necesitamos comprender el comportamiento y debatir con los participantes cómo se ajustan sus ejemplos a la definición de decisión.

---

## Lecturas

- Ruggeri, K. (2021). Psicología y Economía del Comportamiento: Aplicaciones a las Políticas Públicas. (Capítulos 1, 2 y 3).
- Sustain y Thaler, 2009, Nudge (Part 1: Humans and Econs).
- Tversky, A., Kahneman, D. (1981). El encuadre de las decisiones y la psicología de la elección. Science.
- Kahneman, 2002, Maps of bounded rationality, conferencia Nobel.

---

¿Por qué debemos estudiar la toma de decisiones humana? Y, lo que es más importante, ¿qué impulsa la toma de decisiones humana? Son preguntas que estudiosos de distintas disciplinas (filosofía, matemáticas, economía, psicología, derecho, ciencias políticas, etc.) han intentado responder durante siglos. Ahora disponemos de mucha información sobre qué es la toma de decisiones, qué factores influyen en el comportamiento humano y por qué las personas no siempre hacen lo que más les conviene a ellas o a su comunidad.

Todos hemos oído hablar de personas que no responden al cambio climático y hemos experimentado los efectos de la subestimación de la pandemia de coronavirus. ¿Qué ocurre con

las personas a las que les gustaría hacer ejercicio o leer más, las que quieren aprender un idioma extranjero o dejar de fumar? ¿Por qué la gente fracasa en la consecución de estos objetivos con más frecuencia de la que lo consigue? ¿Podemos ayudarles? Cuando hablamos de turistas y de todos los agentes implicados en el turismo, ¿hay alguna forma de hacer que se comporten de manera que aumente simultáneamente la calidad de la experiencia y se respete el medio ambiente, el arte y las tradiciones locales?

Aquí analizaremos los principales conceptos de la psicología del juicio y la toma de decisiones, qué impulsa los comportamientos humanos, qué puntos de referencia podemos utilizar para evaluar la calidad de nuestras decisiones y por qué el cerebro humano es a la vez muy eficiente en el uso de la información y propenso a cometer errores.

### 1.1. ¿Qué es una decisión?

La mayoría de las definiciones de decisión se ciñen a lo que suele ser la percepción cotidiana del hombre. Por ejemplo, una definición considerada entre las mejores afirma que una decisión es una elección entre distintas alternativas basada en una evaluación de los resultados que ofrece cada alternativa y en un conjunto de expectativas por parte del decisor (Hastie & Dawes, 2001).

#### RECUADRO 1 I ¿Qué es una decisión?

Una decisión es nuestra reacción a una situación caracterizada por tres componentes diferentes:

- Una oportunidad para evaluar más de una vía de acción (o alternativa).
- La presencia de expectativas (probabilidades subjetivas) sobre la probabilidad de alcanzar el resultado de cada vía de acción.
- La presencia de consecuencias asociadas a los resultados (consecuencias que pueden evaluarse en función de los valores y objetivos personales del responsable de la toma de decisiones).

*(Hastie & Dawes, 2001)*

Aunque ésta es una definición muy buena de lo que es una decisión, se centra exclusivamente en las decisiones que se toman de forma intencionada y consciente. Así es como la mayoría de nosotros pensamos que se toma una decisión. Pensamos detenidamente en el problema que tenemos entre manos, buscamos información, sopesamos dicha información y, a continuación, nos movemos en la dirección que nos parece más adecuada en función de la evaluación que hemos hecho. ¿Cómo es posible, entonces, que veamos a tanta gente tomar decisiones que parecen torpes cuando no son sencillamente erróneas? Las decisiones suelen verse afectadas por factores que ejercen su influencia de forma inconsciente, es decir, sin que el decisor sea consciente de ello. Por ejemplo, las decisiones de las personas suelen verse afectadas por el contexto (limitaciones de tiempo, número de alternativas, etc.), factores aparentemente irrelevantes (encuadre, formatos numéricos, etc.) o procesos inconscientes (sentimientos, familiaridad, preparación, etc.). En los próximos apartados analizaremos con más detalle estos factores inconscientes y el modo en que pueden sesgar las decisiones y el comportamiento humanos.

### 1.2. Decisión, juicio y elección

Antes de empezar a analizar los motores del comportamiento humano, debemos repasar rápidamente una serie de definiciones para asegurarnos de que compartimos la misma



terminología y el mismo marco. Por ejemplo, muchas personas utilizan de forma algo intercambiable los términos decisión, juicio y elección. En el ámbito del juicio y la toma de decisiones, estas tres palabras tienen significados diferentes y más precisos. En concreto, la decisión es todo el proceso por el que las personas: i) se representan el problema en su mente; ii) estiman las expectativas de lo que pueden conseguir; iii) evalúan los posibles resultados; iv) seleccionan una alternativa; v) evalúan si el resultado satisface las expectativas iniciales. Todo este proceso puede dividirse en dos subprocesos principales: juicio y elección. Con juicio identificamos la primera parte del proceso de decisión, es decir, el intento del decisor de evaluar las expectativas, los posibles resultados y las consecuencias de sus acciones. Con la elección identificamos la segunda parte del proceso de decisión, es decir, la selección de una alternativa (o la decisión de no hacer nada, que es una de las alternativas viables cuando el responsable de la toma de decisiones puede mantener inalterado el statu quo).

### 1.3. Incertidumbre y ambigüedad.

Otros conceptos importantes en la toma de decisiones se refieren a los ámbitos del riesgo y la incertidumbre. En la mayoría de las ocasiones, las personas toman decisiones en condiciones en las que no saben lo que va a ocurrir. En otras palabras, elegirán una alternativa que puede conducir a varios resultados y el decisor puede saber o no cuál es la probabilidad exacta asociada a cada resultado. Cuando se conoce la probabilidad, hablamos de decisiones bajo incertidumbre. Un ejemplo habitual de decisión bajo incertidumbre son las apuestas (por ejemplo, una apuesta que ofrece un 50% de probabilidades de ganar 100 euros, un 25% de perder 200 euros o un 25% de no conseguir nada). Las apuestas se caracterizan por ofrecer distintos resultados, con distintas probabilidades. Es importante que el responsable de la toma de decisiones conozca las probabilidades exactas asociadas a cada resultado. Por ejemplo, con un poco de esfuerzo, los turistas podrían encontrar información sobre la probabilidad de retraso de un vuelo en un aeropuerto concreto. Digamos que la probabilidad es del 20%. Conociendo esta información, los turistas podrían representar su decisión de comprar un billete con un tiempo de conexión más corto o uno con un tiempo de conexión más largo en función de la probabilidad de llegar a tiempo al siguiente vuelo. Esto no significa que el tiempo de conexión más corto no vaya a funcionar, sólo que comprar ese billete puede ser más arriesgado que comprar el otro. Si los retrasos son frecuentes en el aeropuerto de salida, puede ser menos probable llegar a tiempo al siguiente vuelo, pero si no se produce ningún retraso, la conexión más corta permitirá llegar antes al destino y ahorrar tiempo.

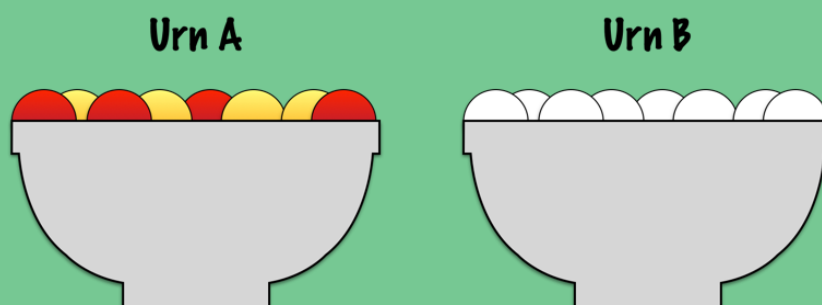
En cambio, en la decisión bajo ambigüedad, los responsables saben que su decisión puede conducir a uno de los varios resultados posibles, pero desconocen la probabilidad exacta asociada a cada uno de ellos. Esta es la condición en la que se encuentran los turistas la mayoría de las veces. Volvamos a los ejemplos anteriores e imaginemos que los turistas no han hecho el esfuerzo de averiguar la probabilidad de que su vuelo se retrase. Incluso sin esta información, la mayoría de la gente desconfiaría de las conexiones demasiado cortas, porque si algo no sale según lo previsto, perderán el vuelo siguiente. Esta vez la decisión se toma en condiciones de ambigüedad, porque no se conoce la probabilidad exacta de que algo vaya mal. Aun así, los turistas pueden utilizar la experiencia, el conocimiento de un aeropuerto concreto o la prudencia para tomar su decisión. Pueden deducir que, si una compañía aérea ofrece ese itinerario con una conexión corta, confían en que haya tiempo suficiente. O puede que no confíen en la aerolínea y prefieran reservar otra combinación de vuelos en función del atributo de decisión que les resulte más relevante (por ejemplo, el tiempo ahorrado o la molestia de perder la conexión, o el precio si es diferente para las dos alternativas).

## RECUADRO 2

### La diferencia entre incertidumbre y ambigüedad

Imagine estas dos situaciones diferentes. A la izquierda, tienes una urna (Urna A) con 100 bolas. 50 bolas son rojas y 50 amarillas. Si sacas una bola de la urna A, ¿cuál es la probabilidad de que sea roja?

A la derecha, tienes una urna (Urna B) con 100 bolas rojas o amarillas. No sabes cuántas bolas rojas y amarillas hay en la tirada. Si coges una bola de la urna B, ¿cuál es la probabilidad de que sea roja?



- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por participar en un juego que te paga 100 euros si sacas una bola roja de la urna A sin mirar dentro?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por participar en un juego que te paga 100 euros si sacas una bola roja de la urna B sin mirar dentro?

Cuando se responde a estas dos preguntas al mismo tiempo, la mayoría de la gente compara las dos urnas y está dispuesta a pagar más cuando juega con la urna A que con la urna B. Conocer las probabilidades facilita la evaluación de las posibilidades de ganar los 100 euros. Sin probabilidades estamos perdidos. ¿Y si en la urna B todas las bolas son amarillas o sólo una roja? Las probabilidades estarían en nuestra contra... pero no lo sabemos. En la urna A, sabemos que tenemos un 50% de posibilidades de ganar y podemos calcular cuánto pagar sabiendo que el premio es de 100 euros.

Para explicar mejor la diferencia entre las decisiones en condiciones de incertidumbre y ambigüedad, pensemos en los empresarios que deben evaluar el riesgo que corre su empresa. Para algunos riesgos, podrán cuantificar tanto la probabilidad de que ocurran como la consecuencia que producirán (incertidumbre). Un ejemplo de este tipo de riesgo podría ser el de un problema en la cadena de suministro. Los empresarios pueden examinar los datos históricos y evaluar la frecuencia con que las interrupciones afectan a la cadena de suministro o a sus proveedores en concreto. En el caso de otros riesgos, se desconoce la probabilidad de que se produzcan, por lo que son incontrolables o no se pueden medir (ambigüedad). Por ejemplo, puede ser difícil para un empresario prever un cambio tecnológico importante y, sobre todo, programarlo. Del mismo modo, es posible que no puedan calcular la probabilidad de que una nueva empresa fabrique un producto innovador que cambie su sector para siempre. Los empresarios pueden encontrar formas eficaces de controlar la incertidumbre y utilizar su evaluación para minimizar esos riesgos, pero no podrán controlar la ambigüedad con la misma

### Debate 1. Incertidumbre y ambigüedad en el ámbito turístico:

- ¿Se le ocurren otros ejemplos de decisiones en condiciones de incertidumbre o ambigüedad tomadas por turistas u otros agentes del sector turístico?
- ¿Qué puede hacerse para aumentar la calidad de estas decisiones?

#### 1.4. Teoría de la decisión racional.

¿Cómo definiría la racionalidad? ¿Qué caracteriza una decisión o un comportamiento que consideraríamos racional? ¿Puede poner uno o dos ejemplos?

Desde que el ser humano pisa la Tierra, ha intentado desarrollar un modelo de toma de decisiones óptimo. Pero ¿qué es una decisión óptima? ¿Cómo podemos definir una decisión óptima de modo que seamos capaces de evaluar si las personas están tomando la mejor decisión o no? En nuestra ayuda está el trabajo de muchos filósofos, matemáticos y, más recientemente, economistas. Estos han desarrollado una serie de principios según los cuales las personas deberían ser capaces de hacer siempre la mejor elección posible. Antes de entrar en los detalles de estos principios, debemos definir el concepto de valor esperado (VE). El VE es un concepto central porque permite asignar un peso cuantitativo a las alternativas entre las que puede elegir el decisor. La forma en que se ha desarrollado tiene en cuenta tanto el valor de los resultados de una alternativa como las probabilidades asociadas a cada resultado. Gracias al EV, podemos clasificar las alternativas en función de un valor que nos indica lo que debemos hacer. Una vez que estamos de acuerdo en clasificar la calidad de las alternativas en función de su VE, sabemos cuál es la decisión óptima y cabe esperar que un agente racional seleccione sistemáticamente la alternativa con el VE más alto. En un mundo abstracto, calcular el VE no es especialmente difícil y puede hacerse mediante la siguiente fórmula:

$$EV = \sum P V_{iii}$$

Como puede verse, el VE corresponde a la suma de los productos de cada valor de resultado (por ejemplo, 100 euros de ganancia) por su probabilidad respectiva (por ejemplo, 10%). En el recuadro 3, analizamos cómo calcular el VE de una apuesta con más de un resultado. Tenga en cuenta, no obstante, que este cálculo sigue siendo relativamente sencillo en el caso de las apuestas, ya que toda la información suele aparecer de forma explícita y el único esfuerzo que tenemos que hacer es aplicar la fórmula.



*Fig. 1. El método racional para calcular el Valor Esperado (VE) de una alternativa suele ser un esfuerzo demasiado arduo para el ser humano.*

### RECUADRO 3 Cálculo del VE de las apuestas



Imagina las siguientes apuestas:

Apuesta A. Un 100% de posibilidades de ganar 100 euros.

Apuesta B. Un 25% de posibilidades de ganar 200 euros y un 75% de perder 50 euros.

Apuesta C. Un 25% de posibilidades de ganar 800 euros y un 75% de perder 100 euros.

Calcular el VE de la apuesta A es bastante sencillo porque sólo hay un resultado y es seguro (100% de probabilidades de conseguirlo). Si aplicamos la fórmula

$$EV = \sum p_i v_i$$

Tenemos:

$$EV = 100 * 1 = 100$$

Donde 100 es la cantidad de euros que podemos ganar, mientras que 1 es la probabilidad de ganarlo (la probabilidad se expresa en una escala de 0, ninguna posibilidad de conseguir ese resultado, a 1, certeza de conseguirlo).

Calcular el VE de la apuesta B es un poco más difícil porque esta vez hay dos resultados diferentes, y cada uno tiene una probabilidad específica asociada. Así, aplicando la fórmula a esta segunda apuesta, tenemos:

$$EV = 200 * ,25 + (-50 * ,75) = 50 - 37,50 = 12,50$$

Como resultado, ante estas dos apuestas, un agente racional siempre seleccionaría la apuesta A. Sin embargo, sería un error pensar que el agente racional debería seleccionar la apuesta A porque es una ganancia segura. De hecho, deberíamos pensar que estas elecciones son decisiones que la gente toma repetidamente. Por lo tanto, un agente racional podría preferir la apuesta C a la A, porque tiene un EV más alto aunque a veces le suponga una pérdida. A largo plazo, las ganancias de la apuesta C superarán a las pérdidas y la harán mejor que la ganancia segura que ofrece la apuesta A.

$$EV = 500 * ,25 + (-100 * ,75) = 200 - 75 = 125$$

Más adelante veremos que los seres humanos no necesariamente toman decisiones utilizando la fórmula del VE, y esto es cierto incluso cuando el valor de cada alternativa es relativamente fácil de calcular, como en el caso de las apuestas. Por ejemplo, muchas personas prefieren una

A partir del concepto de VE fue posible desarrollar una teoría para intentar predecir las elecciones de las personas. Para existir, tal teoría, necesitaba algo más que un criterio para definir las decisiones óptimas. Había que pensar en dos elementos importantes: i. los objetivos del agente racional; ii. los principios que permiten predecir cómo logrará sus objetivos el agente racional. La teoría tenía que ser lo más general posible, por lo que tenía que incluir un motivo general para que los agentes seleccionen constantemente la alternativa con el mayor VE (justificando así que el agente elegirá la alternativa con el mayor VE incluso cuando hiera los sentimientos de otra persona o cuando podría haber ayudado a otros, etc.). A esta pregunta se respondió, no sin

discusión y con bastantes desacuerdos, afirmando que un agente racional tiene tres características principales: i. interés propio; ii. información completa; iii. recursos infinitos para el cálculo. Con estas características, un agente racional siempre tendría la información necesaria para calcular el VE, dispondría de recursos para realizar los cálculos incluso en situaciones muy exigentes (por ejemplo, la evaluación del rendimiento de las acciones), y el agente siempre seleccionaría la alternativa con el VE más alto porque maximiza el interés propio. La información completa del agente también es muy importante para asegurarse de que tiene preferencias estables, es decir, que sabe qué es lo mejor independientemente de las alternativas concretas disponibles o de la forma en que se presenten. La consistencia de las preferencias, es decir, la estabilidad de los comportamientos a lo largo del tiempo se ha conseguido mediante un conjunto de axiomas lógicos como la transitividad o la invariancia (véase el recuadro 4 para una lista y definiciones de los axiomas racionales más importantes).

Si trasladamos esto a la experiencia de los turistas, significaría que son capaces de hacer todo tipo de cálculos necesarios, por ejemplo, cambiar de su moneda nacional a una extranjera sin cometer errores o redondear los precios (existe una amplia bibliografía que demuestra que esto no es así). Del mismo modo, cabe esperar que los turistas estén motivados para explorar todas las opciones posibles de viaje, conexiones de vuelos, precios, etc. (pero sabemos que la mayoría de la gente deja de buscar alternativas cuando encuentra una que es suficientemente buena y no la mejor en absoluto; véase la racionalidad limitada más adelante). Por último, los turistas deben saber exactamente qué tipo de viaje/vacaciones (por ejemplo, montaña, playa, ciudad artística) prefieren y cómo se sitúan las distintas soluciones en relación con las demás, y esta clasificación debe ser estable independientemente de las distintas comparaciones disponibles (si la playa es el mejor tipo de vacaciones para ellos, siempre deben preferirla a cualquier otra cosa).

#### RECUADRO 4

##### Definición de los axiomas racionales más relevantes.

Los axiomas racionales más importantes son los siguientes:

- ➔ **Axioma de independencia:** Este axioma establece que las preferencias deben depender exclusivamente de los resultados (o características) que no comparten las distintas alternativas. En otras palabras, la maximización de la utilidad se consigue eliminando los estados de la palabra que son independientes de la alternativa elegida (es decir, aquellos resultados que el decisor obtendría independientemente de su elección porque los ofrecen todas las alternativas disponibles).

Si tenemos dos apuestas como las siguientes:

Apuesta X. 50% de posibilidades de ganar 100 euros y 50% de posibilidades de ganar 75 euros

Apuesta Y. 50% de probabilidades de ganar 100 euros, 25% de probabilidades de ganar 200 euros y 25% de probabilidades de perder 80 euros.

Nuestra decisión no debe estar influenciada por resultados que son iguales en ambas alternativas. Independientemente de nuestra elección (ya sea jugar a la Apuesta X o a la Apuesta Y), siempre tendremos un 50% de posibilidades de ganar 100 euros, son los otros resultados los que cuentan porque nos ofrecen cosas diferentes dependiendo de lo que elijamos.

- ➔ **Axioma de transitividad:** Este axioma establece que, si una persona prefiere la Alternativa A a la Alternativa B, entonces siempre debería preferir la Alternativa A a la B. También significa que, si añadimos una Alternativa C, inferior a la Alternativa B, esto no debería cambiar la decisión de elegir la Alternativa A.

Se trata de un supuesto necesario y suficiente para producir un orden estable de utilidad asociado a cada alternativa y sirve al objetivo de modelar la clasificación coherente de preferencias del agente racional. Por lo tanto, la elección del agente racional no debería depender de qué alternativas se han presentado junto con la favorita, la de mayor utilidad.

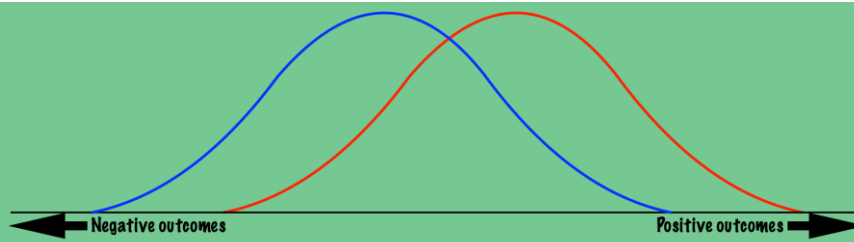
El mejor ejemplo para entender este axioma es el siguiente:

Alternativa A > Alternativa B > Alternativa C > Alternativa D

Pase lo que pase, si la alternativa A está presente, el agente racional siempre la elegirá; si no está presente, el agente racional siempre elegirá la mejor opción disponible según la clasificación anterior.

- ➔ **Axioma de dominancia:** Este axioma establece que cuando una alternativa es mejor que otra en al menos un atributo (y no inferior en los demás atributos) siempre será elegida. Es la opción dominante.

Una forma estocástica de este axioma sugiere que, ante alternativas arriesgadas y mono dimensionales, los agentes deberían preferir siempre la alternativa cuya distribución acumulativa esté más sesgada a la derecha. En la figura siguiente, siempre se debería preferir A a B.



The red distribution dominates the blue distribution

- Axioma de regularidad: Este axioma establece que, en una elección binaria, la preferencia por una alternativa depende de su valor relativo (utilidad relativa) en comparación con otras alternativas. Si el número de alternativas aumenta, la popularidad relativa (frecuencia de elección) de dos alternativas ya disponibles no debería cambiar. El efecto de compromiso (figura siguiente) y el efecto de atracción (o dominancia asimétrica) son ejemplos de violaciones del efecto de regularidad descrito en la literatura de marketing.

You are planning a 10-day vacation, what is your favorite solution?

Choice set 1



Itinerary 1

- Three-star hotel
- €1500



Itinerary 2

- Four-star hotel
- €2500

Choice set 2



Itinerary 1

- Three-star hotel
- €1500



Itinerary 2

- Four-star hotel
- €2500



Itinerary 3

- Five-star hotel
- €5000

**Example of compromise effect: more people choose Itinerary 2 in the second choice set than in the first one.**

- Axioma de invarianza: Este axioma establece que cuando se prefiere una alternativa a otra, dicha preferencia debe ser independiente del método utilizado para evaluarla (por ejemplo, elección, escala de valoración, disposición a pagar - DAP, o disposición a aceptar - DAC).

Además, las preferencias no deben cambiar o "invertirse" en función de cómo se presente la información (por ejemplo, problemas presentados en términos positivos frente a negativos - encuadre, formatos numéricos diferentes, pero lógicamente equivalentes, o presencia de una comparación - evaluación conjunta frente a separada).

Este axioma es fundamental porque garantiza la estabilidad de las preferencias. Una vez que hemos descubierto qué prefiere un agente, es irrelevante cómo se mida la preferencia o con qué tipo de información se le presente, la preferencia no cambiará. Junto con la transitividad, la invarianza garantiza que podamos modelizar el comportamiento de un agente y generalizarlo a diferentes contextos sin riesgo de que haya demasiada variabilidad. El agente sabe lo que quiere y tiene preferencias estables.

Para más detalles sobre las violaciones de estos axiomas de racionalidad, véase: *Tversky, A., & Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. The Journal of Business, 59, S251-S278.*



Podría parecer, llegados a este punto, que la teoría racional es un poco ingenua. Todos sabemos que existen diferencias entre las personas y, por tanto, no podemos reducirlo todo a un único número que indique la bondad de cada alternativa a la que nos enfrentamos. Por supuesto, este punto no se le ha escapado a los economistas y filósofos que abordaron este tipo de cuestiones. Sin embargo, fue gracias a un matemático, Daniel Bernoulli, que tuvimos un primer e importante intento de incluir los valores subjetivos en el modelo de toma de decisiones. Para lograr este objetivo, Bernoulli partió de un juego conocido como la paradoja de San Petersburgo (véase el recuadro 5).

#### RECUADRO 5 La paradoja de San Petersburgo.

En este juego de San Petersburgo, la gente debe apostar primero una suma de dinero. Una vez que aceptan jugar y han hecho su apuesta, se lanza una moneda al aire. Si la moneda sale cara, el premio inicial se duplica (por ejemplo, de 2 a 4 euros), y se lanza la moneda una segunda vez. Si el resultado es cara, la ganancia se duplica una vez más (por ejemplo, de 4 a 8 euros). El juego termina cuando la moneda sale cruz. En ese momento, el participante recibe la cantidad acumulada durante el juego menos la cantidad que había apostado al principio. Normalmente, la gente no está dispuesta a pagar mucho en un juego de este tipo, sobre todo porque puede prever que perderá dinero si sale cruz en una de las primeras rondas. Sin embargo, el juego puede ofrecer una buena cantidad de dinero porque, al duplicar el pago en cada ronda, alcanza valores altos rápidamente (por ejemplo, con diez caras seguidas el pago es de 1.024 euros).

Aunque la probabilidad de obtener una nueva cara es menor en cada ronda porque depende de los resultados de las rondas anteriores (es decir, depende de que los resultados anteriores también sean caras), no es imposible obtener varias caras seguidas. De hecho, desde un punto de vista puramente probabilístico, la probabilidad de obtener un número infinito de caras seguidas es superior a cero. Como la moneda "no tiene memoria", en cada vuelta hay un 50% de posibilidades de obtener cara. La probabilidad contingente de obtener otra cara, después de las anteriores, disminuye en cada ronda porque es el producto de las probabilidades de obtener caras en cada ronda hasta ese momento, pero nunca es cero (el resultado de un producto entre números superiores a cero no puede ser cero). Por ejemplo, obtener una cara en el primer lanzamiento de la moneda tiene una probabilidad del 50% (0,50), mientras que dos caras seguidas tienen una probabilidad del 0,25% ( $0,50 \times 0,50 = 0,25$ ) ya que las combinaciones posibles son cuatro (primer lanzamiento de la moneda - segundo lanzamiento de la moneda): cara-cabeza, cruz-cola, caracola, cruz-cabeza, y sólo nos interesa obtener una de estas combinaciones (cara-cabeza); tres caras seguidas tienen una probabilidad del 12,50% ( $0,50 \times 0,50 \times 0,50 = 0,125$ ). Por lo tanto, las probabilidades de obtener una cara disminuyen en cada ronda, pero nunca llegarán a cero.

Esto significa que, si aplicamos la fórmula para calcular el VE al juego de San Petersburgo, el resultado es un VE infinito. Un agente racional debería estar dispuesto a pagar una cantidad muy elevada de dinero para jugar al juego si, y sólo si, sólo tenemos en cuenta el VE, pero los seres humanos no lo hacen, de ahí la "paradoja". En la vida real, la gente sólo apuesta cantidades muy pequeñas de dinero en el juego y eso es porque no estarían muy contentos si obtuvieran una cola después de sólo una o dos rondas. Bernoulli se quedó perplejo ante este desajuste entre lo que sugerían las matemáticas de la elección óptima y el comportamiento real de la gente, por lo que decidió encontrar una solución a este enigma y formalizó el concepto de función de utilidad: una suma de dinero que la gente puede ganar no se evalúa de la misma manera en todo momento, sino que se vuelve cada vez menos atractiva a medida que nos hacemos más y más ricos.

Y la respuesta fue la de crear una función de utilidad. El objetivo principal de la función de utilidad era describir cómo evalúan las personas el dinero (u otras cantidades que pueden ganar en un juego como la paradoja de San Petersburgo). La figura siguiente muestra funciones de utilidad típicas correspondientes a agentes con distintas actitudes ante el riesgo. Se cree que la mayoría de la gente sigue la primera imagen de la izquierda, la que describe una actitud aversa al riesgo. Lo que podemos ver es que el valor subjetivo del dinero es muy alto cuando la gente gana sus primeros dólares, pero disminuye a medida que aumenta su riqueza. Lo que esto significa es que, en un juego como el que estudiaba Bernoulli, duplicar la retribución deja de ser tan atractivo a partir de cierto valor y la gente no se arriesga para conseguirlo (pero sí lo haría si la retribución fuera significativamente mayor).

Volviendo a nuestro ejemplo de la conexión de vuelo corta, es probable que la gente evite arriesgarse si esa solución sólo le permite ahorrar poco dinero en su viaje (o no demasiado tiempo en cuanto a la hora de llegada). Sin embargo, si la diferencia de precio es grande, la gente probablemente se arriesgará para ahorrar una cantidad sustancial de dinero (e incluso si pierden la conexión, estarán menos molestos sabiendo que han podido evitar un coste mayor).

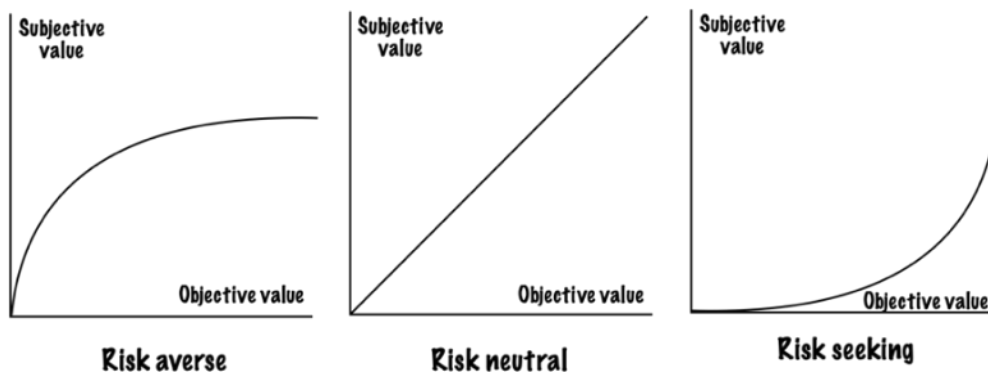


Figura 2. Funciones de utilidad. Diferentes tipos de funciones de utilidad.

### 1.5. Violación de axiomas racionales.

Con el tiempo se demostró que los seres humanos, a diferencia de los agentes racionales, a menudo violan los axiomas racionales y se comportan de un modo que no es coherente con las teorías racionales (tanto, que incluso pueden elegir alternativas que no maximizan la utilidad). Existen muchos ejemplos de violación de los axiomas racionales, y sería una pérdida de tiempo revisarlos todos o incluso muchos de ellos, por lo que nos limitaremos a presentar algunos ejemplos para aclarar lo que esto significa. La mayoría de las demostraciones se han propuesto utilizando apuestas porque es el formato más sencillo para describir una decisión bajo incertidumbre. Un ejemplo es el siguiente caso de violación de la independencia:

Por favor, elija uno de los siguientes viajes:

- VIAJE A: 50% de posibilidades de ganar un viaje de 3 semanas a Inglaterra, Francia y España.
- VIAJE B: 100% de posibilidades de ganar un viaje de una semana a Inglaterra.

En este caso, la mayoría de la gente prefiere el resultado seguro (viaje de una semana a Inglaterra). Imaginemos ahora este segundo caso:

- VIAJE C: 5% de posibilidades de ganar un viaje de 3 semanas a Inglaterra, Francia y España.
- VIAJE D: Un 10% de posibilidades de ganar un viaje de 1 semana a Inglaterra.

Esta vez, la mayoría de los encuestados prefieren la alternativa que ofrece un viaje de 3 semanas a la que ofrece sólo 1 semana en Inglaterra. Se trata de una violación de la independencia, porque las alternativas C y D son simplemente A y B con las respectivas probabilidades reducidas a 1/10 de los valores originales (el 50% de la alternativa A se convirtió en el 5% de C, mientras que el 100% de la alternativa B se convirtió en el 10% de D). Cuando ambas probabilidades son bajas y ninguna de las alternativas es segura, la gente está dispuesta a arriesgarse y apuntar al precio más alto en lugar de ir sobre seguro.

Hay muchos casos de violación de los axiomas racionales que se dan en situaciones más ecológicas, incluso dentro del ámbito del turismo. Muchos de ellos proceden de la literatura sobre marketing. Por ejemplo, imaginemos esta situación:

CONDICIÓN 1: "Está pensando en ir a Hawai de vacaciones durante dos semanas. En una página web encuentras todo el paquete disponible a un precio rebajado de 2.500 euros en lugar de 3.000."

¿Qué haría usted? ¿Lo compraría? La mayoría de las personas interesadas en este destino dirían que sí, que quieren aprovechar el descuento. Ahora imagina la siguiente situación:

CONDICIÓN 2: "Está pensando en ir a Hawai de vacaciones durante dos semanas. En una página web encuentras todo el paquete disponible a un precio rebajado de 2000 euros en lugar de 3000 euros. Decides pensártelo un poco y cuando vuelves a comprobarlo el precio ha subido a 2300 euros."

En este segundo caso, muchas personas estarían menos dispuestas a comprar las vacaciones, aunque sigan teniendo descuento, y es incluso menos caro que en el primer caso. Sin embargo, ahora basan su evaluación del coste en el primer descuento (2000 euros) y no en el precio total (3000 euros). En consecuencia, la nueva oferta (2.300 euros) no les parece tan buena, ya que sienten que pierden 300 euros. Esto supone una violación del axioma de transitividad, ya que en el segundo caso el paquete vacacional es claramente el mejor (basándose en la información disponible). Como era de esperar, en la condición 1, la gente considera que un precio de 3000 euros es peor que un precio de 2500 euros, pero, debido a las diferentes comparaciones disponibles, en la condición 2 están menos dispuestos a pagar 2300 euros de lo que estarían a pagar 2500 euros. Es cierto que las personas que ven el precio de 2300 euros no ven la oferta de 2500 euros, por lo que no pueden compararlos (si pudieran, nunca cometerían este error). Sin embargo, si fueran agentes racionales, habrían conocido el valor de cada precio incluso sin compararlos y habrían valorado la diferencia. Esto es también una muestra de una característica importante de la toma de decisiones humana. Tomamos decisiones sobre la marcha con la información que tenemos ante los ojos, por lo que nos vemos influidos por las distintas comparaciones disponibles en cada momento.

Una de las preguntas que podemos hacernos es por qué las personas son incapaces de tomar la mejor decisión posible o de ser coherentes en sus preferencias incluso cuando la situación es bastante sencilla y no hay demasiada información que procesar. Una primera pieza de este rompecabezas tiene respuesta en la teoría de la racionalidad limitada.

## 1.6 Teoría de la racionalidad limitada.

Un punto importante que destacar sobre las teorías racionales de la decisión que acabamos de tratar es que no formulan ninguna hipótesis sobre los procesos que conducen a una decisión

óptima. De hecho, no se formula ninguna hipótesis sobre cómo llega el agente racional a una decisión. Al menos en su forma original, estos modelos proporcionaban los principios que uno debería seguir, pero luego sólo se fijaban en el resultado de la decisión. Si una decisión es óptima o no, se deduce de su resultado. Para los economistas, las personas no hacen todos los cálculos complejos que se espera que hagan los agentes racionales, pero es "como si" los hicieran. Así pues, el proceso no es tan relevante, ya que imita al racional y el resultado basta para evaluar si se ha seguido o no. Si el resultado no es óptimo, entonces el proceso seguido no es el correcto.

#### Preguntas para romper el hielo:

- ¿Los turistas toman decisiones basándose en el cálculo de los EV? ¿Es la utilidad algo que computan o más bien una intuición sobre lo que nos hará más felices?
- Piense en lo que hemos debatido hasta ahora, ¿puede poner ejemplos de casos en los que los turistas toman decisiones aparentemente "irracionales"?
- ¿Se le ocurren ejemplos de empresas de marketing y turismo que aprovechen el comportamiento "irracional" de las personas?

**OBJETIVO:** Evaluar si los participantes han comprendido lo que entendemos por toma de decisiones racional; ¿son sus ejemplos de comportamiento "irracional" contrarios a la teoría racional de la toma de decisiones? ¿O se limitan a enumerar comportamientos contrarios a su forma de ver la experiencia de un turista? Antes de seguir adelante y mostrar por qué es normal, e incluso eficaz, que los seres humanos se comporten de un modo que no se ajusta necesariamente a los principios de la toma de decisiones racional, conviene ver qué entienden los participantes por decisiones "irracionales"; ¿cuáles son los ejemplos que ponen? Podemos empezar ahora a encauzar su comprensión de lo que significa decidir "irracionalmente" y por qué ocurre.

---

En psicología esto cambió con el cognitivismo, que suplantó al conductismo y empezó a investigar los procesos psicológicos mediante la ahora famosa analogía del "cerebro como un ordenador". Gracias a esta analogía, los cognitivistas pudieron formular hipótesis sobre cómo las personas procesarían la información, lo que llevó a la creación de experimentos que podían poner a prueba dichas hipótesis. Hoy en día, gracias a la neurociencia, estamos aún mejor equipados que en el pasado para observar los procesos psicológicos (y psicofisiológicos), aunque seguimos sin poder "verlos" y necesitamos hacer inferencias (en la actualidad, incluso los economistas se han interesado por los procesos reales y han adoptado metodologías y técnicas desarrolladas en psicología y neurociencia).

Un notable precursor de la revolución cognitiva, y posteriormente uno de los principales exponentes de este movimiento, fue Herbert Simon. Simon no era psicólogo de formación, pero fue uno de los primeros en comprender el potencial de la inteligencia artificial (IA) y la simulación. Para entender los problemas que la IA debía resolver o ayudar a resolver (por ejemplo, proyectos complejos de ingeniería o diagnósticos médicos), Simon acabó estudiando la toma de decisiones humana y desarrollando lo que en su momento fue un marco teórico revolucionario. Comprendió que la toma de decisiones humana está limitada por la interacción entre las características del sistema cognitivo y el entorno en el que se toma la decisión. Así, Simon planteó la hipótesis de que los seres humanos tenían una capacidad de atención limitada (es decir, sólo podían atender a una cantidad limitada de información al mismo tiempo). Por ejemplo, cuando los turistas hacen planes de viaje por Internet, pueden aprovechar las páginas web que ofrecen un gran número de alternativas diferentes en las que se mezclan muchas características distintas de formas únicas. Si volvemos al ejemplo de la conexión de vuelos. Las personas pueden consultar en línea

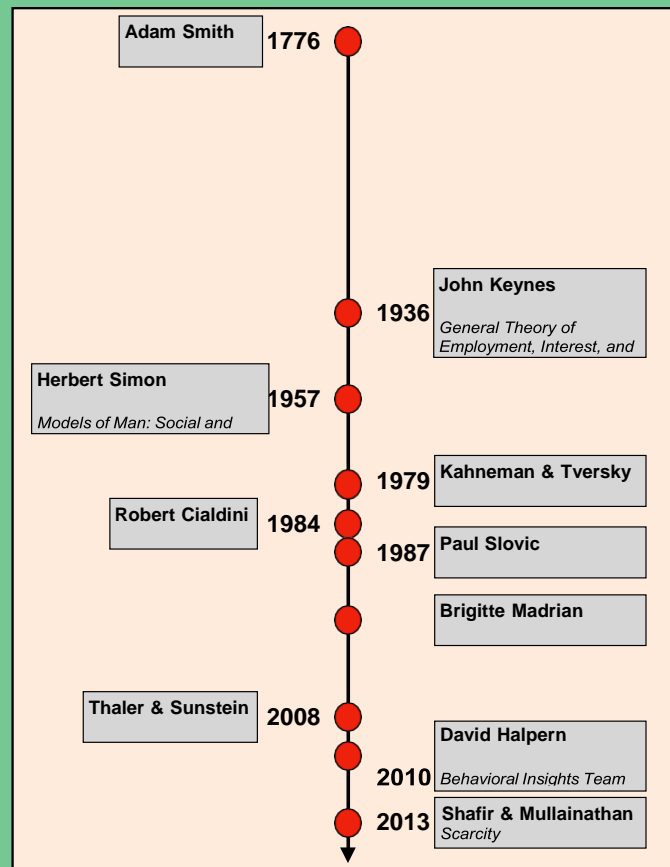
numerosas alternativas con diferentes precios, diferentes itinerarios y duración de las conexiones. Sin embargo, no podrán recordar todas las alternativas disponibles para su viaje. En consecuencia, se centrarán sólo en algunas de ellas, quizá descartando los viajes que sean demasiado caros o los que requieran demasiadas escalas. Memorizarán y evaluarán realmente sólo unas pocas alternativas que perciban como aceptables para sus necesidades específicas (por ejemplo, llegar al destino lo más rápido posible o evitar problemas molestos). Esto es exactamente lo que Simon quería decir con que nuestro sistema cognitivo tiene recursos limitados y se ve comprometido por la solicitud del contexto circundante. En este ejemplo, las personas sólo pueden comparar unas pocas alternativas, de lo contrario la información es demasiada y no pueden tenerla toda en mente al mismo tiempo. O bien comparan varias alternativas en función de un atributo concreto (por ejemplo, el precio) o bien seleccionan sólo unas pocas y las comparan en función de múltiples atributos (por ejemplo, precio, hora de salida/llegada, paradas, aerolíneas, aeropuertos, etc.). Las empresas conocen muy bien estas limitaciones y tratan de aprovecharlas diciendo a los clientes que sólo quedan unos pocos asientos disponibles a ese precio, lo que les incita a comprar antes de que se agoten las mejores ofertas.

Los trabajos de Simon demostraron que las personas aceptan resultados que saben que no son óptimos cuando ello permite ahorrar energías cognitivas. En otras palabras, esto significa que los seres humanos se esfuerzan constantemente por maximizar el uso eficiente de unos recursos limitados en lugar de intentar maximizar la utilidad. Este proceso de sacrificar la calidad de la decisión por la rapidez y el ahorro de energía fue bautizado por Simon como racionalidad limitada. Con esta etiqueta, Simon pretendía destacar que los seres humanos se esfuerzan por tomar decisiones de la mayor calidad posible y que, sin duda, pueden entender y seguir los principios racionales. Sin embargo, rara vez lo hacen porque la complejidad es tan elevada que necesitan estrategias intuitivas para ahorrar energía y llegar a una conclusión sin pasar por todos los pasos. Para definir este proceso de "atajo", Simon tomó prestado el término "heurístico" de la informática. Una heurística es un proceso por el que introducimos cierta información y obtenemos un resultado sin pasar por todos los pasos necesarios.

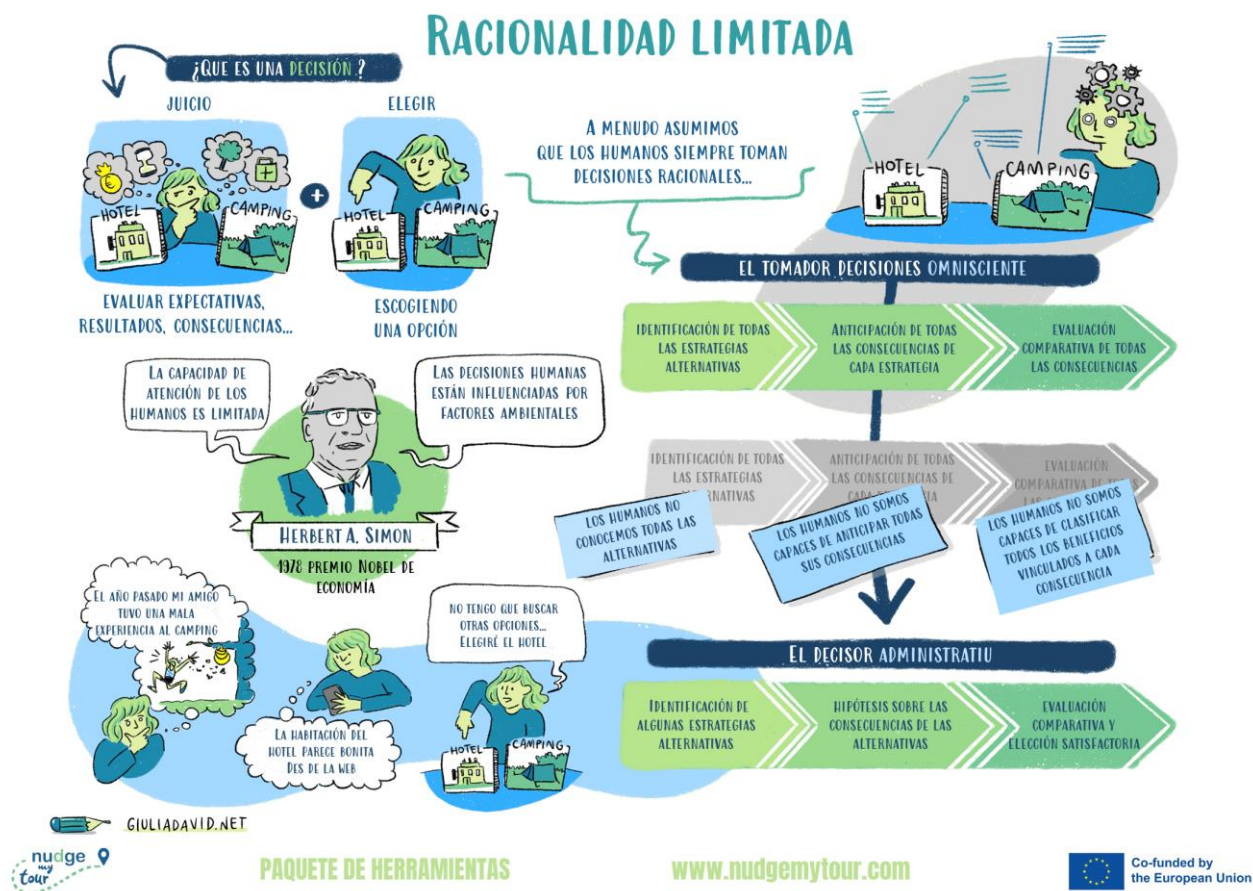
Es importante destacar que, estudiando a ingenieros, directivos y jugadores de ajedrez, Simon introdujo otro concepto, el principio de satisfacción. Este principio mezcla voluntariamente los conceptos de satisfacer y bastar para explicar que las personas se esfuerzan por obtener una respuesta satisfactoria a un problema y, una vez que la alcanzan, se detienen sin buscar soluciones aún mejores. Volviendo a nuestro ejemplo de la reserva de un vuelo, el principio de satisfacción afirma que las personas elegirán una solución que sea suficientemente buena en lugar de perfecta. Entre las opciones disponibles, seleccionarán algunas que satisfagan sus necesidades principales y elegirán una de ellas, aunque sepan que una búsqueda más larga podría haberles llevado a una decisión mejor. Mientras la decisión final esté dentro del rango de precios que consideran aceptable, no tenga demasiadas escalas y el tiempo disponible para los vuelos de conexión no sea ni demasiado corto ni demasiado largo, estarán satisfechos con su elección.

La teoría de la racionalidad limitada fue fundamental para desplazar la atención del resultado de la decisión (*racionalidad instrumental*) al proceso con el que se lograba la decisión (*racionalidad procedimental*). Ofreció una primera explicación de la limitación de los recursos cognitivos de las personas y de cómo estas limitaciones se ven afectadas por factores ambientales como: las limitaciones de tiempo, el número de alternativas o el número de atributos utilizados para describir cada alternativa. El trabajo de Simon demostró lo fácil que es que el sistema cognitivo se vea desbordado por la información, incluso cuando las personas están motivadas para hacer el mejor trabajo posible. Sin la teoría de la racionalidad limitada, ninguna de las siguientes aportaciones habría sido posible y es probable que no existiera el enfoque conductista tal y como lo conocemos.

RECUADRO 6  
La historia del enfoque conductual (*adaptado de Ruggeri, 2021*).



Las siguientes infografías del Paquetes de Herramientas pueden ayudarle a ilustrar el concepto de racionalidad limitada y otros elementos explicados en esta sección:





# RACIONALIDAD LIMITADA

## RACIONALIDAD ABSOLUTA



TODAS LAS ALTERNATIVAS SON BIEN CONOCIDAS



SE PUEDEN ANTICIPAR LAS CONSECUENCIAS DE CADA ELECCIÓN



QUIEN TOMA LAS DECISIONES TIENE UNA FUNCIÓN DE UTILIDAD PREDETERMINADA



DECISIÓN ÓPTIMA



GIULIADAVID.NET



PAQUETE DE HERRAMIENTAS

## RACIONALIDAD LIMITADA



EL CONOCIMIENTO DE LAS ALTERNATIVAS ES SIEMPRE FRAGMENTARIO



LAS CONSECUENCIAS DE CADA ELECCIÓN SE ANTICIPAN DE FORMA IMPERFECTA



LES PREFERENCIAS SON CONFUSAS Y CAMBIAN CON EL TIEMPO



DECISIÓN SATISFACTORIA



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

Co-funded by the European Union

# Parte 2 Teorías del proceso Dual

Preguntas para romper el hielo:

- ¿Cómo elige dónde ir de vacaciones? ¿Sigue su corazón o analiza qué lugares son probablemente más baratos o están menos masificados?
- Cuando planifica un viaje, ¿qué factores tiene en cuenta? ¿El coste? ¿La eficacia del transporte? ¿La duración del viaje?

**OBJETIVO:** Utilizar estas preguntas para que las personas empiecen a pensar en lo que influye en sus decisiones y, especialmente, en los factores inconscientes (Sistema 1) de los que a menudo no son conscientes.

---

## Lecturas

- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido y despacio (Partes I)

---

### 2.1. Intuición frente a deliberación.

Otra teoría clave para entender por qué las personas no siguen los principios en los que se basa la teoría de las decisiones racionales es el enfoque de proceso Dual sobre la forma en que los seres humanos piensan y razonan. Este marco identifica dos sistemas de pensamiento diferentes: El Sistema 1, que es rápido, inconsciente y no requiere mucho esfuerzo, y el Sistema 2, que es lento, consciente y requiere muchos recursos cognitivos (atención, memoria, autocontrol). Las etiquetas Sistema 1 y Sistema 2 están vinculadas a las etapas en las que se han desarrollado en la evolución de los seres humanos y a la forma en que maduran en los individuos a lo largo de la vida. El Sistema 2 es el más reciente y suele identificarse con el neocórtex (los dos hemisferios); para la planificación del comportamiento y el razonamiento, los lóbulos frontales, que son la última estructura que ha evolucionado y la que madura más tarde durante la vida de un individuo (en torno a los 30 años), desempeñan un papel fundamental. Las regiones del lóbulo prefrontal intervienen en funciones como la planificación, la conciencia de los propios sentimientos, la empatía y las consecuencias de nuestras acciones sobre los demás (o de las acciones de los demás sobre nuestros sentimientos).

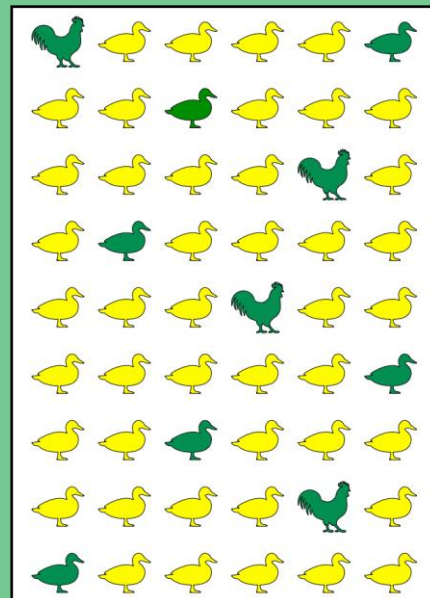
La mayoría de las personas se identifican con el Sistema 2 e ingenuamente creen ser siempre conscientes de lo que piensan y de lo que influye en su comportamiento. Sin embargo, la investigación psicológica ha demostrado que no es así, y esta conclusión es coherente con la teoría de Simon de la racionalidad limitada. El cerebro se ha desarrollado de tal forma que le permite ahorrar tanta energía como sea posible para las ocasiones en que realmente se necesita. Para lograr este objetivo, algunas funciones son automáticas. En el recuadro 7 se muestra un buen ejemplo de los dos sistemas y su funcionamiento.

### RECUADRO 7

Diferencia entre el procesamiento automático e inconsciente de la información (Sistema 1) y el deliberado y consciente (Sistema 2).

Mira el panel izquierdo de la imagen de abajo, ¿qué ves? ¿Ve a una persona feliz? Eso es lo que la mayoría de nosotros vemos, pero independientemente de eso, incluso si identificas una emoción diferente con la expresión facial de la mujer de la imagen, lo que es seguro es que no has tenido que pensarlo. La respuesta le llegó automáticamente. Los expertos en emociones señalarían que cuando las personas activan el músculo cigomático y extienden la sonrisa, lo percibimos como un signo de felicidad o emoción positiva. Sin embargo, al ver la foto ninguno de nosotros hace este tipo de análisis, estamos acostumbrados a deducir que una persona se siente bien cuando su cara tiene esa expresión concreta y saltamos directamente a esa conclusión (por ejemplo, no pedimos ninguna información sobre el contexto en el que se tomó la foto, quizá esta mujer estaba sonriendo nerviosa ante otra broma machista de su jefe). Por tanto, éste es un ejemplo de cómo funciona el Sistema 1.

Ahora, mira el panel de la derecha y cuenta el número de patos pintados de verde. No es una tarea difícil, los patos pintados de verde son bastante fáciles de distinguir entre los amarillos. Sin embargo, si estás motivado para hacer un buen trabajo o si recibes una recompensa por dar la respuesta correcta, tendrás que escanear la imagen, centrar tu atención y contar el número de patos pintados de verde. La respuesta es 6. ¿Has acertado? Si lo has hecho, significa que has utilizado el Sistema 2 y has ejercido el autocontrol para llegar a la respuesta. También significa que has localizado el número de gallos pintados de verde. Si la respuesta es 10, significa que aún confías demasiado en tu Sistema 1 (¡y que no te tomas la tarea en serio!).



Si volvemos a nuestro ejemplo de la conexión de vuelos, los turistas compararán algunas opciones y luego elegirán. Algunas personas son más analíticas que otras, pero sabemos que podría ocurrir algo parecido a lo siguiente i) algunos turistas creerán que han reflexionado mucho sobre qué hacer, pero en realidad puede que simplemente decidan comprar el itinerario con la conexión más larga porque incluye parar en un aeropuerto en el que ya han estado en el pasado (no se trata de una decisión irracional, sino que está impulsada por el Sistema 1 porque el análisis

sirve para justificar una corazonada de que parar en un aeropuerto conocido es más conveniente que hacerlo en uno desconocido); ii) del mismo modo, algunos turistas elegirán el itinerario más barato porque experimentan sentimientos negativos al pagar más por otra alternativa (de nuevo, encontrarán justificaciones para su decisión, por ejemplo, racionalizando que si la conexión es corta es porque las aerolíneas saben que no pasará nada o podrían creer que están equilibrando con precisión el riesgo de perder la conexión y el beneficio de llegar antes al destino).

Aunque estamos caracterizando el Sistema 1 y el Sistema 2 como procesos independientes, se trata sólo de una simplificación para que estos conceptos sean claros de entender. Sin embargo, los dos sistemas son los extremos de un continuo. A veces las personas tienden a confiar más en el Sistema 1, intuitivo y automático, mientras que en otras ocasiones intentan esforzarse al máximo para lograr la mejor solución posible. Por ejemplo, en muchas ocasiones la cuestión que se plantea cuando vemos un comportamiento que parece ilógico o incorrecto no es que las personas no hayan analizado la situación sino, más bien, que sus análisis estaban sesgados por sus reacciones intuitivas e inconscientes. Tal vez, en realidad, no estaban sopesando toda la información objetivamente, sino según sus opiniones y actitudes intuitivas sobre el problema en cuestión. Si los turistas tienen una actitud positiva hacia un destino concreto, fácilmente sobrevalorarán las cosas positivas de ese lugar e infravalorarán las negativas. En lo que queda de presentación, mantendremos la distinción entre ambos procesos, pero no olvidemos que se trata sólo de un recurso para simplificar un poco las cosas.

Podemos desarrollar una taxonomía de las tareas y actividades de las que es más probable que se ocupe el Sistema 1 y de las que es más probable que se ocupe el Sistema 2 (véase el Cuadro 8). Por supuesto, habrá variabilidad entre las distintas personas porque tendrán experiencia y formación en distintas actividades (no todo el mundo sabe esquiar) y se preocuparán por cosas distintas (no todo el mundo busca durante meses los mejores descuentos en el hotel para las próximas vacaciones). Por lo tanto, es importante saber qué buscan las personas que visitan un lugar concreto, qué esperan encontrar, etc., para desarrollar las herramientas y los programas adecuados para influir en sus comportamientos. Algunos de estos factores serán fáciles de detectar, otros serán más difíciles de identificar y requerirán entrevistas o análisis porque son inconscientes y a las personas les resulta difícil explicarlos con palabras (de hecho, puede que no sean conscientes del papel que desempeñan los factores inconscientes en sus elecciones).

## RECUADRO 8

### Las tareas realizadas por el Sistema 1 y el Sistema 2.

El Sistema 1 (también denominado: intuitivo, automático, inconsciente, "irracional") es más adecuado para las siguientes actividades:

- Percepción (por ejemplo, percibir que un objeto está más lejos que otro).
- Orientar la atención hacia la fuente de un ruido fuerte y repentino.
- Expresar asco al ver una imagen repugnante (por ejemplo, una película de terror).
- Cálculos sencillos (por ejemplo,  $2 + 2$ ).
- Conducir un coche por una carretera desierta.
- Comprender frases fáciles (por ejemplo, comerciales o eslóganes políticos).
- Disfrutando de una puesta de sol en la playa.

Así, el Sistema 1 es especialmente bueno para realizar tareas que son innatas (por ejemplo, reacciones fisiológicas que tenemos en común con otros animales como: sed, hambre, sueño) o aprendidas mediante repetición y entrenamiento intensos (por ejemplo, conducir, montar en bicicleta, etc.).

Estos son los elementos del pensamiento que intervienen en el Sistema 1: i) Emociones, ii) Asociaciones libres, iii) Similitudes, iv) analogías y v) ejemplos concretos y vívidos.

El Sistema 2 (también denominado: deliberativo, analítico, consciente, "racional") es más adecuado para las siguientes actividades:

- Focalización de la atención (por ejemplo, al centrarse en la voz de alguien en una sala llena de gente o al reaccionar ante un pistoletazo de salida).
- Buscar una información específica en mente.
- Mantener un ritmo de marcha más rápido de lo normal.
- Control de nuestros comportamientos en un contexto social.
- Decir un número de teléfono a otra persona.
- Decidir cómo invertir nuestro dinero.
- Busque el mejor paquete de vacaciones.

En general, el Sistema 2 es importante cuando necesitamos concentrarnos en lo que estamos haciendo y nuestro rendimiento disminuye cuando no prestamos atención. Por ejemplo, conducir es una tarea automática para la mayoría de nosotros y podemos hablar con otro pasajero o escuchar música, pero requeriría el Sistema 2 si conducimos en el Reino Unido y no estamos acostumbrados a ir por el lado izquierdo de la carretera.

Estos son los elementos del pensamiento que intervienen en el Sistema 2: i) información abstracta

## 2.2. Atención y decisiones.

En este marco teórico desempeña un papel muy importante la interacción entre los dos sistemas. Para lograr un buen rendimiento en nuestras decisiones es muy importante que el Sistema 2 supervise la actividad y las conclusiones alcanzadas por el Sistema 1. En otras palabras, el Sistema 2 debe concebirse como un guardián que deja pasar sólo la información que es decisiva para lograr una respuesta correcta. En otras palabras, si el Sistema 1 salta automáticamente a una conclusión, el Sistema 2 debe comprobarla y dejar que el comportamiento deje en barbecho la conclusión automática sólo cuando se considere que es la respuesta correcta a la situación

específica. Sin embargo, el Sistema 2 es un guardián muy perezoso, y esto tiene que ver con los límites de nuestro sistema cognitivo, y especialmente de nuestra atención.

La mayoría de la gente sabe que es difícil mantener el foco de atención y que hacerlo requiere mucho autocontrol. A menudo, cuando las personas están cansadas o no suficientemente motivadas, no se esfuerzan por evaluar detenidamente la información y las posibles soluciones a un problema. Como resultado, la calidad de lo que hacen disminuye y los errores de decisión son más probables.

Lo que no se entiende tan bien es que el cerebro equilibra constantemente la cantidad de esfuerzo realizado y la calidad de las decisiones que toma. En otras palabras, tendemos a ahorrar tanta energía cognitiva como sea posible, aunque sepamos que eso puede hacer que nuestros juicios y decisiones sean un poco menos precisos. Esto está muy bien cuando se trata de decisiones muy sencillas que requieren un análisis mínimo, decisiones familiares que hemos tomado muchas veces en el pasado o cuando la retroalimentación sobre nuestra elección es inmediata (de modo que podemos aprender si teníamos razón o no y actualizar nuestro comportamiento la próxima vez).

Por desgracia, muchas de las decisiones más importantes que tomamos son complejas, no las tomamos a menudo y la retroalimentación se aplaza en el tiempo (¡cuando hay retroalimentación!). Como resultado, el esfuerzo por ahorrar energía para tareas posteriores crea una asimetría en la que el Sistema 2 no siempre convoca los recursos atencionales necesarios y deja escapar muchas de las intuiciones del Sistema 1. Confía en el Sistema 1, de lo contrario la gente se cansaría y agotaría muy rápidamente. A menudo, el Sistema 2 acepta las justificaciones del Sistema 1 sin valorar si tienen sentido. Si los turistas necesitan utilizar una papelería y ésta está lejos, pueden plantearse tirar la basura al suelo. Seguramente, algunos resistirán este nudge y caminarán hasta la papelería. Otros seguirán su Sistema 1 e inventarán alguna justificación como "este lugar está muy sucio de todos modos, usar la papelería no supone ninguna diferencia" o "todo el mundo tira cosas al suelo". Si las personas no tienen fuertes valores medioambientales o si están cansadas (por ejemplo, padres en la playa con niños pequeños que están agotando sus recursos cognitivos), su Sistema 2 puede aceptar las justificaciones "no tan razonables" producidas por el Sistema 1.

Por último, los errores y las caídas en el rendimiento pueden producirse cuando lo que hacemos va más allá de nuestras capacidades atencionales. Por ejemplo, la gente puede hacer dos tareas al mismo tiempo si son muy fáciles (por ejemplo, fregar los platos y hablar con un amigo), pero la multitarea va en detrimento de la calidad de nuestro rendimiento y de nuestras decisiones cuando las personas necesitan centrar su atención en lo que están haciendo. Cuando el Sistema 2 está activado, es muy eficiente a la hora de centrar la atención en la tarea que tenemos entre manos, pero como la atención es un recurso finito, nos resulta muy difícil dividirla entre dos tareas diferentes sin que se deteriore el rendimiento en ambas. Por ejemplo, los turistas que visitan una ciudad se enfrentan a menudo a la necesidad de adaptar sus hábitos al lugar que visitan. Las camas del hotel pueden no ser tan cómodas como las que tienen en casa, las opciones para desayunar pueden no reflejar lo que comen habitualmente (sobre todo si visitan un país con una cultura muy diferente), tienen que averiguar qué hacer durante el día, cómo moverse, dónde y qué comer, etcétera. Todas estas decisiones pueden mermar los recursos cognitivos de una persona y abrir paso al Sistema 1, que va a cobrar mayor relevancia en las decisiones que se tomen durante el viaje. Los operadores turísticos lo saben muy bien y pueden utilizar estas condiciones en su beneficio, induciendo a la gente a gastar más dinero o a visitar atracciones específicas. Como veremos, hay formas de asegurarse de que, al mismo tiempo, se logran los intereses de los operadores turísticos y las instituciones locales, al tiempo que se garantiza que los turistas tienen una experiencia agradable y no son explotados.



La siguiente infografía de la Paquete de herramientas puede ayudarle a ilustrar la teoría del proceso Dual:



### 2.3. El conflicto entre los dos sistemas.

Como ya hemos mencionado, el Sistema 2 es perezoso a la hora de controlar la actividad del Sistema 1 y, como resultado, muchas de nuestras intuiciones y sentimientos acaban sesgando nuestros pensamientos y comportamientos. Sin embargo, hay que decir que la tarea asignada al Sistema 2 es ardua. Dado que este sistema se basa en reglas, sólo puede ser eficaz a la hora de examinar las conclusiones proporcionadas por el Sistema 1 cuando sabe qué es lo que hay que hacer. Por lo tanto, es cierto que en ocasiones el Sistema 2 simplemente no controla con suficiente atención lo que sugiere el Sistema 1 (por ejemplo, comerse la tarta, aunque estemos a dieta). Sin embargo, también es cierto que en muchas decisiones importantes las personas pueden carecer de información o de experiencia (o de ambas cosas) y esto reduce considerablemente la capacidad del Sistema 2 para intervenir. Si las personas no saben qué información necesitan o no tienen los conocimientos necesarios para evaluar la fiabilidad de la información que reciben, resulta muy difícil saber qué hacer. Aunque centren su atención y se esfuercen por encontrar la solución correcta, el Sistema 2 no sabe cómo abordar el problema mientras que al Sistema 1 se le ocurren constantemente ideas intuitivas hasta que encuentra una plausible.

Lo importante es que estas sugerencias del Sistema 1, por muy incorrectas que sean, son en realidad muy útiles porque permiten a las personas seguir adelante con sus vidas y navegar por un mundo que cambia constantemente y les presenta nuevos problemas. A pesar de todos sus



defectos, esta forma de enfrentarse a situaciones desconocidas permite al cerebro ser flexible, sin que las personas se queden atascadas e incapaces de seguir adelante.

Por ejemplo, los turistas que visitan un país extranjero en el que la información sobre el transporte público se presenta principalmente en el idioma local pueden no ser capaces de confiar en el Sistema 2 para averiguar si están en el tren correcto o no. Imaginemos a turistas que viajan con poco presupuesto y no han pagado la conexión a Internet en el extranjero. Podrían pedir información a algunos compañeros de viaje, pero es posible que no hablen un inglés fluido. La única solución viable es idear una estrategia intuitiva basada en lo que saben del país y ajustar sus planes de viaje (por ejemplo, ¿deberían bajarse en la siguiente estación y ver si encuentran información sobre a dónde se dirigen los trenes de esa línea?)<sup>2</sup>.

Por supuesto, hay muchas situaciones en las que el Sistema 2 interviene y bloquea las inferencias intuitivas realizadas por el Sistema 1. Esto ocurre cuando las personas conocen las reglas necesarias para resolver un problema y disponen de recursos cognitivos para completar la tarea. Ocurre cuando las personas conocen las reglas necesarias para resolver un problema y disponen de los recursos cognitivos para completar la tarea. Cuando esto ocurre, y la información no requiere mucha elaboración, el Sistema 2 puede darse cuenta fácilmente de que la solución aportada por el Sistema 1 no se ajusta a las reglas que se espera que sigamos y corrige nuestra respuesta inicial y automática (en el recuadro 9 se ofrece un ejemplo de una situación muy fácil en la que el Sistema 2 puede intervenir y corregir al Sistema 1).

Como ya se ha dicho, sería erróneo pensar que cada vez que hay un conflicto entre los dos sistemas, el Sistema 2 debe prevalecer. Sólo prevalece cuando tiene la oportunidad de anclar su evaluación en las reglas aprendidas. Sin una directriz clara sobre cómo proceder, el Sistema 2 se perderá y muy probablemente acabará siguiendo las sugerencias procedentes del Sistema 1. Esto conducirá potencialmente a errores, pero no dejará de ser un error. Esto conducirá potencialmente a errores, pero también permitirá responder de algún modo a las circunstancias y seguir adelante sin atascarse.

---

<sup>2</sup> Este ejemplo se basa en una experiencia similar que vivimos en los Países Bajos cuando un colega y yo salíamos de Groninga para llegar al aeropuerto de Schiphol, en Ámsterdam. Era enero y habían caído intensas nevadas los dos días anteriores. Oímos en las noticias que los trenes tenían problemas para llegar al aeropuerto debido a un apagón. Una vez en la estación, pensamos si coger un autobús o un taxi muy caro para asegurarnos de llegar a tiempo y luego, cuando el tren estaba a punto de salir, tomamos la precipitada decisión de subir confiando en que el problema se solucionaría para cuando llegáramos al aeropuerto. Nos pasamos todo el viaje pidiéndole a una señora muy compasiva que nos tradujera todas las comunicaciones del interlocutor, ¡ya que todas estaban en neerlandés!

## RECUADRO 9

### Conflicto entre los dos sistemas.

Un ejemplo sencillo y elegante del conflicto entre ambos sistemas es el Efecto Stroop. En esta tarea que se desarrolló para estudiar la inhibición cognitiva y la atención, las personas tienen que completar dos tareas diferentes:

- Tarea 1, ensayos congruentes: Las personas tienen que leer una serie de nombres de colores (por ejemplo, verde, rojo, azul).
- Tarea 2, ensayos incongruentes: Las personas tienen que decir el color de tinta utilizado para imprimir la palabra (por ejemplo, verde, rojo, azul).

En la segunda tarea, el Sistema 1 es muy rápido en la lectura de la palabra (verde), pero el Sistema 2 sabe lo que se nos ha pedido que hagamos (decir el color de la tinta, no leer la palabra) y corrige la respuesta producida por el Sistema 1. Aquí hay un conflicto y el Sistema 2 puede anular las conclusiones del Sistema 1 porque la regla a seguir es clara y fácil de evaluar. Por supuesto, eso significa que las respuestas tardan unos milisegundos más en los ensayos incongruentes que en los congruentes, porque las personas no nos limitamos a responder automáticamente, sino que necesitamos evaluar nuestras respuestas y asegurarnos de que estamos completando la tarea correctamente. Por eso esta tarea resulta interesante para los estudiosos de la inhibición y la atención. El Sistema 2 supervisa la inhibición de la respuesta que llega intuitivamente al Sistema 1 y tiene que cambiarla si es incorrecta. Esto lleva (un poco de) tiempo porque requiere procesar conscientemente la respuesta proporcionada por el Sistema 1, recordar la regla para la tarea específica, comparar la respuesta con el estímulo y decidir si es coherente con la regla (no es necesario cambiarla) o no (entonces el Sistema 2 averiguará cuál es la respuesta correcta).

Puedes intentarlo tú mismo; nombra el color en el que está escrita cada una de las siguientes palabras y repasa la lista tan rápido como puedas:

ROJO // AZUL // VERDE // VERDE // AZUL // ROJO // AZUL // ROJO // ROJO // VERDE

Si seguiste las instrucciones, probablemente tuviste una experiencia en la que el Sistema 1 leía las palabras muy deprisa, mientras que el Sistema 2, más despacio, trataba de corregir al Sistema 1. En algún momento, puede que sintieras una disociación, ya que el Sistema 1 leía una palabra hacia el final de la lista (por ejemplo, rojo) mientras que el Sistema 2 seguía intentando averiguar si la respuesta a una palabra anterior (por ejemplo, ) era correcta o no. En ese momento, es posible que haya empezado a leer las palabras porque el Sistema 2 se ha dado por vencido y no ha podido seguir al Sistema 1, que iba más rápido. Esto ocurre porque se le dijo que fuera lo más rápido posible, si hubiera tenido tiempo de sobra para responder a cada prueba (o palabra) no se habría producido ningún error si hubiera prestado suficiente atención.

Por supuesto, no se suelen cometer errores en los ensayos congruentes, porque después de unas pocas palabras el Sistema 2 se da cuenta de que puede dejar que el Sistema 1 lea las palabras (¡el color de la tinta y el significado de la palabra son el mismo!). Inténtelo usted mismo, el objetivo sigue siendo recorrer la lista y decir el color de la tinta lo más rápido posible:

ROJO AZUL VERDE VERDE AZUL ROJO AZUL ROJO ROJO VERDE

Esto debería haberle resultado mucho más fácil, pero ¿se dio cuenta de que la antepenúltima palabra (rojo) tenía un desajuste entre el color de la tinta y el significado de la palabra? ¿Intervino su Sistema 2 para cambiar su respuesta? Probablemente no, en ese punto de la lista asumió que todas las pruebas tendrían el mismo color de tinta y significado... ¡lo ve, es un controlador perezoso!

El ejemplo de Stroop es muy claro y suele ser una forma divertida de ver lo fácil que es cometer errores. En la vida cotidiana pueden surgir fácilmente conflictos similares entre ambos sistemas:

- Contextos sociales en los que queremos ser educados a pesar de sentirnos ofendidos por alguien (por ejemplo, una azafata de vuelo que trata con un pasajero especialmente molesto).
- Seguir una dieta o comer sano mientras se está rodeado de alimentos poco saludables (por ejemplo, cuando se viaja y se come en restaurantes).

#### 2.4. Autocontrol y decisión.

Como hemos visto, el Sistema 2 puede inhibir activamente las sugerencias e intenciones de comportamiento procedentes del Sistema 1 cuando existe una norma clara o la persona está suficientemente motivada para analizar el problema con detenimiento. La motivación ayudará a centrar nuestra atención y a evaluar qué solución es la mejor. Sin embargo, también hemos visto que el Sistema 2 a menudo no consigue mantener a raya al Sistema 1. Esto no ocurre sólo en condiciones de incertidumbre o cuando la regla a aplicar no está bien definida. También ocurre cuando las personas están cansadas, o agotadas cognitivamente, como dirían los psicólogos.

Uno de los principales componentes que ayudan al Sistema 2 a funcionar correctamente y a prestar atención a la tarea en cuestión es el autocontrol. El autocontrol es muy importante porque impulsa el esfuerzo de procesar la información cuidadosamente en lugar de saltar directamente a una solución fácil. Cuando las personas deben centrar su atención, deben hacerlo de forma activa concentrándose en lo que están haciendo. Al cabo de un tiempo, la atención empezará a desviarse, porque mantenerse concentrado es difícil y puede inducir sentimientos negativos. Cuando la atención empiece a desviarse y las personas empiecen a pensar en otras cosas de su vida en lugar de en la tarea que están realizando, el Sistema 2 hará que la atención vuelva a la tarea principal de forma consciente y con esfuerzo. Cuando estamos agotados cognitivamente, al Sistema 2 le cuesta más hacerlo, nuestra atención se desvía y es más probable que sigamos nuestras intuiciones.

Este paso de centrar la atención conscientemente se ve socavado cuando las personas están cansadas o no están motivadas para tomar una decisión de alta calidad. En estos casos, no pueden (o no les importa) realizar el esfuerzo necesario para evaluar si se están comportando de la mejor manera posible. Esto puede dar lugar a errores graves porque interfiere incluso con cálculos e inferencias muy sencillos que las personas deben realizar constantemente al tomar decisiones. Como puede verse en el recuadro 10, el autocontrol y la falta de esfuerzo pueden afectar incluso a decisiones muy sencillas.

El ejemplo anterior sobre las muchas decisiones que el turista debe tomar durante un viaje es un ejemplo de actividades que pueden agotar su autocontrol y mermar, al menos en cierta medida, su capacidad para tomar decisiones acertadas. Otro ejemplo es cuando deben interactuar constantemente en un idioma extranjero que no hablan bien o cuando tienen que ir calculando el precio de los productos en otra moneda. Incluso en el ejemplo de la conexión de vuelos que hemos visto anteriormente, si las personas están evaluando los itinerarios por la noche después de un largo día de trabajo, pueden ser incapaces de concentrarse bien y darse cuenta del riesgo de una conexión corta o de lo molesto que podría ser pasar horas en el aeropuerto esperando el siguiente vuelo.

### RECUADRO 10

#### Ejemplos de falta de autocontrol.

Un famoso problema utilizado para mostrar lo fácil que es para la gente no ejercer el autocontrol o no hacer el esfuerzo de calcular la respuesta correcta es el "problema del bate y la pelota". El problema es el siguiente:

"Una pelota de béisbol y un bate cuestan 11 dólares juntos. El bate cuesta 10 \$ más que la pelota. ¿Cuánto cuesta la pelota?"

Este problema fue creado de tal manera que resulta fácil para el Sistema 1 encontrar una respuesta intuitiva (la pelota cuesta 1 dólar, ésta es la respuesta que da la mayoría de la gente), pero requiere esfuerzo y autocontrol para que el Sistema 2 evalúe si la respuesta intuitiva es correcta o no. ¿Has hecho el esfuerzo?

La respuesta correcta no es 1 \$, sino 0,50 \$. De hecho la matemática es la siguiente:

- *Respuesta correcta:* 0,50 \$ coste de la pelota + 10,50 \$ coste del bate = 11 \$ pelota + bate  
(10,50 \$ - 0,50 \$ = 10 \$)
- *Respuesta incorrecta:* \$1 costo de la pelota + \$10 costo del bate = \$11 pelota + bate (\$10 - \$1 = \$9)

Del mismo modo, en la vida cotidiana la gente puede no hacer el esfuerzo de calcular algunos costes ocultos o de agregar diferentes costes (por ejemplo, el importe gastado en comida durante un viaje, o el combustible gastado para llegar al aeropuerto al comparar la conducción de su propio coche con el uso del transporte público). Pueden tirar la basura porque no hacen el esfuerzo de detectar dónde está la papelera más cercana, etc.

La siguiente infografía del paquete de herramientas puede ayudarle a ilustrar el conflicto entre ambos sistemas:

## UN CEREBRO DUAL

### EJEMPLOS DE CONFLICTOS ENTRE LOS DOS SISTEMAS

**LEER EN VOZ ALTA  
EL COLOR  
DEL TEXTO:**

AZUL ROJO  
VERDE AZUL  
ROJO VERDE

LA RESPUESTA INTUITIVA SERIA  
LEER LA PALABRA...

ROJO! AZUL!

...MIENTRAS QUE LA TAREA ES  
DECIR EL COLOR!!

NUESTRO SISTEMA 2 TIENE QUE  
INHIBIR SISTEMA 1 MIENTRAS  
REALIZA ESTA TAREA

**¿QUÉ LÍNEA  
ES MÁS LARGA?**

EL SEGUNDO ES MÁS LARGO

SON LOS MISMOS

MISMA LONGITUD

**EL PROBLEMA DEL BATE Y EL  
BEISBOL**

FOR SALE 11€

UNA PELOTA DE BÉISBOL Y UN BATE  
CUESTAN 11€ JUNTOS  
EL BATE CUESTA 10€ MÁS QUE LA  
PELOTA

¿CUÁNTO CUESTA LA PELOTA?

1€! NO! 0,50€!

**CORRECTO:** 0,50€ PELOTA + 10,50€ BATE = 11€  
**INCORRECTO:** 1€ PELOTA + 11€ BATE = 12€

GIULIADAVID.NET

# Parte 3. Teoría de las perspectivas

---

## Lecturas

- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido y despacio (Partes IV).
  - Tversky, A., Kahneman, D. (1981). El encuadre de las decisiones y la psicología de la elección. Science.
- 

La teoría de las perspectivas fue desarrollada por Daniel Kahneman y Amos Tversky en 1979. La teoría se basa en trabajos que demuestran que las personas no siguen los axiomas de racionalidad y se ha integrado en el marco de los dos procesos en las dos últimas décadas (aunque lo precede temporalmente). Mientras que la teoría de la utilidad esperada debe considerarse una teoría "perspectiva", que nos dice cómo debemos decidir, la teoría de las perspectivas es una teoría "descriptiva", que nos dice cómo elige la gente real y por qué su comportamiento no siempre se ajusta a las hipótesis de la racionalidad económica. Desde el punto de vista actual, ambas teorías se complementan.

Una perspectiva se parece mucho a una apuesta con otro nombre, y la razón del cambio de etiqueta es el hecho de que las perspectivas son más eficaces para transmitir el hecho de que las alternativas son representaciones mentales en la mente del decisor más que información objetiva (es decir, se asemejan a la perspectiva subjetiva del individuo sobre un problema y no a los hechos objetivos). Dos fases distintas caracterizan la forma en que las personas toman decisiones según la teoría de las perspectivas:

- *La fase de edición*, en la que se modifican mentalmente las perspectivas para simplificarlas. Hay varias operaciones que se pueden utilizar para simplificar las perspectivas, pero no es necesario tratarlas en detalle.
- *La fase de evaluación*, en la que se evalúan las perspectivas simplificadas y se elige la mejor. La evaluación de las perspectivas se realiza teniendo en cuenta tanto las probabilidades de alcanzar un resultado específico como el valor de dicho resultado. El trabajo empírico aplicado a la fase de evaluación demostró que, para la mayoría de las personas, podemos trazar funciones específicas correspondientes a cómo evalúan las probabilidades y los resultados. Estas funciones nos ayudan a explicar algunas de las decisiones aparentemente ilógicas que toman los seres humanos.

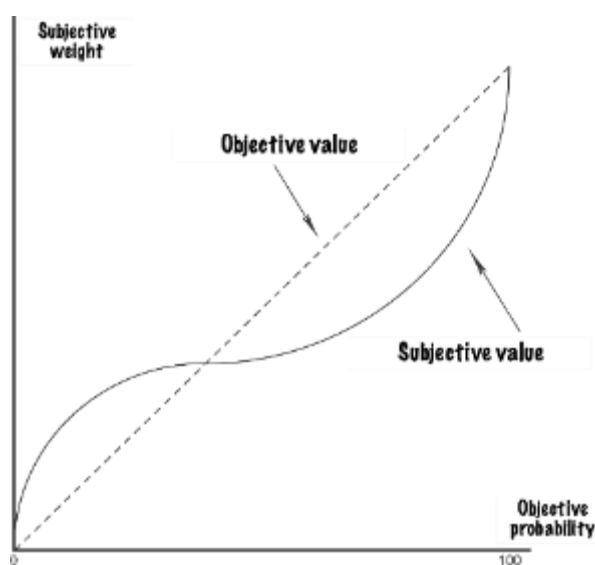
### 3.1. Evaluación de probabilidades.

La forma en que las personas evalúan las probabilidades se describe mediante la "*función de ponderación*". Esta función representa la probabilidad objetiva de un resultado en el eje x y el peso del sujeto en el eje y. Como puede verse en la Figura 3, las personas tienen una buena percepción de los extremos (0% y 100%), lo que indica simplemente que entienden cuándo no hay ninguna posibilidad de conseguir un objetivo y cuándo algo es seguro al cien por cien. En cambio, todas las probabilidades intermedias se perciben de forma subjetiva y no según su valor objetivo (de lo

contrario, la función seguiría la línea discontinua de la figura). Lo que se desprende claramente de la figura es que:

- Las probabilidades bajas se sobreestiman, lo que significa que la gente ve una probabilidad baja como un poco más probable de lo que es (por ejemplo, alguien mi subjetivamente pesa en su mente una probabilidad del 5% como del 10%).
- Las probabilidades medias y altas se infravaloran, lo que significa que las personas ven una probabilidad alta como algo inferior a lo que es (por ejemplo, alguien puede ponderar subjetivamente en su mente una probabilidad del 95% como del 90%).

Estas ponderaciones subjetivas ayudan a explicar, en parte, por qué la gente contrata un seguro para su equipaje cuando vuela (sobreestiman la pequeña probabilidad de que esto ocurra) pero no contratan un seguro médico a menos que sea específicamente necesario (las probabilidades de que necesiten asistencia médica son mucho mayores que las de que se pierda el equipaje, pero como puede que no ocurra la gente piensa que es un dinero malgastado contratar ese seguro). Vimos muchos casos de una evaluación similar de las probabilidades durante la pandemia; la gente corrió riesgos que quizá no parecían tan grandes en su mente, pero que les exponían seriamente a la infección por el coronavirus (por ejemplo, asistir a reuniones multitudinarias, entrar en tiendas de interior sin mascarilla, etc.).



*Figura 3. La "función de pesaje".*

### 3.2. Evaluación de los resultados.

Al igual que la gente evalúa las probabilidades de forma subjetiva, la principal aportación de la teoría de las perspectivas reside en la función de valor que describe cómo evalúa la mayoría de la gente los resultados (por ejemplo, las ganancias y las pérdidas). En comparación con la teoría de la utilidad esperada, la principal aportación de la teoría de las perspectivas es que las personas evalúan los resultados de forma relativa y no absoluta. Por poner un ejemplo, imaginemos dos personas, Juan y María, que han pagado la misma cantidad de dinero, 4.000 euros, por el mismo



viaje de dos semanas a un balneario. Ahora, imaginemos también que a Juan le ofrecieron un precio original de 5.500 euros pero, unos días después, encontró una oferta especial, mientras que María vio una oferta por 3.000 euros, se lo pensó un poco y acabó pagando más. Si estas dos personas tienen una riqueza similar, los economistas nos dirían que deberían evaluar su compra de forma parecida. Sin embargo, cualquiera de nosotros se da cuenta rápidamente de que no es así. Por supuesto, Juan está más contento con la compra porque piensa que se ha ahorrado algo de dinero, mientras que María probablemente piense que ha perdido la oportunidad de conseguir un mejor trato.

La función de valor se representa en la figura 4.

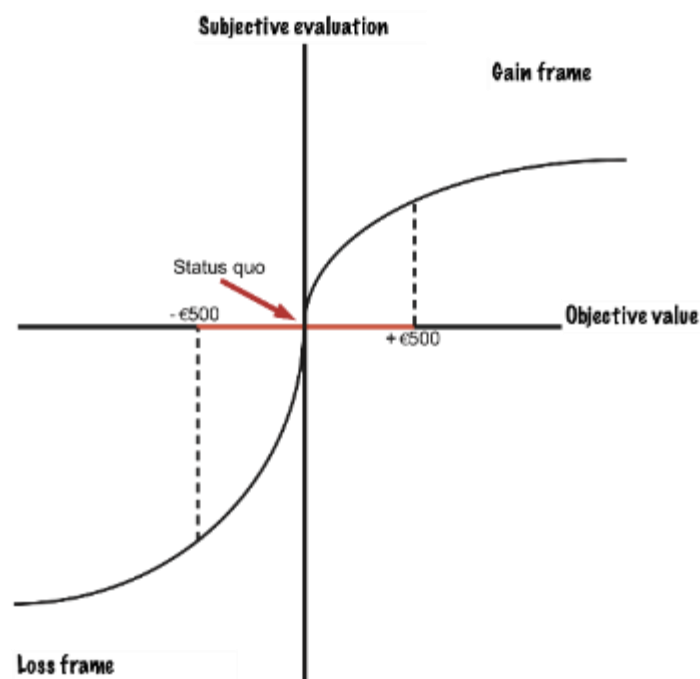


Figura 4. La "función de valor".

Esta función tiene tres características principales que son extremadamente importantes para describir cómo deciden las personas:

1. El valor relativo de un resultado depende del punto de referencia utilizado por el decisor. Los resultados que se sitúan por encima del punto de referencia se perciben como ganancias (marco de ganancias), mientras que los que se sitúan por debajo se perciben como pérdidas (marco de pérdidas). El punto de referencia suele ser el statu quo (la situación del decisor en el momento de tomar la decisión), pero también puede ser una aspiración futura (en ese caso, una ganancia que no alcance el objetivo/aspiración final se percibirá como una pérdida). Es importante destacar que el punto de referencia se actualiza cada cierto tiempo, por lo que se reinicia la evaluación cada vez que se produce esta actualización.
2. Tanto las ganancias como las pérdidas presentan una utilidad marginal decreciente, según la cual, a medida que aumentan las ganancias y las pérdidas, disminuye la diferencia que suponen las ganancias o pérdidas adicionales. En otras palabras, ganar o perder 10 dólares supone una gran diferencia cuando aún no se ha registrado ninguna ganancia o pérdida, pero no supone una gran diferencia cuando la persona ya ha ganado o perdido una gran cantidad de dinero. Dicho de otro modo, cuanto más se alejan las personas del

punto de referencia o statu quo, menos les hace sentir bien o mal una ganancia o pérdida adicional.

3. Por último, la función es más pronunciada en el caso de las pérdidas que en el de las ganancias: cuando se observa la función cerca de los orígenes, desciende más en el caso de las pérdidas que en el de las ganancias. Esto implica que las personas tienen una percepción subjetiva de una pérdida más extrema que su percepción subjetiva de una ganancia. Este fenómeno se denomina *aversión a la pérdida* e indica que perder 500 euros es más doloroso que lo placentero que es ganar 500 euros. En otras palabras, psicológicamente, una pérdida y una ganancia de igual importe no se anulan mutuamente. La mayoría de la gente pide una ganancia 2/2,5 veces mayor que la pérdida para sentirse igualada.

La codificación de los resultados como ganancias o pérdidas es lo que impulsa la decisión de los turistas de no comprar las compensaciones de carbono para sus vuelos. La mayoría de ellos lo perciben como un coste adicional más que como una ganancia en términos de protección del medio ambiente. Además, la función de valor puede aplicarse a recursos que no se expresan necesariamente en términos monetarios. Por ejemplo, si planificar una excursión en transporte público requiere mucho tiempo porque la información no está clara o es difícil de encontrar, los turistas pueden percibirlo como una pérdida y preferir alquilar un coche si su presupuesto se lo permite. Ahorrarán tiempo y esfuerzo y tendrán libertad para moverse a su antojo. Del mismo modo, si queremos ofrecer a los turistas algunas ventajas gratuitas, puede ser útil presentarlas como un único paquete en lugar de muchos pequeños ahorros. Al cabo de unos días, los turistas pueden pensar que ahorrar la misma pequeña cantidad cada día no es tan agradable como al principio.

Estas tres características de la función de valor son extremadamente importantes porque ayudan a comprender algunas distorsiones importantes del comportamiento humano y las sutilezas a las que está sujeta la toma de decisiones humana.

### 3.3. Implicaciones de la teoría de las perspectivas en el comportamiento.

Las principales implicaciones de la teoría de las perspectivas, y en particular de la función de valor, en la descripción del comportamiento humano son las siguientes:

*Encuadre.* Dado que la función de valor tiene una tendencia diferente para las ganancias y las pérdidas, la mayoría de la gente tiende a ser reacia al riesgo cuando se trata de ganancias (son reacios a asumir riesgos cuando la alternativa es una ganancia menor pero segura), mientras que son buscadores de riesgo cuando se trata de pérdidas (están dispuestos a arriesgarse a una pérdida mayor si existe la posibilidad de evitar una pérdida segura). En consecuencia, la forma de expresar un problema influye considerablemente en las preferencias de las personas. Así lo demostró originalmente el problema de la enfermedad asiática creado por Kahneman y Tversky (1979; *encuadre de la elección arriesgada*) y reproducido muchas veces con diversas variaciones.

Después, se ha demostrado que el framing es eficaz en multitud de contextos, incluso en aquellos que no se caracterizan por la incertidumbre. Por ejemplo, puede marcar la diferencia decir a los turistas potenciales que en su localidad el 90% de los trenes llegan a tiempo o sólo el 10% de los trenes llegan tarde (*attribute framing*). Del mismo modo, la forma en que se describen las consecuencias de un comportamiento puede influir en las decisiones. Por ejemplo, podemos decir a la gente las acciones que pueden ayudar a reducir el impacto del cambio climático en nuestras vidas (encuadre en un resultado positivo) o los efectos que tendrá en nuestras vidas no actuar en el futuro (encuadre en un resultado negativo; *encuadre en un objetivo*).

Una definición aún más amplia del encuadre incluye los efectos de distintos formatos numéricos. Por ejemplo, las personas son más capaces de hacer juicios probabilísticos cuando se les presenta un formato de frecuencia natural (por ejemplo, 10 sobre 100) que con un formato de porcentaje (por ejemplo, 10%). De forma muy parecida, la gente trata formas iguales de dinero como diferentes. Por ejemplo, los estadounidenses dan más valor al billete de 1 \$ que a la moneda de 1 \$, mientras que en otros estudios se ha observado que los participantes dan más valor a veinte billetes de 1 \$ que a uno solo de 20 \$.

## RECUADRO 11

### El problema de la enfermedad asiática y otros ejemplos de encuadre.

El problema de la enfermedad asiática es el ejemplo clásico de encuadramiento y se caracteriza por dos condiciones diferentes que son las siguientes:

#### *Condición 1 (encuadre positivo - vidas salvadas):*

Imaginemos que los EE.UU. se preparan para un brote de una inusual enfermedad asiática, que se espera que mate a 600 personas. Se han propuesto dos programas alternativos para combatir la enfermedad:

- Programa A: Adoptando este programa se salvarán 200 personas.
- Programa B: Adoptando este programa, hay una probabilidad de  $1/3$  de que se salven 600 personas y una probabilidad de  $2/3$  de que no se salve ninguna.

#### *Condición 2 (encuadre negativo - vidas perdidas):*

Imaginemos que los EE.UU. se preparan para un brote de una inusual enfermedad asiática, que se espera que mate a 600 personas. Se han propuesto dos programas alternativos para combatir la enfermedad:

- Programa C: Adoptando este programa morirán 400 personas.
- Programa D: Adoptando este programa, hay una probabilidad de  $1/3$  de que no muera nadie y una probabilidad de  $2/3$  de que mueran 600 personas.

La mayoría de las personas a las que se les presenta la primera condición muestran aversión al riesgo en el marco de ganancias (las vidas salvadas en este caso se perciben como ganancias/resultado positivo) y eligen el Programa A. Prefieren salvar a 200 personas con seguridad que intentar salvar a todo el mundo con el riesgo de no salvar a nadie. Sin embargo, cuando se les presenta la segunda condición, la mayoría de las personas muestran el comportamiento habitual de búsqueda de riesgos que caracteriza al marco de pérdidas. Prefieren arriesgarse e intentar salvar a todo el mundo (con el riesgo de no salvar a nadie) antes que dejar morir con seguridad a 400 personas.

Es importante señalar que los cuatro programas tienen el mismo VE, y que los programas C y D se crean a partir de información complementaria a la presentada en los programas A y B. Por supuesto, la alternativa segura y las inciertas tienen el mismo VE pero resultados muy diferentes (los resultados sólo serían comparables si repitiéramos la misma decisión muchas veces). Sin embargo, las personas sólo se fijan en la información que se les presenta explícitamente, por lo que centrar su atención en las vidas salvadas o en las vidas perdidas provoca una reacción diferente y desencadena decisiones distintas (es un ejemplo de violación del axioma de invarianza).

Los resultados también muestran que las personas no son simplemente aversas al riesgo o buscadoras de riesgo, sino que su actitud hacia el riesgo cambia en función de cómo se presenta la información o de si se trata de ganancias o pérdidas potenciales.

El problema del billete perdido:

### *Condición 2 (billete perdido):*

Imagínese que ha decidido ir a un concierto cuya entrada cuesta 50 dólares. Al entrar en el recinto descubre que ha perdido la entrada. Los asientos no están marcados y la entrada no se puede recuperar. ¿Qué hace? ¿Compra otra entrada para el concierto?

Casi todas las personas a las que se presenta la primera condición están dispuestas a comprar el billete, mientras que casi la mitad de las personas a las que se presenta la segunda condición no están dispuestas a comprar otro billete. Debido a la teoría de la contabilidad mental, comprar un billete dos veces parece un despilfarro, pero comprarlo después de haber perdido un billete del mismo valor que el billete no parece ser un problema. La cuestión es que el billete no estaba destinado a un uso específico, mientras que el billete perdido hace que la gente deduzca que está gastando dos veces por lo mismo y a algunos esto les parece inaceptable. Sin embargo, independientemente de lo que hubiéramos hecho con el billete de 50 euros, lo que realmente debería contar es que en ambos casos estamos gastando 100 euros la noche del concierto:

#### *Condición 1:*



#### *Condición 2:*



Ilusión monetaria y problema de inflación:

### *Condición 1 (inflación del 12%):*

Durante una crisis financiera, una empresa atraviesa una crisis económica. La empresa tiene su sede en una zona muy afectada por la crisis y el desempleo es muy elevado, con una tasa de inflación del 12%. Para este año, la empresa ha decidido que subirá el sueldo de los empleados un 5%. ¿En qué medida considera aceptable esta decisión?

### *Condición 2 (inflación del 0%).*

Durante una crisis financiera, una empresa atraviesa una crisis económica. La empresa tiene su sede en una zona muy afectada por la crisis y hay una tasa de desempleo muy alta, pero inflación cero. Para este año, la empresa ha decidido que recortará el salario de los empleados en un 7%. ¿Hasta qué punto considera aceptable esta decisión?

En el primer caso, la mayoría de los encuestados considera aceptable que se aumente el salario de los empleados para luchar contra la crisis, mientras que en el segundo caso la mayoría de los encuestados considera que el recorte salarial no es aceptable. Es fácil ver la razón de estas respuestas. Intuitivamente pensamos que subir los sueldos es bueno mientras que recortarlos es injusto. Sin embargo, los encuestados no tienen en cuenta la inflación y no se dan cuenta de que en ambas condiciones el poder adquisitivo de los empleados se reduce en un 7%:

*Sesgo de statu quo.* Este efecto depende de que las personas prefieran permanecer en la condición en la que ya están (el statu quo) antes que cambiarla. Hay varias razones por las que la gente puede decidir no cambiar de trabajo, de hábitos poco saludables o de cualquier otro comportamiento. Una de ellas es que no estén seguros de si el cambio supondrá una mejora de las condiciones actuales o no. Al dudar de las ventajas de un cambio, la gente acaba por no hacer nada. Esto también está relacionado con el hecho de que las condiciones actuales son más familiares y la gente ya ha desarrollado formas de afrontarlas, mientras que puede preocuparles que un cambio a peor les obligue a lidiar con unas condiciones nuevas y menos positivas. Por último, puede que la gente no cambie el statu quo por inercia o porque el cambio requiera demasiado esfuerzo, ya sea cognitivo, económico o de tiempo.

Un ejemplo del sesgo del statu quo son los turistas que prefieren recorrer largas distancias en coche para llegar al destino y así ser más flexibles a la hora de planificar el viaje, pero no se dan cuenta de que sería más cómodo, menos estresante y más sostenible viajar en tren y luego utilizar el transporte público una vez en el destino. El sesgo del statu quo influye mucho en nuestro comportamiento y es omnipresente en la vida de las personas, pero no siempre es eficaz. Por ejemplo, el desarrollo de conexiones ferroviarias más rápidas entre las principales ciudades europeas alejó a la gente de los aeropuertos, ya que la alternativa era más barata (o al menos no demasiado cara), no requería controles de seguridad y las estaciones estaban mucho más cerca del centro de la ciudad (con el consiguiente ahorro de tiempo); además, los trenes emiten mucho menos CO2 que los aviones.



Figura 5. Opciones por defecto.

Una implicación particular del sesgo del statu quo es que las personas tienden a mantener una opción por defecto en lugar de cambiarla. Se trata de un fenómeno denominado *efecto por defecto* que ha tenido mucho éxito en la elaboración de políticas (por ejemplo, los programas de exclusión voluntaria para la donación de órganos o los planes de cotización para la jubilación).

La viñeta siguiente, en cambio, muestra una forma en que los expertos en marketing han podido explotar el efecto por defecto para hacer que la gente pague por servicios o bienes que valora o necesita además de una opción barata por defecto. Ejemplos de estas estrategias de marketing son los pagos por las maletas facturadas o el espacio para las piernas en un vuelo, las almohadas adicionales en los hoteles, los gastos de envío en las compras por Internet, etc. Cuando existe una

fuerte motivación, destacar el plus o servicio adicional (en lugar de integrarlo en el precio general) induce a la gente a abandonar la opción por defecto y pagar un recargo por el servicio específico.

*Efecto dotación.* Una última implicación importante de la función de valor es el efecto dotación. Este sesgo implica la diferencia entre adquirir un objeto o bien y venderlo. Debido a la aversión a la pérdida, vender un objeto significa renunciar a él y esto hace que la gente experimente una pérdida. Por el contrario, adquirir un objeto significa obtener algo que aún no teníamos, y se experimenta como una ganancia. Por lo tanto, cuando se pide a las personas que fijen el precio más bajo al que estarían dispuestas a vender un objeto, fijan un precio superior al que estarían dispuestas a pagar para comprar el mismo objeto (incluso cuando se les pide que fijen el precio más alto al que estarían dispuestas a comprar el objeto; véase el recuadro 12).



## RECUADRO 12

### Los experimentos con tazas de café.

En el primer experimento, los investigadores dividieron a los participantes al azar, de modo que había tres grupos diferentes. En el grupo "taza de café", los participantes recibían una taza y podían cambiarla por una bolsa de caramelos de valor similar. En el grupo "caramelos", los participantes recibían los caramelos y podían cambiarlos por la taza de café. Por último, en el tercer grupo "elección", los participantes no recibían ninguno de los dos bienes y podían elegir el que prefirieran. Los resultados se muestran en la siguiente figura. Este estudio confirma el sesgo del statu quo, ya que los participantes preferían quedarse con los productos que se les daban, mientras que cuando se les permitía elegir se dividían casi por igual. También es la primera prueba de que la gente es reacia a renunciar a algo que siente que posee.

**Group 1**



**Would you swap the mug for the candies?**

**89% keep the coffee mug**

**Group 2**



**Would you swap the Candies for the mug?**

**90% keep the candies**

**Group 3**



**Which one do you prefer?  
The mug or the candies?**

**56% chose the coffee mug  
44% chose the candies**

Posteriormente, en lo que se hizo famoso como los estudios de las "tazas de café", se dividió a los participantes en dos grupos: "los compradores" y "los vendedores". A los compradores se les pidió que fijaran el precio más alto que estaban dispuestos a pagar para comprar la taza. A los vendedores se les dio la taza y se les pidió que fijaran el precio más bajo que estaban dispuestos a aceptar para venderla. Los resultados se muestran en la siguiente figura. En el 90% de los casos, los precios eran tales que no se produjo ninguna transacción (la petición de los vendedores era demasiado alta y no se correspondía con lo que los compradores estaban dispuestos a pagar). Es importante destacar que el efecto de dotación se produce incluso en situaciones en las que las personas acaban de recibir el objeto y no tienen ninguna experiencia con él (ni ningún apego afectivo). En la vida real, este efecto es mucho más fuerte porque al valor material que las personas atribuyen a un bien que están vendiendo también añaden el valor de las experiencias pasadas y las emociones derivadas de su historia con ese bien.

**Group 1  
"Buyers"**



**What is the highest price  
you are willing to pay to  
buy this coffee mug?**

**Average response: \$2.75**

**Group 2  
"Sellers"**



**What is the lowest price  
you are willing to accept to  
sell this coffee mug?**

**Average response: \$5.25**

\* Responses from the original study; the value of the mug was around \$4.00

Un ejemplo de efecto de dotación podría ser cuando los turistas tienen reservado un asiento en un tren o una mesa en el restaurante. Renunciar a algo por lo que han pagado y que les pertenece les haría pedir una recompensa muy superior a lo que pagaron en primer lugar. Es importante gestionar estas situaciones con cuidado, recompensando la voluntad del turista de renunciar a algo con una nueva oferta que sea, como mínimo, competitiva que la anterior (de modo que contrarrestemos la aversión a la pérdida, los posibles sentimientos negativos y la futura decisión del turista de gastar su dinero en otro sitio). Si volvemos al ejemplo de la conexión de vuelo, imaginemos que el viajero decidió hacer la escala más corta tras recibir garantías de la aerolínea. Una vez que pierden la conexión, el simple vale para comprar comida no sería suficiente para superar su tristeza (a veces enfado...) por perderse algo que sienten que ya poseían (el asiento en el siguiente vuelo y quizá incluso una primera noche en el hotel de destino).

# Parte 4. Heurística

---

## Lecturas

- Kahneman, D. (2011). Pensar rápido y despacio (Partes II).
  - Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Science.
- 

### 4.1. Qué es una heurística.

El programa de heurísticos y sesgos fue propuesto originalmente por Tversky & Kahneman a finales de los años sesenta y principios de los setenta; después fue adoptado como enfoque para el estudio de la toma de decisiones por muchos estudiosos de todo el mundo y sigue siendo uno de los principales marcos para analizar el comportamiento de las personas. Tversky & Kahneman definieron la heurística como estrategias que "reducen la compleja tarea de evaluar probabilidades y predecir valores a operaciones de juicio más sencillas."

Los heurísticos contribuyen a la percepción subjetiva que las personas tienen del mundo y de sus vidas. Del mismo modo, la heurística influye en el modo en que las personas evalúan los resultados de sus elecciones y las posibilidades que tienen de conseguirlos en el futuro. En cierto sentido, dado que el procesamiento heurístico es principalmente rápido, intuitivo y basado en nuestra experiencia (Sistema 1), crea diferentes mundos y percepciones posibles en función de quién evalúe una situación concreta. Diferentes individuos pueden tener creencias u opiniones distintas incluso cuando la información es la misma. Sin embargo, también sabemos que la heurística conduce a sesgos sistemáticos que pueden hacer que las personas se queden atascadas en una determinada visión del mundo y, en cierta medida, sean incapaces de explorar plenamente otras posibilidades.

Por lo tanto, la heurística permite simplificar juicios que, de otro modo, serían demasiado complejos o requerirían demasiado tiempo para recuperar toda la información pertinente. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas estrategias simplificadas se generalizan incluso a situaciones en las que el responsable de la toma de decisiones podría utilizar principios estadísticos o lógicos bastante sencillos.

### 4.2. Las principales heurísticas.

Inicialmente, Tversky & Kahneman describieron tres heurísticas principales: representatividad, disponibilidad y anclaje y ajuste. Posteriormente, los trabajos de Slovic y sus colegas llevaron a identificar otra estrategia que ahora se ha convertido en fundamental para el estudio de la toma de decisiones humana, la heurística del afecto. A continuación, ofrecemos definiciones y ejemplos básicos de cada uno de estos heurísticos.

*Heurística de la representatividad.* La gente utiliza la heurística de la representatividad cuando tiene que determinar si un estímulo A pertenece a la categoría B o si el suceso A se ha originado en el proceso B. Para responder a este tipo de preguntas, la gente se fija en lo representativo que

es el suceso A del proceso B (o categoría B). En lugar de utilizar información probabilística real, emplean la similitud como indicador de la relación entre dos sucesos. Si A se parece mucho al ejemplar prototípico de la categoría B, se deduce que debe pertenecer a esa categoría. Se han descrito varios ejemplos de representatividad. Por ejemplo, la investigación empírica ha demostrado que, debido a la heurística de la representatividad, las personas se vuelven insensibles a la frecuencia de la tasa base (la frecuencia con la que se produce un suceso en la población). Una segunda implicación importante del heurístico de la representatividad es la insensibilidad de las personas al tamaño de la muestra, así como la concepción errónea del azar (véanse ejemplos de este heurístico en el recuadro 13).

Aunque la heurística de la representatividad puede ser una buena aproximación a la respuesta correcta en muchos contextos, puede llevar a las personas a sentirse demasiado seguras de sus inferencias. Esto ocurre porque las probabilidades se evalúan casi por completo en función del grado de similitud entre el estímulo y la categoría, sin tener apenas en cuenta las tasas base o el tamaño de la muestra. Por último, la representatividad puede hacer que la gente no sea consciente de la regresión a la media. Este principio establece que los sucesos extremadamente positivos o negativos, una vez que se vuelven a medir, es probable que converjan hacia el valor medio de su población. Sin embargo, la gente tiende a inferir que un acontecimiento extremo es representativo de un fenómeno extremo. Al pensar en el cambio climático, a las personas les puede resultar difícil entender que la temperatura global está aumentando porque no todos los días hace más calor de lo habitual. Debido a la regresión a la media, después de un día o una semana muy calurosos, es probable que la temperatura retroceda hacia la media.

### RECUADRO 13

Ejemplos de los principales errores producidos por la heurística de la representatividad.

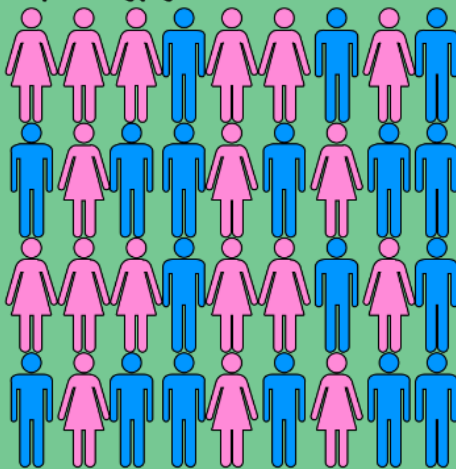
#### Base rates



**This is John. He likes to look at things rationally and love mathematics. He has a logical mind and his friends are all geeks and tech savvy.**

**Is John a psychology or an engineering grad student?**

#### Psychology grad students



#### Engineering grad students



**Although John's description resembles that of an engineer, he is more likely to be a psychology grad student because there are many more students enrolled in that program than in the engineering one.**

## Sample size

### Sample 1



### Sample 2



Five people randomly selected don't tell us anything about the average height of the population to which they belong. The smaller the sample the more outliers have an impact on the measurement - one very tall or very short individual will have a large impact on the average value we obtain.

## Misconception of chance



Which sequence of coin tosses is the most likely?

(It's impossible to say because the sequences are too short and not representative of a random process - it's not impossible to get six heads in a row!).

*Heurística de disponibilidad.* Esta heurística se utiliza para juzgar la frecuencia de un acontecimiento y se basa en lo fácil que es recuperar de la memoria instancias de ese acontecimiento (u otros similares). Esta heurística funciona especialmente bien cuando las personas evalúan la frecuencia de acontecimientos que les son familiares. Sin embargo, puede dar lugar a errores cuando se aplica a sucesos poco conocidos. La heurística de la disponibilidad influye considerablemente en la percepción del riesgo. Por un lado, si nos vienen fácilmente a la mente muchos casos de una enfermedad (por ejemplo, amigos que padecieron cáncer, noticias en los medios de comunicación, etc.), es probable que sobrestimemos su tasa de incidencia en la población. Por el contrario, si nos cuesta encontrar casos de personas que hayan muerto alcanzadas por un rayo, subestimaremos esta causa de muerte. La investigación ha demostrado que la facilidad con la que los casos vienen a la mente está influida por la familiaridad con el suceso, pero también por su prominencia (por ejemplo, haber visto el suceso de primera mano en lugar de haber estado expuesto indirectamente) o su actualidad.

Por último, dos implicaciones adicionales de la heurística de disponibilidad son los sesgos de imaginabilidad y la correlación ilusoria. En muchas ocasiones, las personas deben evaluar la frecuencia de los acontecimientos imaginando ejemplos de estos. Según Tversky y Kahneman, la heurística de la disponibilidad induce a las personas a percibir correlaciones ilusorias basadas en la fuerza de la asociación entre sucesos co-ocurrentes. Cuando la asociación surge fácilmente en la mente de las personas, es probable que infieran una correlación entre los sucesos.

Ejemplos de esta heurística en el turismo son los siguientes: evitar un destino, una compañía (aerolínea, cadena hotelera) o un aeropuerto concreto sólo por experiencias negativas anteriores, por noticias aparecidas en los medios de comunicación o por estereotipos. Por ejemplo, una persona puede decidir evitar una conexión de vuelo en un aeropuerto en el que experimentó retrasos o problemas en el pasado, aunque su experiencia directa se refiera sólo a una pequeña fracción de los cientos de miles de vuelos que se gestionan en ese aeropuerto. Otros turistas pueden evitar un destino concreto por noticias relacionadas con la delincuencia o la seguridad que quizá no reflejen lo que ocurre en realidad. En resumen, entender la heurística de la disponibilidad es fundamental para comprender cómo gestionar la imagen de un destino y cómo evitar que los turistas hagan inferencias erróneas. Estas reacciones también pueden verse exacerbadas por el efecto halo, es decir, la tendencia de las personas a extender los sentimientos y pensamientos sobre un atributo de un estímulo a otros atributos. Por ejemplo, si los turistas piensan que un destino es sucio, con mucha basura abandonada en las calles, es probable que piensen que es inseguro y está empañado por la delincuencia o que los precios son demasiado altos, aunque estas dimensiones puedan no estar correlacionadas.

*Anclaje y ajuste.* Esta heurística se utiliza cuando se pide a alguien que haga una estimación. En estas ocasiones, los responsables de la toma de decisiones suelen anclar su respuesta a un valor específico y ajustarla a lo que creen que debería ser la respuesta correcta. El anclaje es una heurística interesante, ya que implica distintos procesos en función de cómo se obtengan las estimaciones. El proceso de anclaje y ajuste puede basarse en un proceso de ajuste intuitivo (Sistema 1), pero los investigadores han demostrado que el anclaje también puede surgir del pensamiento deliberativo (Sistema 2). A veces, las personas reciben un anclaje y lo utilizan como punto de partida para un proceso de comprobación de hipótesis (por ejemplo, "¿el monte Everest es más alto o bajo que 10.000 metros?"; más bajo, "¿pero exactamente qué altura tiene el monte Everest?"). Este proceso es intuitivo y suele acabar encontrando información confirmatoria en apoyo del anclaje. Como resultado, el ajuste es insuficiente y el ancla tiene un gran impacto en la respuesta. En otras ocasiones, a las personas no se les proporciona un número preciso, pero pueden pensar en la pregunta y autogenerar un anclaje (por ejemplo, "¿cuál es la temperatura de ebullición del agua en la cima del Everest?"; pues bien, sabemos que a nivel del mar el agua hierve



a 100°C). En estos casos, la gente sabe que el anclaje no es la respuesta correcta (¡ellos crearon el anclaje!), pero aun así se ajustan insuficientemente.

El anclaje está claramente relacionado con cualquier situación en la que los turistas deban realizar estimaciones numéricas. Ejemplos de ello son la forma en que se les presentan los precios, pero también podría ser la información sobre las emisiones del transporte de los turistas o la instalación en la que eligen alojarse. En general, sería útil dar a los turistas la información numérica real y no dejar que la calculen basándose en anclajes que encuentren o incluso que generen ellos mismos. Si la cantidad que los turistas intentan evaluar depende de sus elecciones y planes, una solución podría ser ofrecerles calculadoras en línea en las que puedan especificar la información principal y obtener un resultado preciso sin demasiado esfuerzo.

*Heurística del afecto.* Tras el trabajo seminal de Tversky & Kahneman, se han descrito otros heurísticos en la literatura. Una estrategia importante e intuitiva que se ha propuesto más recientemente es la heurística del afecto. Esta heurística demostró ser relevante tanto porque hizo avanzar nuestra comprensión de cómo toman las decisiones las personas como por las implicaciones aplicadas que suscitó. Cuando las personas deciden dónde ir de vacaciones, no se limitan a decidir en función del coste del viaje (y los posibles beneficios), sino que sopesan esta información en función de sus sentimientos. Algunos lugares (por ejemplo, las playas frente a las montañas o las ciudades) pueden provocar sentimientos más positivos que otros, por lo que la gente infravalorará los costes u otras cuestiones como las aglomeraciones y la distancia a su lugar de residencia (véase el recuadro 14). Por último, los juicios y comportamientos de las personas no dependen exclusivamente de la valencia (positiva o negativa) de los sentimientos que experimentan hacia un estímulo, sino también de la precisión con la que pueden pensar en él. En consecuencia, las actividades fáciles de imaginar, familiares o ampliamente difundidas en los medios de comunicación son más vívidas e inducen reacciones afectivas más fuertes, por lo que influyen en el comportamiento de forma más decisiva.

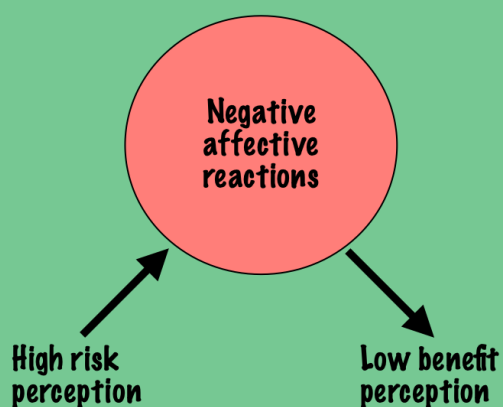
RECUADRO 13  
Heurística del afecto.

A veces la gente se enfada porque se introducen cambios cerca de donde le gusta ir de vacaciones, y siente que el lugar ya no es agradable ni seguro como antes. Un famoso estudio analizó el caso del depósito de residuos nucleares de Yucca Mountain, Nevada. Los resultados mostraron que la idea de construir el depósito llevó a la gente a tener imágenes mentales más negativas sobre Las Vegas y a decir que era menos probable que fueran allí de vacaciones. Unido a las dudas sobre la seguridad del repositorio, estos resultados llevaron a decidir no construirlo (aunque la idea resurge de vez en cuando).

**A famous study on the proposal to house a nuclear waste repository in Yucca Mountain, Nevada?**

**If they build the repository in Yucca Mountain, Nevada, will you still go to Las Vegas?**

**NO!**

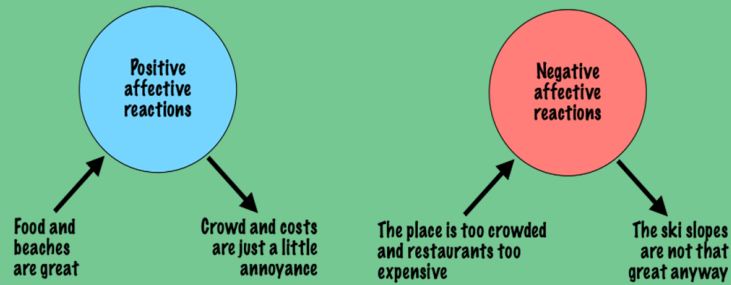


Del mismo modo, cuando las personas asocian pensamientos y sentimientos positivos a un destino concreto, es probable que resten importancia a los aspectos negativos de ese lugar (o que no recuerden lo que no les gustó de él en el pasado). Por el contrario, si asocian pensamientos y sentimientos negativos a un destino, es probable que resten importancia a las características positivas del mismo.

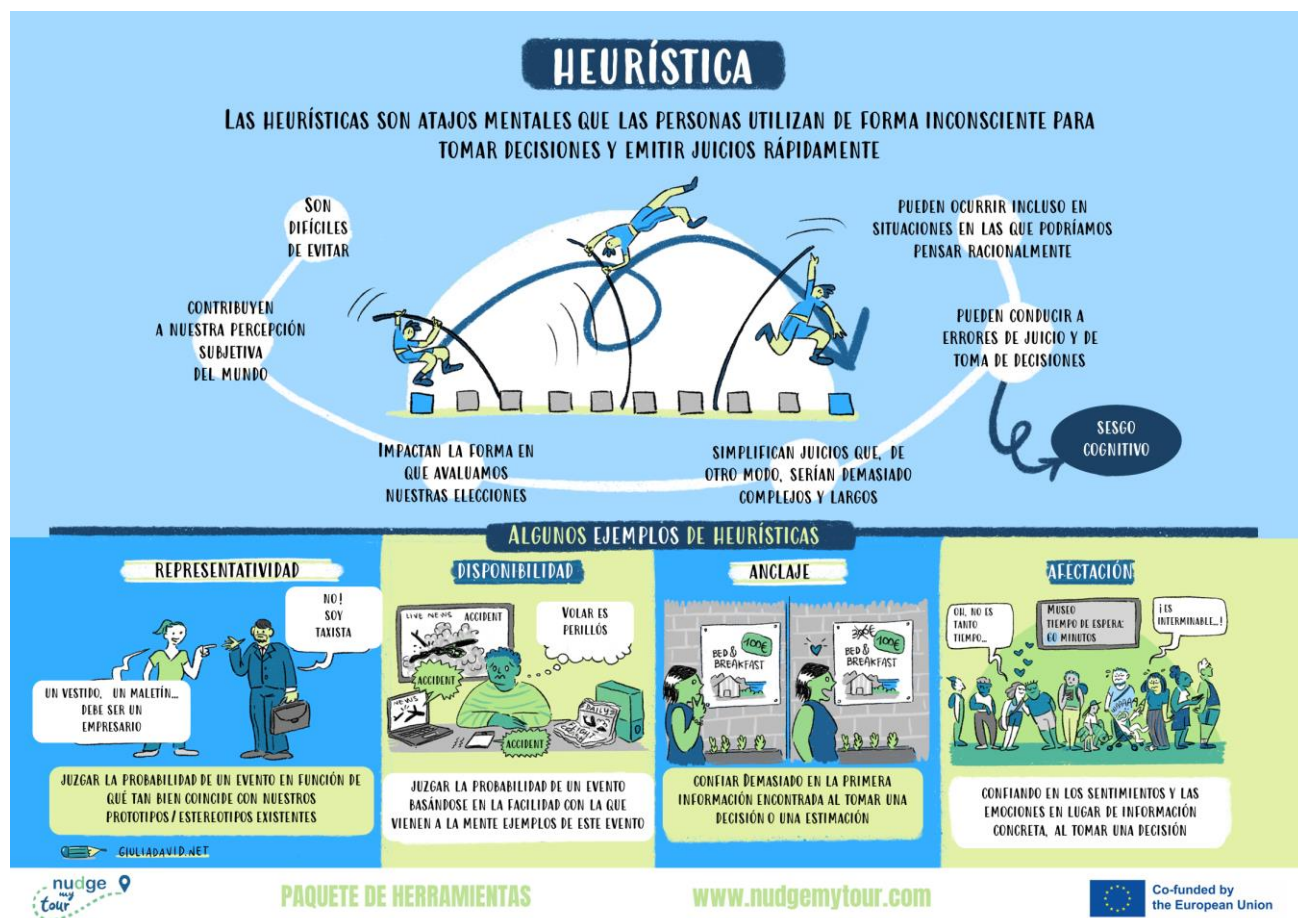
Huge crowds and high costs at a specific travel destination.

If I like the place where I am going:

If I don't like the place where I am going:



La siguiente infografía de la Paquete de herramientas puede ayudarle a ilustrar el concepto de heurística:



# Parte 5: Construir y probar un Nudge;

## Presentación del marco BASIC

### ¿QUÉ ES UN NUDGE?

En el proyecto Nudge My Tour utilizaremos la definición de nudge que se describe en el informe Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit (2019).

Nudge, según la definición original de Thaler & Sunstein

"Un nudge, como utilizaremos el término, es cualquier aspecto de la arquitectura de la elección que altera el comportamiento de las personas de forma predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar significativamente sus incentivos económicos. Para que cuente como mero nudge, la intervención debe ser fácil y barata de evitar. Los nudges no son mandatos. Poner la fruta a la altura de los ojos cuenta como nudge. Prohibir la comida basura no" (Thaler y Sunstein, 2008).

Definición mecanicista

"Un nudge es una función de cualquier intento de influir en el juicio, la elección o el comportamiento de las personas de una manera predecible (1) que se hace posible debido a los límites cognitivos, sesgos, rutinas y hábitos en la toma de decisiones individuales y sociales que plantean barreras para que las personas actúen racionalmente en su propio interés declarado y que (2) funciona haciendo uso de esos límites, sesgos, rutinas y hábitos como partes integrales de tales intentos" (Hansen, 2016).

Además, el nudging puede considerarse como el desarrollo, prueba y aplicación sistemáticos de nudges basados en pruebas, en los que los profesionales se basan en teorías psicológicas, como las teorías del proceso dual y triple, y hacen uso de métodos experimentales para la evaluación de efectos y políticas.

*Fuentes:*

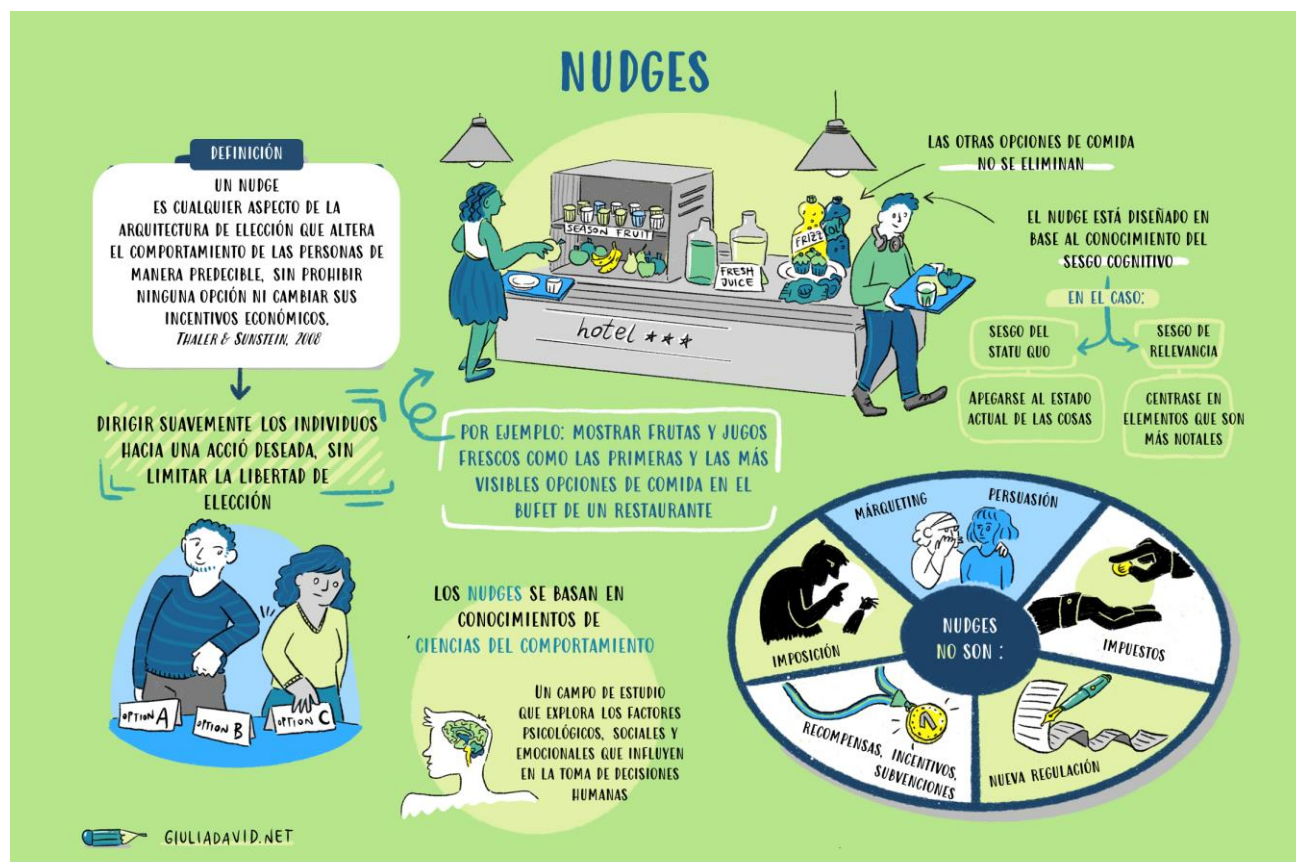
OCDE (2019), Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.

Thaler, R. y C. Sunstein (2008), Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press;

Hansen, P.G. (2016), "La definición de nudge y el paternalismo libertario: Does the hand fit the glove?", European Journal of Risk Regulation, Vol. 7(1), pp. 155-174.

A lo largo de las presentes notas didácticas utilizaremos la definición mecanicista por ser la más precisa de nudge.

La siguiente infografía de la Paquete de herramientas puede ayudarle a ilustrar el concepto de nudges.





# NUDGES

## UNA NUDGE EFECTIVA ES:



## EJEMPLOS DE NUDGES PARA LA SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA

### HACER DE LAS OPCIONES SOSTENIBLES LA OPCIÓN PREDETERMINADA



### HACER QUE LA OPCIÓN SOSTENIBLE SEA LA MÁS FÁCIL



### DESTACAR LAS NORMAS SOCIALES



### RECORDATORIOS



### RETROALIMENTACIÓN SOBRE EL RESULTADO DE LAS ELECCIONES PASADAS



GIULIADAVID.NET



PAQUETE DE HERRAMIENTAS

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

Co-funded by the European Union



## EL MARCO BASIC INTRODUCCIÓN

Se trata de una guía para instructores, que impartirán el capítulo 3.5 de la Metodología de la formación: "Presentación del marco BASIC". La guía contiene un manual de instrucciones para la presentación en power point que la acompaña, así como una lista de la bibliografía utilizada en la presentación.

El objetivo general de la presentación es introducir a estudiantes, profesionales y responsables políticos (y otros) en el marco BASIC como uno de los diversos marcos de las Ciencias del Comportamiento.

BASIC es un conjunto de herramientas que dota a los responsables políticos y a los profesionales de las mejores prácticas, métodos y directrices éticas para llevar a cabo proyectos de Behavioural Insights (BI) desde el principio hasta el final de un ciclo de políticas públicas. Este enfoque se refleja en las cinco etapas de BASIC: Comportamiento, Análisis, Estrategias, Intervenciones y Cambio.

Los marcos de BI anteriores se han centrado principalmente en las fases finales del ciclo político, como la experimentación, la aplicación o el cumplimiento, mientras que se hace menos hincapié en el análisis del comportamiento de un problema político. El BASIC pretende colmar esta laguna ofreciendo orientaciones sobre cómo aplicar el BI a la valoración ex ante (basada en previsiones) y a la evaluación ex post (basada en resultados) de un ciclo político. Al comprender cómo y en qué circunstancias puede aplicarse el BI para provocar un cambio de comportamiento, los responsables políticos y los profesionales tienen muchas más posibilidades de diseñar y aplicar políticas e intervenciones más eficaces.

## INFORMACIÓN GENERAL

El tiempo estimado para esta presentación es de 2 horas (2 x 45 min). El manual de instrucciones contiene información adicional y puntos para la presentación power point que la acompaña. Para facilitar su uso, el manual se presenta en un cuadro con dos columnas con dos titulares separados:

1. Módulo = El título de la diapositiva específica.
2. Notas (puntos) = Información adicional para explicar la diapositiva específica y sus puntos relevantes.

Después de determinadas secciones de las notas, habrá referencias (*escritas en texto azul*) a los lugares del informe BASIC o del folleto, respectivamente, donde el instructor puede encontrar más información sobre el tema en cuestión.

El manual de instrucciones y la presentación en PowerPoint que lo acompaña se han elaborado a partir de El conjunto de herramientas básicas, que consta de un breve folleto y un informe más extenso (véase la lista de bibliografía más abajo). Este material tiene licencia de la OCDE y, por lo tanto, las diapositivas que lo acompañan contendrán un texto sobre derechos de autor en la parte inferior de las diapositivas correspondientes.

## OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Tanto los estudiantes como los profesionales recibirán una breve introducción a todo el marco BASIC y a su funcionamiento. No se pretende que los asistentes sean capaces de realizar sus propias intervenciones conductuales por el mero hecho de asistir a este curso.

Sin embargo, al final de esta sesión aprenderán:

- Determinar las herramientas necesarias para detectar un problema de comportamiento.
- Utilizar la rueda ABCD para definir un problema y las razones por las que puede producirse, y desarrollar estrategias para ponerlas a prueba.
- Cómo funciona una intervención y la importancia de poner a prueba sus soluciones antes de aplicarlas. Pero no podrán diseñar y realizar experimentos por sí mismos basándose únicamente en esta información.
- Cómo considerar la ética en todo el marco BASIC

## BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA EN LA PRESENTACIÓN

- Hansen, PG y OCDE (2019). *Herramientas y ética para Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, OCDE Publishing, París. <http://oe.cd/BASIC>
  - El folleto BASIC
  - La relación BÁSICA
- OCDE (2017), *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264270480-en>

## MANUAL DE INSTRUCCIONES PARA: "Presentación del marco BASIC"

MÓDULO	NOTAS (puntos)
EL MARCO BÁSICO	
La ciencia del comportamiento aplicada ha llegado para quedarse	<p>La información sobre el comportamiento (BI) ayuda a comprender cómo el contexto y otras influencias pueden afectar a la toma de decisiones e informar sobre el comportamiento real de las personas y las organizaciones.</p> <p>El enfoque BI se centra en comprender qué impulsa realmente las decisiones y comportamientos de las personas, en lugar de basarse en una suposición sobre cómo deberían actuar.</p> <p>De este modo, contribuye a garantizar que las intervenciones reflejen las necesidades y comportamientos reales para lograr un</p>

	mayor impacto y eficacia.
BASIC colma una laguna en la bibliografía	<p>Con el auge del BI en todo el mundo, organismos gubernamentales y no gubernamentales han desarrollado varios marcos útiles.</p> <p>Véase el ANEXO 1 de este documento para una lista de marcos adicionales.</p> <p>Pero casi nada se ha escrito sobre cómo los especialistas en BI enfocan una cuestión política en términos conductuales, así como sobre la identificación de los Behavioural Insights adecuados a aplicar para garantizar una intervención política eficaz y responsable.</p> <p>El BASIC se ha desarrollado para cubrir una necesidad de la comunidad sobre cómo aplicar el BI y poner en marcha políticas públicas informadas sobre el comportamiento.</p>
¿Qué es BASIC?	<p>BASIC es un conjunto de herramientas que le dota de las mejores prácticas, métodos y directrices éticas para llevar a cabo proyectos de BI de principio a fin.</p> <p>Este planteamiento se refleja en las cinco etapas del BASIC: Comportamiento, Análisis, Estrategias, Intervenciones y Cambio.</p>
BASIC es un marco de diagnóstico	<p>BASIC no sólo se distingue de otros marcos por abarcar todo el proceso de los proyectos de BI.</p> <p>También se distingue por ser de diagnóstico: relaciona sistemáticamente el ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO (por qué se produce el problema) con la identificación de las percepciones del comportamiento que deben integrarse en las posibles ESTRATEGIAS (cómo resolver el problema).</p> <p>El enfoque diagnóstico garantiza que exista una estrecha conexión -el vínculo diagnóstico- entre el problema de conducta y los conocimientos y herramientas conductuales utilizados para desarrollar la solución al problema (la intervención).</p>
<b>Consideraciones éticas</b>	
La ética debe ser una prioridad desde el principio	<p>El enfoque de la información sobre el comportamiento (BI) plantea problemas éticos específicos que difieren de las políticas públicas tradicionales, ya que a menudo implica el uso de datos primarios de comportamientos individuales o de grupo y aprovecha los sesgos de comportamiento para informar las políticas.</p> <p>Dado que las políticas públicas operan en un entorno transparente</p>

	<p>y tienen implicaciones de largo alcance, es importante integrar consideraciones éticas al aplicar el BI desde el principio hasta el final del ciclo político.</p> <p>Aunque en principio las personas puedan evitar una intervención conductual, esto no significa que puedan hacerlo en la práctica. Las intervenciones conductuales no obligan a las personas a actuar de una determinada manera ni las sancionan por no hacerlo. Esto no significa que siempre sean libres de elegir lo que quieren, y las cuestiones relacionadas con el consentimiento y la concienciación deben considerarse cuidadosamente, ya que los individuos no son intrínsecamente racionales en el mejor de los casos.</p> <p>Por lo tanto, al final de cada sección se te presentarán consideraciones éticas para cada etapa de BASIC.</p> <p>Véase la página 37 y siguientes del informe BASIC para las consideraciones éticas antes de iniciar una intervención basada en el comportamiento.</p>
1. COMPORTAMIENTO	Objetivo: Identificar y definir el proyecto de comportamiento
FASE 1: COMPORTAMIENTO	<p>La primera etapa, COMPORTAMIENTO, se centra en la definición del problema. Aplicar el BI en esta fase inicial es ideal porque es menos probable que se desarrollen soluciones concretas y más probable que se acojan enfoques innovadores.</p> <p>La primera etapa se centra en <i>cuál</i> es el problema de comportamiento.</p> <p>El propósito es identificar, conceptualizar y cuantificar los patrones y problemas relevantes a abordar, y convertirlos en proyectos de BI viables.</p> <p>Para ello, BASIC ofrece las siguientes herramientas:</p> <p>Reducción del comportamiento</p> <p>Antes de aplicar la reducción de conductas a cualquier cuestión política, es importante definir con el mayor detalle posible los elementos conductuales del problema. Puede empezar la lluvia de ideas utilizando una herramienta de reducción de comportamientos para identificar comportamientos concretos relevantes para su problema político. La herramienta de reducción del comportamiento le ayuda a descomponer un problema general en sus componentes conductuales.</p> <p>Véanse ejemplos en la página 13 del folleto BASIC y en la página 56 y siguientes del informe BASIC.</p> <p>Herramienta: Filtro de prioridades</p> <p>A la hora de elegir qué comportamiento relevante perseguir,</p>

además de la viabilidad financiera y política, hay varias consideraciones que son específicas de los proyectos de BI. El cuestionario de filtro de prioridades puede servir de guía para generar un debate más holístico sobre qué elementos son importantes para el proyecto y aplicarlo a la selección del comportamiento objetivo.

El cuestionario de filtro de prioridades es una herramienta de decisión compuesta por preguntas ponderadas que reflejan consideraciones importantes para el éxito del proyecto de comportamiento. Para cada pregunta, puede puntuar el comportamiento objetivo (es decir, en una escala de 1 = "definitivamente no" a 5 = "definitivamente"), predeterminedar un punto de corte (es decir, se tendrán en cuenta las preguntas que obtengan una puntuación mínima de 4,8) y calcular la puntuación global de cada una.

El filtro de prioridad le ayuda a seleccionar aquellos comportamientos que muestran el mejor potencial para un enfoque de BI.

En la página 58 y siguientes del informe BÁSICO encontrará ejemplos de preguntas para el cuestionario de filtro de prioridades.

#### Descripciones de patrones de comportamiento

Para aplicar el BI, es necesario conceptualizar los patrones de comportamiento relevantes que subyacen a los problemas de comportamiento seleccionados por el filtro de prioridades. Esto se hace mediante el trazado de un denominado patrón de comportamiento, que consiste en responder a las siguientes preguntas:

- Comportamiento preferido: ¿Qué comportamiento quiere conseguir y cuál es el porcentaje actual de cumplimiento?
- Comportamientos no deseados: ¿Qué comportamiento es el que le gustaría cambiar y cuál es el índice actual de incumplimiento?
- Quién: ¿El comportamiento de quién quiere cambiar? ¿Cuántas personas componen el grupo destinatario?
- Contexto: ¿En qué contexto se produce el comportamiento?

Nota: Recuerde también describir (cuantificar) la distribución de frecuencias observada sobre las opciones de elección.

Véanse ejemplos en el ANEXO 2 de este documento y en la página 60f del informe BASIC.

#### Herramienta: Organigramas de comportamiento

Comprender mejor dónde se produce o es más probable que se produzca el comportamiento objetivo puede arrojar luz sobre cómo afecta a los resultados políticos deseados. Un mapa del proceso

	<p>que describa los puntos de decisión inmediatamente antes, durante y después del comportamiento objetivo puede ayudar a identificar las áreas en las que potencialmente se puede diseñar una intervención conductual.</p> <p>Un mapa de procesos es una herramienta visual que identifica los puntos de contacto de los principales agentes que intervienen en las conductas objetivo. Existen varias herramientas de proceso populares en los campos de la psicología y la investigación del diseño. Entre ellas se encuentran los diagramas de flujo conductuales, los mapas de recorrido del usuario y los planos de servicio.</p> <p>El mapa de procesos debe reflejar cómo se comportan "realmente" las personas y no cómo deberían comportarse. Hablar o encuestar a las partes interesadas y a los individuos objetivo puede generar ideas útiles. Las observaciones pueden revelar nuevos puntos de vista, ya que es posible que las personas no den respuestas sinceras, no recuerden comportamientos anteriores o no sean conscientes de sus propios comportamientos o prejuicios.</p> <p>Si utiliza un mapa del recorrido del usuario, acuda a usuarios reales, observe su proceso y escuche sus comentarios en tiempo real. Si utiliza el diagrama de flujo de comportamiento, observe los puntos de fricción, como los retrasos, para averiguar su duración real.</p> <p>Véanse ejemplos en la página 16 del folleto BASIC y en la página 61f del informe BASIC.</p>
COMPORTAMIENTO - preguntas orientativas	<p>El objetivo de la fase de COMPORTAMIENTO es identificar, conceptualizar y cuantificar los patrones y problemas relevantes que hay que abordar, y convertirlos en proyectos de BI viables.</p> <p>Cuando haya terminado con el mapeo del COMPORTAMIENTO (con la ayuda de las herramientas disponibles) debería ser capaz de responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién realiza la acción?</li> <li>• ¿Qué hacen estas personas y qué queremos que hagan en su lugar?</li> <li>• ¿Dónde y cuándo se realiza la acción?</li> </ul> <p>Nota: Recuerde cuantificar: cuántos realizan la acción (tanto la acción preferida como la no preferida).</p>
Consideraciones éticas	
Consideraciones éticas sobre el	Observar los límites de las intervenciones legítimas de las políticas públicas.

COMPORTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los comportamientos que generan un problema político entran dentro de los límites legítimos de la formulación de políticas.</li> <li>• Asegúrese de que se abstiene de centrarse en cambiar comportamientos que no puedan defenderse como de interés público o acordes con las prioridades del gobierno.</li> </ul> <p>Garantizar la aceptación cuando se orientan los comportamientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los responsables políticos y los profesionales también sufren sesgos, que pueden influir en la decisión de centrarse en determinados comportamientos.</li> <li>• Para evitar estos sesgos, evalúe siempre las pruebas existentes para orientar un determinado cambio de comportamiento.</li> </ul> <p>Cuidado con simplificar demasiado el comportamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El análisis conductual de los problemas políticos agrega patrones de grupos, aunque los individuos suelen tener preferencias distintas.</li> <li>• Los impactos distributivos también pueden dar lugar a que algunos ciudadanos se vean influidos de forma diferente a otros.</li> <li>• Siempre hay que tener en cuenta cómo minimizar los posibles efectos secundarios y proteger los derechos, valores y libertades individuales a la hora de orientar el cambio de comportamiento.</li> </ul> <p>Véase la página 65 del informe <b>BÁSICO</b> para las directrices éticas de la Etapa 1: <b>COMPORTAMIENTO</b>.</p>
2. ANÁLISIS	Objetivo: Diagnosticar el comportamiento objetivo
FASE 2: ANÁLISIS	<p>Una vez identificados los problemas de comportamiento que constituyen el núcleo de su política, es importante comprender por qué la gente se comporta como lo hace.</p> <p>La segunda etapa, ANÁLISIS, tiene por objeto examinar, a través de la lente</p> <p>de BI, qué factores psicológicos y cognitivos provocan los comportamientos buscados. El objetivo es comprender por qué las personas actúan como lo hacen.</p> <p>BASIC se diferencia de otros enfoques de BI por su énfasis en la importancia del análisis y su relación sistemática con las estrategias pertinentes.</p> <p>Esta característica se capta a través del marco ABCD, que sugiere que los problemas de conducta pueden analizarse en términos de cuatro aspectos y sus respectivas Perspectivas de Conducta:</p>



	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La atención: <i>La atención de la gente es limitada y se distrae fácilmente.</i></li> <li>2. Formación de creencias: <i>Las personas se basan en atajos mentales o juicios intuitivos y a menudo sobrestiman o subestiman los resultados y las probabilidades.</i></li> <li>3. La elección: <i>Las personas se ven influidas por el marco y el contexto social y situacional de las elecciones.</i></li> <li>4. Determinación: <i>La fuerza de voluntad de las personas es limitada y está sujeta a sesgos psicológicos.</i></li> </ol>
ANÁLISIS - preguntas orientativas	<p>Cuando hayas terminado con el ANÁLISIS (con ayuda de la rueda ABCD) deberías ser capaz de responder a la siguiente pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué se produce el problema? (diagnóstico)</li> </ul>
La rueda ABCD	
La rueda ABCD (ciclos internos)	<p>Al igual que otros marcos de BI existentes, ABCD pretende ayudarte a analizar los problemas de comportamiento basándose en las percepciones del comportamiento.</p> <p>Sin embargo, a diferencia de estos marcos, el ABCD va más allá de presentar una lista de percepciones seleccionadas. En su lugar, incluye un enfoque de diagnóstico estructurado para analizar los comportamientos objetivo.</p> <p>En el análisis nos fijamos específicamente en los dos círculos interiores de la rueda ABCD, que ayudan a acotar los comportamientos en su(s) sección(es) respectiva(s) del Marco ABCD (el círculo amarillo).</p> <p>En el ANÁLISIS examinaremos los ciclos internos de la rueda ABCD para determinar qué aspectos de los problemas de conducta debemos abordar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aspecto diagnóstico</li> <li>2. Indicadores de diagnóstico</li> <li>3. Aspectos de los problemas de comportamiento</li> </ol> <p>Para más información sobre aspectos de diagnóstico e indicadores, véase la página 75 y siguientes del informe BASIC.</p> <p>El ABCD se deriva del supuesto fundamental del BI de que los problemas de conducta son el resultado de desviaciones sistemáticas de lo que predicen los modelos racionales y, puesto que los modelos racionales hacen predicciones dentro de los aspectos de Atención, Formación de creencias, Elección y Determinación, los aspectos relevantes de los problemas de conducta deben ser examinables según estos cuatro dominios.</p> <p>Véase en el ANEXO 3 de este documento un cuadro sobre cómo los aspectos del ABCD se apartan de la teoría de la elección racional.</p>

Consideraciones éticas	
Consideraciones éticas para el ANÁLISIS	<p>Los análisis del comportamiento suelen observar o estudiar la conducta humana de cerca y a menudo en el entorno cotidiano de los individuos, con lo que corren el riesgo de afectar a la vida personal de los participantes y colisionar con la intimidad de las personas.</p> <p>Buscar aprobaciones y competencias éticas cuando sea necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorra al comité de revisión ética o a las autoridades pertinentes en las que se estudia el comportamiento para que concedan su aprobación.</li> <li>• Si se recurre a un tercero para realizar el estudio, esta responsabilidad ética no puede transferirse.</li> <li>• Garantizar una formación adecuada para desarrollar competencias suficientes para el uso y análisis de datos.</li> </ul> <p>Considera qué pautas deben seguirse cuando se estudia el comportamiento de cerca:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre ellas se incluyen la recogida y documentación del consentimiento, la revelación de la finalidad del estudio, la garantía de que los participantes participan voluntariamente y la aplicación de salvaguardias adicionales cuando se estudia a poblaciones vulnerables.</li> </ul> <p>Recoger sólo los datos necesarios y garantizar un tratamiento seguro:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse de que las personas que manejan los datos están debidamente instruidas en la recogida y el tratamiento seguros de los datos.</li> </ul> <p>Véanse en la página 81 del informe BASIC las directrices éticas para la Fase 2: ANÁLISIS.</p>
3. ESTRATEGIA	Objetivo: Desarrollar una intervención para resolver el problema de comportamiento
FASE 3: ESTRATEGIA	<p>Sobre la base del análisis conductual, el siguiente paso consiste en identificar estrategias basadas en el comportamiento que cambien eficazmente los comportamientos identificados que desee o pueda abordar, en la raíz de su problema conductual.</p> <p>La tercera fase, ESTRATEGIA, tiene como objetivo identificar los conocimientos sobre el comportamiento que podrían ser eficaces para fundamentar estrategias basadas en el comportamiento utilizando el ABCD que podrían cambiar eficazmente los comportamientos objetivo y que pueden ponerse a prueba en la fase posterior de INTERVENCIÓN.</p>

	<p>En la etapa ESTRATEGIAS, tendrás que hacer lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar clases de estrategias y percepciones conductuales que coincidan con el análisis conductual del problema o problemas de conducta realizado en las Etapas 1 y 2.</li> <li>2. Conceptualizar una intervención adecuada basada en las estrategias y conocimientos pertinentes, y cuya eficacia pueda comprobarse.</li> <li>3. Examinar estas intervenciones desde el punto de vista de la ética, la viabilidad y los costes.</li> </ol> <p>Las ESTRATEGIAS siempre han sido una etapa ineludible en cualquier proyecto de BI. Sin embargo, lo que diferencia a BASIC de otros marcos es el "vínculo de diagnóstico" entre el ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO de las dos primeras etapas y la tercera etapa de ESTRATEGIAS.</p> <p>Por lo tanto, esta etapa sólo debe abordarse cuando se ha realizado un análisis del comportamiento. BASIC vincula el ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO a las ESTRATEGIAS mediante el método ABCD.</p> <p>Véase la página 89 y siguientes del informe BASIC para más información sobre las diferentes estrategias de BI utilizando el marco ABCD.</p> <p>Consideraciones éticas para la ESTRATEGIA</p> <p>Algunos conocimientos sobre el comportamiento se basan en mecanismos que no son plenamente accesibles a la conciencia o que no están bajo el control consciente de las personas, mientras que otros implican conocimientos contraintuitivos y teóricos por los que las intuiciones morales no están bien adaptadas.</p> <p>Para garantizar el uso responsable del BI en las políticas públicas, siempre hay que evaluar la moralidad de una estrategia política en relación con la transparencia y la "evitabilidad". Se habla de transparencia cuando los ciudadanos pueden identificar: i) quién intenta influir en ellos; ii) qué significa esto; y iii) qué finalidad se persigue. Por otra parte, los comportamientos que las personas no pueden controlar se denominan inevitables, mientras que los que posibilitan o dependen de un control consciente se denominan evitables.</p> <p>Para más información sobre las directrices éticas para el diseño de estrategias de BI para el cambio de comportamiento, véase la página 114 y siguientes del informe BASIC.</p>
ESTRATEGIA - preguntas orientativas	<p>Cuando hayas terminado con la ESTRATEGIA (con ayuda de la rueda ABCD) deberías poder responder a la siguiente pregunta:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo resolvemos el problema?</li> </ul>
La rueda ABCD	
La rueda ABCD (ciclos exteriores)	<p>Al igual que otros marcos de BI existentes, el ABCD pretende ayudarle a crear una estrategia para resolver los problemas de comportamiento basándose en los conocimientos sobre el comportamiento.</p> <p>Sin embargo, a diferencia de estos marcos, el ABCD va más allá de presentar una lista de percepciones seleccionadas: vincula el ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO a las ESTRATEGIAS. Esto también se denomina "vínculo de diagnóstico".</p> <p>En la ESTRATEGIA nos fijamos específicamente en los dos círculos exteriores de la rueda ABCD, lo que ayuda a acotar las estrategias en primeras categorías amplias de estrategias (el círculo rojo) y en adelante estrategias específicas (el círculo azul).</p> <p>En ESTRATEGIA examinaremos los ciclos exteriores de la rueda ABCD para encontrar estrategias de Behavioural Insights que puedan utilizarse para comprender e influir en los comportamientos objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Categorías de estrategias de Behavioural Insights</li> <li>5. Estrategias Behavioural Insights</li> </ol> <p>El objetivo del marco ABCD es combinar problemas de comportamiento específicos con la estrategia de comportamiento adecuada: Si, por ejemplo, el ANÁLISIS muestra que se trata de un problema del ámbito de la ATENCIÓN, se debe aplicar una ESTRATEGIA del ámbito de la ATENCIÓN, y así sucesivamente.</p> <p>Véase la página 89 y siguientes del informe BASIC para más información sobre las diferentes estrategias de BI utilizando el marco ABCD.</p>
Consideraciones éticas	
Consideraciones éticas para la ESTRATEGIA	<p>Algunos conocimientos sobre el comportamiento se basan en mecanismos que no son plenamente accesibles a la conciencia o que no están bajo el control consciente de las personas, mientras que otros implican conocimientos contraintuitivos y teóricos por los que las intuiciones morales no están bien adaptadas.</p> <p>Para garantizar un uso responsable de la BI, siempre hay que evaluar la moralidad de una estrategia política con respecto a la transparencia y la "evitabilidad".</p> <p>Las percepciones transparentes se dan cuando los ciudadanos pueden identificar:</p>

	<p>i) quién intenta influir en ellos;</p> <p>ii) qué significa; y</p> <p>iii) qué finalidad se persigue.</p> <p>Por otra parte, los comportamientos que las personas no pueden controlar se denominan inevitables, mientras que los que posibilitan o dependen de un control consciente se denominan evitables.</p> <p>Al evaluar la transparencia y la "evitabilidad" de una intervención, tenga en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <p>Dar prioridad a la transparencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunica claramente la intervención, incluida la transparencia sobre su finalidad y naturaleza?</li> </ul> <p>Ofrezca una salida.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pueden los ciudadanos evitar la intervención? ¿Ofrece la intervención vías fáciles para formular objeciones y quejas?</li> </ul> <p>Garantizar que la intervención política sirva al interés público.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está en consonancia con los sentimientos públicos? ¿Previene daños a terceros?</li> </ul> <p>Garantizar que no se responsabiliza a los ciudadanos de consecuencias que no han elegido conscientemente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su contexto, ¿son capaces de comprender plenamente las implicaciones de sus decisiones? ¿Se les considera legalmente responsables de las mismas?</li> </ul> <p>Véanse las directrices éticas de la Etapa 3: ESTRATEGIA en la página 114 y siguientes del informe BÁSICO.</p>
<b>4. INTERVENCIÓN</b>	<b>Objetivo: Probar la estrategia</b>
<b>ETAPA 4: INTERVENCIÓN</b>	<p>Llegados a este punto, se ha realizado un ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO y, utilizando el ABCD, se han identificado las ESTRATEGIAS de perspicacia conductual pertinentes destinadas a crear un cambio de comportamiento.</p> <p>La siguiente etapa, la Etapa 4: INTERVENCIÓN, pretende participar activamente en el diseño de una intervención que ponga a prueba si</p>

	<p>estas estrategias pueden ser eficaces o no.</p> <p>En el corazón del paradigma BI se encuentra la ambición de evaluar la eficacia de las ideas sobre el comportamiento sugeridas para informar a las políticas públicas de acuerdo con las normas metodológicas de las ciencias del comportamiento.</p> <p>Esto contrasta notablemente con muchos otros métodos innovadores de elaboración de políticas, que pueden emplear el pilotaje y las pruebas, pero desde una perspectiva más orientada al diseño que no se basa en métodos experimentales rigurosos.</p> <p>Así pues, la Etapa 4 del BASIC se centra específicamente en el enfoque experimental que es fundamental para el BI, basado en un proceso sistemático e iterativo de planteamiento de hipótesis sobre la naturaleza humana y, a continuación, de diseño y evaluación de estrategias de perspicacia conductual basadas en estas hipótesis para llegar a las mejores estrategias posibles para cambiar el comportamiento objetivo.</p> <p>Para más información sobre las características y conceptos básicos del enfoque experimental, véase la página 122 y siguientes del informe BASIC.</p> <p>Véase en el ANEXO 4 una lista de consideraciones preliminares para su intervención.</p>
Experimentos	
¿Qué es un experimento?	<p>Experimentar" o "llevar a cabo un experimento" es una palabra que ha penetrado en el lenguaje cotidiano en el sentido de "probar cosas nuevas" o "hacer las cosas de forma distinta a la habitual" para ver si algún cambio puede tener algún efecto sobre otra cosa. Sin embargo, en las ciencias, probar mediante la experimentación significa algo mucho más preciso.</p> <p>En las ciencias, el objetivo de un experimento es demostrar la relación causal entre una intervención y su resultado. Dicho de otro modo, la razón por la que se lleva a cabo un experimento es averiguar si la realización de alguna intervención (es decir, la manipulación de una variable independiente) causará un efecto (es decir, una diferencia medible en una o más variables dependientes).</p> <p>Además, un experimento también puede tener como objetivo determinar a través de qué mecanismo (mediador) una causa produce su efecto, en qué condiciones (condiciones límite), qué puede moderarlo (moderadores) y qué tipo de relación entre causa y efecto se obtiene (relación).</p> <p>Un experimento lo hace "clonando el mundo en dos", simulando a continuación lo que ocurre en el mundo clonado (contrafáctico) en el que la única diferencia es que se produce la intervención y, por</p>

		<p>último, comparando el estado resultante del mundo clonado con el original (statu quo) para determinar si se obtiene una diferencia. En la medida en que la única diferencia entre los dos mundos sea la ocurrencia previa de la intervención en el mundo contrafactual con un cambio posterior en el estado de ese mundo, puede afirmarse que la diferencia es resultado de la intervención. Es decir, la causa del efecto puede atribuirse a la intervención.</p> <p>Para más información sobre las características y conceptos básicos del enfoque experimental, incluidos los ECA, véase la página 122 y siguientes del informe BASIC.</p>
Breve experimentos	sobre	<p><b>Experimentos de comportamiento</b></p> <p>El núcleo de la ciencia del comportamiento son los experimentos. Mediante la realización de un experimento que ponga a prueba una solución desarrollada para abordar un problema determinado, es posible obtener pruebas del efecto real de la solución sobre el comportamiento.</p> <p><b>Grupos experimentales</b></p> <p>En su forma más simple, un experimento consta de un grupo de control y un grupo de intervención. Esto también se observa, por ejemplo, en la investigación médica, donde los participantes en los experimentos reciben un placebo (grupo de control) o el medicamento recién desarrollado (grupo de intervención). Con este enfoque, es posible medir posteriormente el efecto causal del medicamento sobre los parámetros de salud pertinentes. El planteamiento de los experimentos en las ciencias del comportamiento es similar en muchos aspectos al de la investigación médica. Se divide (aleatoriamente) a un grupo de personas en un grupo de control (en el que no se cambia nada del contexto) y dos o más intervenciones (en las que se aplican uno o más conceptos de solución). A continuación, se compara el comportamiento de los grupos para investigar el efecto de los conceptos de solución en el comportamiento.</p> <p><b>Diseño experimental</b></p> <p>La forma en que se estructura un experimento (grupos experimentales, número de participantes, parámetros de medición, mediciones a lo largo del tiempo, etc.) se denomina diseño experimental. Existe un número infinito de variaciones de diseños experimentales, por lo que es importante esforzarse por conseguir un diseño que proporcione la mayor validez posible de los resultados dentro de las limitaciones que marca la realidad actual.</p> <p>Véase en el ANEXO 4 una lista de consideraciones preliminares para su intervención.</p>



<p>Los 10 pasos principales para llevar a cabo un experimento de BI</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integre las estrategias en un prototipo de intervención. Integra los principios que identificaste como posibles ESTRATEGIAS (Etapa 3) para influir en el comportamiento objetivo en un prototipo de intervención que pueda aplicarse de forma realista.</li> <li>2. Recopile opiniones para mejorar su prototipo de intervención. Considere a quién involucrar y cómo, incluidas las personas del grupo destinatario de la intervención, para obtener valiosas aportaciones y comentarios sobre la intervención prototipo. Una vez hecho esto, revise y repita el proceso a partir de (1) hasta que se sienta preparado para pasar a (3).</li> <li>3. Determinar las variables del experimento. Determinar qué variables pueden manipularse y medirse de forma potencial, realista y ética, incluidas las variables de fondo, las independientes, las dependientes y las indirectas.</li> <li>4. Seleccionar el entorno y el diseño experimentales. Determine qué tipo de experimento (de campo o de laboratorio) y qué tipo de diseño experimental es factible para probar el efecto de la intervención prototipo dadas las limitaciones impuestas por el proyecto, las instituciones implicadas y el mundo real. En este contexto, determine también qué tamaño de muestra es necesario para detectar un tamaño del efecto lo suficientemente grande como para justificar la realización de un experimento.</li> <li>5. Desarrollar protocolos experimentales para probar las intervenciones. Elabore un protocolo experimental para probar la intervención, incluidos los procedimientos de muestreo, recopilación y análisis de datos, y compártalo con las personas pertinentes (investigadores, profesionales de la BI y de la política) para obtener comentarios y aportaciones que le permitan realizar las revisiones necesarias. Una vez hecho esto, revise el protocolo y repita este paso hasta que se sienta preparado para pasar a (6).</li> <li>6. Obtenga la aprobación y pre-registre su experimento. Considere la posibilidad de prerregistrar el estudio y si es necesario obtener la aprobación de un comité de revisión ética, así como qué recursos jurídicos consultar vinculados a las instituciones implicadas en el proyecto. Considere también si debe implicar a personas del grupo destinatario de la intervención para obtener aportaciones y comentarios sobre los aspectos éticos de la intervención. En particular, defina las posibles condiciones "ABORT".</li> <li>7. Realizar un experimento piloto. Realice una prueba piloto o previa del prototipo, así como de aspectos importantes del protocolo, para examinar: i) si los aspectos institucionales, técnicos y sistémicos funcionan como se espera; ii) qué problemas de calendario y otros factores imprevistos pueden surgir en el proceso; iii) posibles indicadores del tamaño del efecto de la intervención que cabe esperar; iv) la viabilidad del análisis de datos previsto; y v) si es necesario revisar el prototipo y el protocolo -volviendo así al proceso (5)- antes de continuar con (8).</li> <li>8. Realice el experimento. Utiliza los consejos que encontrarás al</li> </ol>
---	--

	<p>principio de esta sección para determinar tu método experimental definitivo y sigue las normas adecuadas para métodos experimentales rigurosos.</p> <p>9. Analice el resultado. Siga el análisis planificado descrito en el protocolo y discuta cualquier posible cambio con los investigadores pertinentes, el comité de revisión ética (si está implicado) y el comité asesor del proyecto, si se ha establecido.</p> <p>10. Redacción del experimento: procedimiento, resultados y perspectiva. Redacta un informe sobre el experimento independientemente del resultado y regístralo en las bases de datos pertinentes.</p> <p>Consulte la página 132f del informe BASIC para obtener más información sobre los pasos principales para llevar a cabo un experimento BI.</p>
Consideraciones éticas	
Consideraciones éticas para la INTERVENCIÓN	<p>Sea consciente de que las intervenciones intervienen inevitablemente en la vida de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los experimentos se administra intencionadamente a un grupo un tratamiento que se cree que tiene un efecto positivo, mientras que se oculta intencionadamente este tratamiento a otro grupo.</li> <li>• Considere tres fuentes de ayuda para garantizar que las intervenciones se llevan a cabo de forma ética: <ul style="list-style-type: none"> <li>• i) códigos éticos de conducta;</li> <li>• ii) consentimiento informado; y</li> <li>• iii) juntas de revisión institucional.</li> </ul> </li> <li>• Estas fuentes pueden no ser uniformemente aplicables a todas las investigaciones experimentales. Debe orientarse dentro de las directrices y códigos éticos estándar que se ajusten a las circunstancias especiales de las intervenciones conductuales específicas.</li> </ul> <p>Considera si se requiere un permiso legal y demuestra la necesidad del experimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe considerar si las leyes de su país consideran que la experimentación está legalmente permitida en el servicio público.</li> <li>• También puede ser necesario demostrar que la intervención mejorará una situación política, revelará conocimientos actualmente desconocidos, proporcionará datos necesarios, se utilizará para informar la política y protegerá los derechos de las personas.</li> </ul> <p>Consulte siempre la experiencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que los experimentos los realizan personas con experiencia en diseño experimental, intervención y</li> </ul>

	<p>elaboración de informes para garantizar que se siguen los protocolos adecuados.</p> <p>Garantizar que se tienen en cuenta la justicia, la equidad y los impactos distributivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay que considerar y abordar los posibles problemas éticos que plantea el hecho de que un grupo reciba tratamiento y el otro no.</li> <li>• Esto puede requerir el despliegue de válvulas de seguridad para interrumpir el experimento por razones éticas o compensar o compensar a los grupos después del experimento.</li> </ul> <p>Tomar todas las medidas necesarias para proteger la confidencialidad y garantizar un análisis ético de los datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe considerar detenidamente la posibilidad de utilizar procedimientos y protocolos que garanticen la confidencialidad de las respuestas de los participantes, por ejemplo, empleando métodos de respuesta aleatoria o decidiendo no recoger ni conectar ningún dato sobre posibles identificadores.</li> <li>• El análisis ético de los datos puede reforzarse mediante el registro previo de los estudios, la contabilización excesiva de los datos atípicos y la información veraz sobre la deserción, para seguir estrictamente las normas de la estadística y su representación.</li> </ul> <p>Véanse en la página 135f del informe BASIC las directrices éticas para la Etapa 4: INTERVENCIÓN</p>
<b>5. CAMBIAR</b>	<b>Objetivo: Implantar, ampliar, mantener y compartir</b>
<b>ETAPA 5: CAMBIAR</b>	<p>En la quinta y última etapa, el CAMBIO, es el momento de echar la vista atrás a su ejercicio de BI y pensar en sus implicaciones a largo plazo.</p> <p>En esta fase, sabrá si las pruebas (piloto) han dado resultados prometedores y si una idea de comportamiento puede ampliarse a una intervención completa, o si el fracaso repetido pone fin al proyecto y la comunidad puede aprender de lo que no ha funcionado.</p> <p>CHANGE es un punto de decisión crucial para los responsables políticos: en este momento, usted tiene realmente el poder de decisión para determinar en qué dirección llevar el proyecto.</p> <p>El objetivo de CHANGE es elaborar políticas públicas basadas en los resultados del proyecto y garantizar que la sociedad obtenga el mayor valor posible de los conocimientos del experimento.</p>

	<p>BASIC sugiere que esto se haga alcanzando el último hito de cinco puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el contexto político y el nivel del proyecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Están las intervenciones en consonancia con el contexto actual, como la situación política y tecnológica?</li> <li>- ¿Son los resultados lo suficientemente prometedores como para motivar la adopción de medidas políticas, a la luz del panorama jurídico actual?</li> <li>- ¿Sería la intervención acorde con la opinión pública o viable en el clima actual?</li> <li>- ¿Se dispone de los recursos necesarios para aplicar la intervención a largo plazo?</li> </ul> </li> <li>2. Aplicación y ampliación de políticas basadas en el comportamiento. <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la mejor manera de aplicar y ampliar su intervención? ¿Debería cambiar una ley, un reglamento o un régimen normativo?</li> <li>- ¿Es posible que los resultados no sean generalizables a escala?</li> <li>- Hay que tener en cuenta que, durante la aplicación y ampliación de una política basada en el comportamiento, determinados grupos podrían verse más o menos afectados de lo que sugería la intervención. Esto, a su vez, puede dar lugar a nuevas iteraciones y ajustes en el diseño de la política en cuestión.</li> </ul> </li> <li>3. 3. Establecer un seguimiento de los efectos secundarios potenciales y a largo plazo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dado que la mayoría de los experimentos de BI tienen una duración limitada, hay que contar con planes específicos para supervisar la política ampliada a largo plazo, así como sus posibles efectos secundarios.</li> <li>- Esto puede hacerse integrando una evaluación o revisión ex post de una política determinada como paso obligatorio del proceso de elaboración de políticas. De este modo, las evaluaciones o revisiones contribuirán a garantizar la calidad de la política a lo largo del tiempo.</li> </ul> </li> <li>4. Mantener la iniciativa política. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque es crucial evitar que se diluyan las políticas de comportamiento, a veces puede descuidarse el mantenimiento de las intervenciones de BI.</li> <li>- Esto puede ocurrir porque las características de BI pueden parecer poco importantes o entrar en conflicto con lo que parece necesario desde una perspectiva más racional. Por ello, es importante disponer de instrucciones para el</li> </ul> </li> </ol>
--	---

	<p>correcto mantenimiento -físico o sistémico- de la política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para evitar problemas con el mantenimiento de una iniciativa política a lo largo del tiempo, los profesionales deben considerar qué públicos deben participar en el mantenimiento y elaborar material e instrucciones que se adapten a estos públicos y a las situaciones en las que se va a utilizar este material.</li> </ul> <p>5. Difundir ampliamente los conocimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aunque la idea de difundir los resultados es común en la comunidad del comportamiento, aún no lo es en la mayoría de las instituciones públicas. Como consecuencia, muchos de los primeros proyectos de BI no se divulgaron en absoluto o sólo se destinaron a uso interno. En particular, los resultados nulos no se han divulgado ampliamente, lo que ha dado lugar a un sesgo de publicación.</li> <li>- Asimismo, la falta de normas ha dado lugar a informes poco transparentes; informes sin moderadores; informes sólo en lenguas locales; sobreestimación de efectos, ahorros e ingresos; e infraestimación de los costes reales.</li> <li>- Por esta razón, es crucial que los investigadores y profesionales participen, apoyen y compartan sistemáticamente su trabajo e informen sobre él en redes tanto nacionales como internacionales de investigadores y responsables políticos.</li> </ul> <p>Para más información sobre el CAMBIO y el último hito de cinco puntos, véase la página 137 y siguientes del informe BÁSICO.</p>
<b>BASIC y el ciclo político</b>	
Aplicar BASIC en todas las fases del ciclo político	<p>BASIC es un conjunto de herramientas que dota a los responsables políticos de las mejores prácticas, métodos y directrices éticas para llevar a cabo proyectos de BI desde el principio hasta el final de un ciclo de políticas públicas.</p> <p>Los marcos de BI anteriores se han centrado principalmente en las etapas finales del ciclo político, como la experimentación o el cumplimiento, mientras que se hace menos hincapié en el análisis del comportamiento de un problema político (OCDE, 2017).</p> <p>El BASIC pretende colmar esta laguna proporcionando orientaciones sobre cómo aplicar el BI a la evaluación ex ante (basada en previsiones y no en resultados reales), así como a la evaluación ex post (basada en resultados reales y no en previsiones) de un ciclo político.</p> <p>Este planteamiento se refleja en las cinco etapas del BASIC.</p> <p>Al comprender cómo y en qué circunstancias puede aplicarse la BI para provocar cambios de comportamiento, los responsables</p>

	<p>políticos tienen muchas más posibilidades de diseñar y aplicar políticas más eficaces.</p> <p>Para más información sobre la aplicación del BI en las políticas públicas, véase la página 44 y siguientes del informe BASIC.</p>
Consideraciones éticas	
Consideraciones éticas para CHANGE	<p>Adherirse a los principios de una participación adecuada de las partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que se consulta adecuadamente a los organismos públicos, el personal, los ciudadanos, las empresas y otras partes afectadas, y de que los resultados de esta consulta se comunican con claridad.</li> </ul> <p>Seguir los principios de transparencia y responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados de los experimentos y las consultas deben compartirse con los poderes ejecutivo y legislativo, así como con la sociedad en general.</li> <li>• Esto incluye garantizar que se reconozca debidamente el mérito de los responsables políticos y los organismos gubernamentales que llevaron a cabo los experimentos.</li> </ul> <p>Informe sobre lo que funciona y lo que no.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros responsables políticos, la sociedad y la comunidad investigadora deberían aprender de sus esfuerzos.</li> <li>• Esto incluye informar sobre resultados nulos y efectos inesperados para evitar exponer a los ciudadanos a intervenciones que ya han demostrado su fracaso.</li> </ul> <p>Vigilar a largo plazo y los efectos secundarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al aplicar intervenciones basadas en el comportamiento, también tiene la responsabilidad de elaborar planes de seguimiento de los efectos de las intervenciones para proteger a los ciudadanos de las posibles consecuencias negativas.</li> </ul> <p>Véanse en la página 143f del informe BASIC las directrices éticas para la Etapa 5: CAMBIAR</p>

La siguiente infografía de la Paquete de herramientas informativa puede ayudarle a ilustrar el Marco BASIC:

## DISEÑAR Y PROBAR UN NUDGE: EL MARCO BASIC®





## ANEXO1: Marcos adicionales

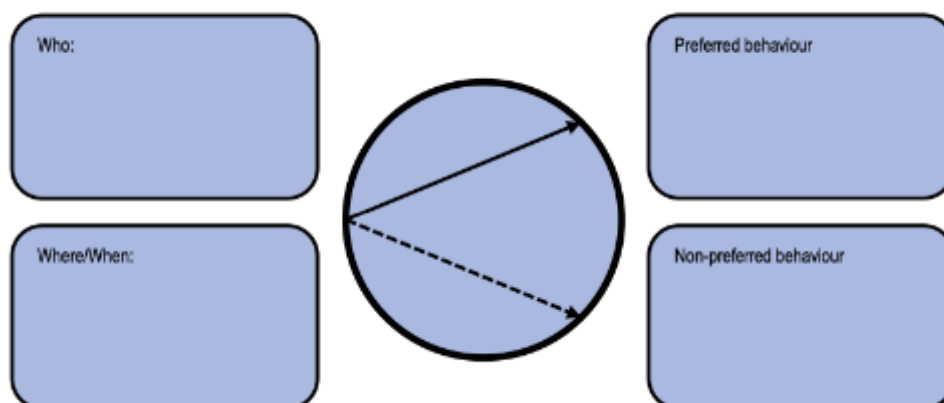
A continuación, se ofrece una lista no exhaustiva de marcos ampliamente referenciados que complementan al BASIC y que podrían ser un recurso para los responsables políticos que busquen diferentes formas de analizar un problema de comportamiento.

- [MINDSPACE](#) (The Behavioural Insights Team, 2010): Proporcionó una lista de comprobación inicial para reflexionar sobre el modo en que nueve percepciones conductuales bien demostradas pueden informar el desarrollo, el diseño y la aplicación de las políticas públicas.
- [Test, Learn, and Adapt](#) (The Behavioural Insights Team, 2013): Ofrece una introducción accesible a los fundamentos del uso de ensayos controlados aleatorios en la evaluación de políticas.
- [Marco EAST](#) (The Behavioural Insights Team, 2014): Proporcionó un marco sencillo que considera cómo los conocimientos sobre el comportamiento pueden ayudar a diseñar políticas basadas en el aprovechamiento de la conveniencia, los aspectos sociales de la toma de decisiones y el atractivo y la oportunidad de las políticas.
- [World Development Report Mind, Society, and Behavior](#) (Banco Mundial, 2015): Ofrece una visión general de la importancia de la perspectiva de la biología de la información para la toma de decisiones en la política de desarrollo.
- [Define, Diagnose, Design, Test](#) (ideas42, 2017): Proporciona un marco práctico para analizar un problema e identificar soluciones basadas en el comportamiento.
- [US Internal Revenue Service \(IRS\) Behavioral Insights Toolkit](#) (IRS, 2017): Creado para ser un recurso práctico para uso de los empleados e investigadores del IRS que buscan utilizar BI en su trabajo.
- [Assess, Aim, Action, Amend](#) (BEAR, 2018): Presentó un libro de jugadas desarrollado para aplicar BI en las organizaciones que describe cuatro pasos para aplicar BI.

## ANEXO2: Patrón de comportamiento

Ejemplo de "Pauta de comportamiento" extraído del informe BÁSICO, página 61:

Figure 2.4. Schema for conceptualising behaviour as a decision point



## ANEXO 3: Cómo se apartan los aspectos del ABCD de la teoría de la elección racional

Este "marco ABCD" le ayudará a analizar y diagnosticar los problemas de conducta. En el cuadro siguiente se resume el marco y cómo cada aspecto se aparta de la teoría de la elección racional:

ASPECTO	LO QUE DICE LA RACIONALIDAD	QUÉ MUESTRA BI	EJEMPLO
Atención	Las personas deben centrarse en lo que es más importante a la luz de sus conocimientos y preferencias.	La atención de la gente es limitada y se distrae fácilmente.	Olvidar una cita.
Creencia formación	Las personas deben formar sus creencias según las reglas de la lógica y la probabilidad.	La gente confía en atajos mentales o juicios intuitivos y a menudo sobreestima o subestima los resultados y las probabilidades.	Subestimar la duración de una tarea.
Elección	Las personas deben elegir para maximizar su utilidad esperada.	Las personas se ven influidas por el marco y el contexto social y situacional de las elecciones.	Dejarse influir por lo que nuestro círculo social piensa que es lo correcto en lugar de elegir la opción racional.
Determinación	Siempre que uno decida perseguir determinados objetivos a largo plazo, debe ceñirse al plan.	La fuerza de voluntad de las personas es limitada y está sujeta a sesgos psicológicos.	No conseguir dejar de fumar.

## ANEXO 4: Consideraciones preliminares para su intervención

**Definir el éxito.** No existe una definición única del éxito de un proyecto de BI. Tómase tu tiempo para entender qué significa el éxito para ti, para las partes interesadas y para los expertos al inicio del proyecto, con el fin de gestionar las expectativas.

**Involucrar desde el principio a los usuarios en las pruebas piloto de las estrategias de BI.** Al pasar a la fase de investigación y diseño, un primer paso es implicar a los usuarios en la prueba de aspectos de las soluciones a las que dan lugar las estrategias.

**Explore los diseños de investigación.** Consultar si un experimento u otro diseño es el más adecuado para el proyecto. Explore plataformas digitales que puedan facilitar la asignación aleatoria y la administración de la intervención de forma rentable. Si no es posible realizar

pruebas en un entorno real (ensayo sobre el terreno), analice las posibilidades de llevar a cabo un experimento de laboratorio o en línea.

**Conozca el tamaño de su muestra.** Cuanto mayor sea el tamaño de la muestra, mejor, pero tiene un coste. Trabaje con las partes interesadas para determinar lo que ambos consideran una diferencia significativa. Consulte a los expertos, que pueden calcular cuántos participantes son necesarios para alcanzarla y cuál es la diferencia estadísticamente significativa.

**Evaluar los riesgos de la intervención.** Realice una evaluación de riesgos con las partes interesadas y los expertos para gestionar los riesgos y los posibles resultados imprevistos. Esto puede incluir un resultado nulo en el que ninguna intervención tenga efecto.

**Sea realista sobre el calendario y el presupuesto.** Además de las aprobaciones necesarias, consulte a los expertos sobre cuánto tiempo y recursos son necesarios para que su intervención tenga el efecto deseado (o no). Aprenda de las partes interesadas lo que es necesario para generar el tamaño de muestra deseado. Inclúyalo en el calendario y el presupuesto.

**Obtener las autorizaciones legales, éticas y de otro tipo.** Obtenga las autorizaciones necesarias para llevar a cabo el diseño experimental. Si trabaja con expertos externos, comprenda qué se necesita para obtener la aprobación de sus instituciones para consultar sobre el proyecto (es decir, la junta de revisión institucional).

**Sea transparente sobre el intercambio de datos y las publicaciones.** Al colaborar con expertos externos, como los de instituciones académicas que valoran la investigación novedosa y las publicaciones científicas, es importante ser explícito sobre qué datos pueden compartirse y los derechos de usuario de los resultados para publicaciones externas.

**Considerar las opciones para comunicar los resultados, el seguimiento a largo plazo y la ampliación.** Esbozar un plan de juego sobre cómo avanzar tras la recogida y el análisis de datos, teniendo en cuenta la posibilidad de resultados nulos o negativos. Consulte las directrices en la sección Cambio.



# **MÓDULO DIDÁCTICO 4:** **Aumentar la capacidad** **de nudging en las** **políticas y destinos** **turísticos**

# Plan didáctico

## Objetivos de aprendizaje

**PARA PROFESIONALES** (públicos y privados) y **OPERADORES**. En este capítulo se traza el camino hacia el desarrollo de la capacidad de los responsables políticos y los operadores para impulsar un turismo más sostenible en la gestión y las políticas de los destinos. Ilustra cómo el conocimiento del comportamiento y los incentivos pueden crear valor público, mejorando el impacto de las decisiones de los turistas y los operadores turísticos en la sostenibilidad del sector.

**PARA ESTUDIANTES**. Este capítulo mejora la comprensión de cómo el impacto negativo de los comportamientos y decisiones de los turistas sobre la sostenibilidad social y medioambiental en destinos específicos y en el planeta puede mitigarse o prevenirse utilizando un enfoque conductual y nudges.

## Estrategias pedagógicas

Los formadores/instructores pueden adaptar la estrategia didáctica al tipo de público y al tiempo de que dispongan seleccionando y combinando diferentes bloques de construcción (módulos).

**Estrategia 1** - Discutir la contribución del enfoque conductual al turismo sostenible más en general, utilizando conceptos y algunos ejemplos ilustrativos de la Recopilación de Nudges.

**Estrategia 2** - Debatir la contribución del nudging al turismo sostenible, profundizando en el diseño Nudge y sus posibles efectos innovadores en las políticas turísticas (públicas y privadas) mediante ejemplos descriptivos.

**Estrategia 3** - Debatir la contribución del nudging al turismo sostenible utilizando conceptos y algunos ejemplos ilustrativos de la Recopilación de Nudges; profundizar en el diseño Nudge y sus posibles efectos innovadores en las políticas turísticas (públicas y privadas) con ejemplos descriptivos; utilizar ejemplos y ejercicios interactivos para desarrollar la capacidad nudge.

## Plan de enseñanza (elementos básicos). Todas las estrategias comparten la introducción

10 minutos 

Tipo de estrategia	Módulos	Tiempo
Estrategia 1	<i>Módulo A</i>	
	Creación de valor público a través del nudging	60

	<i>Módulo B y Módulo C</i>	
	Espacios turísticos y arquitectura de destinos	
Estrategia 2	<i>Módulo D</i> Creación de capacidad en el sector turístico  <i>Módulo E</i> Profundizar en el desarrollo de capacidades de Nudge	120
Estrategia 3	<i>Módulo F</i> Nudging en acción y  <i>Recopilación de Nudges</i>	120
Tiempo total		300 (5 horas)

## Introducción

10 minutos 

Ilustrar a la clase por qué es pertinente abordar la sostenibilidad en los destinos turísticos utilizando el enfoque conductual.

Los retos que plantean el COVID-19 y el cambio climático sugieren el uso de nudges "para abordar muchos problemas en los que las acciones de los individuos pueden afectar fuertemente a terceros, para bien y para mal" (Thaler & Sunstein, 2021, pp. 251-52).

La comprensión de los patrones de comportamiento nocivo en el sector turístico incluye el conocimiento de cómo los comportamientos individuales se insertan en contextos ambientales y sociales. Las intervenciones conductuales podrían entenderse como una herramienta para cambiar los comportamientos nocivos y *mejorar el funcionamiento* y el impacto del *gobierno y las empresas* a través de políticas públicas y privadas. *'Aplicar conocimientos sobre el comportamiento (sirve) para cambiar el comportamiento organizativo dentro y fuera del gobierno'* (OCDE, 2017, p. 49).





El creciente número de turistas y los elevados costes de reducir el impacto negativo de las actividades humanas en los sistemas ecosociales apremian a los responsables políticos. Sin embargo, los operadores turísticos aún desconocen las ventajas del nudge para conseguir y garantizar destinos turísticos más sostenibles y atractivos, contribuyendo al mismo tiempo a "salvar el planeta". La metodología didáctica es una forma de popularizar el nudge, incrustarlo en el sector turístico y más allá, difundiéndolo e impulsando la capacidad nudge por parte de responsables políticos y trabajadores con diferentes formaciones en un esfuerzo conjunto de coproducción de nudges.

El capítulo trata de responder a las siguientes preguntas ¿Son conscientes los responsables políticos, los gestores de destinos y los operadores turísticos de su potencial para influir en los turistas sobre la sostenibilidad? ¿Qué mensaje consideran más eficaz para obtener decisiones más sostenibles? ¿Cómo informan a los turistas de sus comportamientos deseados o no deseados en destinos frágiles o en contextos en los que el medio ambiente y las comunidades deben ser respetados y protegidos con atención?

Para ello, el capítulo aborda algunos conceptos básicos como la capacidad nudge del turismo, el turismo sostenible como valor público, la arquitectura del destino y la creación de capacidad nudge. Por último, aplica el marco BASIC ilustrado en el capítulo 3 y ofrece algunos ejemplos de diseño y aplicación de nudges en la política turística y la gestión de destinos.



# Módulos A (para estudiantes y profesionales)

## La capacidad de Nudge y el turismo sostenible como valor público

Para los formadores. Explicar al participante por qué el conocimiento del comportamiento (BI) y el nudging son relevantes para aumentar la sostenibilidad a lo largo de la experiencia del turista.

### RECUADRO 1

#### Definición de sostenibilidad.

Un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" se acepta en todas partes como orientación normativa general (WCED 1987).

El análisis del comportamiento añade una nueva dimensión al diseño y la aplicación tradicionales de las políticas turísticas y la gestión de destinos (véase el capítulo 2). Potencia la capacidad de determinar cambios, de verificar la viabilidad cognitiva y decisoria de los objetivos de sostenibilidad incorporados en la política y la gestión del destino (Viale, 2021).

Los retos más difíciles de afrontar con el nudging son la capacidad de cambiar el comportamiento de los turistas que normalmente buscan el placer mientras están de vacaciones, convirtiéndolos en turistas más sostenibles. Son más impacientes a la hora de hacer concesiones de sostenibilidad en la experiencia turística presente que concesiones orientadas a la sostenibilidad que se materializarán en el futuro para todos (Chabris et al., 2017). Sin embargo, los responsables políticos deben *beneficiar la experiencia individual de los turistas y, al mismo tiempo, conseguir valor para el público* y toda la comunidad (es decir, mitigar los efectos del cambio climático).

Para los instructores: El turismo no es uno de los objetivos de la Agenda 2030 (véase el capítulo 1). Sin embargo, las actividades para gestionar los flujos turísticos y las visitas a los destinos de forma sostenible pertenecen a muchos ODS y metas. El conjunto de Indicadores de Sostenibilidad Turística de la OMT (véase el paquete de herramientas, p. 10) puede integrarse en un enfoque basado en el comportamiento.

Aplicar un enfoque basado en el comportamiento significa reconocer que siempre hay un problema de comportamiento detrás de una cuestión que queremos resolver. Lo mismo ocurre cuando hablamos de sostenibilidad turística. Esto significa que, para resolver eficazmente un problema relacionado con la sostenibilidad del turismo, debemos tener en cuenta los distintos tipos de problemas que subyacen a él, incluidos los relacionados con el comportamiento humano.

En la ficha 1 se propone una forma de adoptar un enfoque conductual de la Agenda 2030 y del impacto de la sostenibilidad relacionado con los comportamientos de los turistas. Partiendo de la Estrategia de la OMT y de la Medida correspondiente, hemos incluido un ejemplo de problema de comportamiento y de comportamiento esperado que puede vincularse al mismo, lo que nos permite responder a la pregunta "cómo".

Aclarar mejor La OMT propone algo que no es suficiente.

Tab 1 - Conjunto de indicadores de sostenibilidad del turismo de la OMT - De la estrategia y la medida al problema de comportamiento y el comportamiento esperado.

Estrategia de la OMT	Medidas de la OMT	Ejemplo de problema de conducta	Ejemplo de comportamiento esperado
Promover la dispersión de los visitantes en el destino y fuera de él	Crear/unir la identidad de los destinos y su entorno  ¿Cómo?	Los turistas encuentran el destino más atractivo. Congestionan las atracciones del destino y no visitan las de los alrededores.	Facilitar y hacer más atractiva la visita de las atracciones de los alrededores para los turistas.
Crear experiencias que beneficien tanto a residentes como a visitantes	Desarrollar experiencias y productos turísticos <i>colaborativos</i> que fomenten el compromiso de residentes y visitantes  ¿Cómo?	Los residentes se niegan a participar en la experiencia turística y tienden a boicotearla	Diseño colaborativo y asimilación de eventos o productos turísticos
Mejorar las infraestructuras y las instalaciones	Establecer medios de transporte específicos durante las horas punta.  ¿Cómo?	Los visitantes no utilizan los medios de transporte facilitados.	Los visitantes conocen las instalaciones e infraestructuras de transporte del destino y las utilizan para llegar a las atracciones que desean visitar.
Mejorar la recogida selectiva de basuras de los visitantes	Facilitar la recogida selectiva de basura para los visitantes  ¿Cómo?	Los visitantes no recogen correctamente la basura durante su experiencia turística  Los visitantes abandonan la basura sin depositarla en los contenedores.	Los visitantes saben cómo deshacerse correctamente de la basura durante su estancia y utilizan las instalaciones de recogida selectiva de basura de forma adecuada.  Los visitantes no deben dejar la basura en el suelo ni fuera de los cubos.

En el espíritu de la Agenda 2030, cambiar la conducta personal de muchos turistas durante un periodo medio-largo puede afectar significativamente a toda la comunidad en lo que respecta a la sostenibilidad. Por lo tanto, la capacidad de dar codazos está relacionada con:

- a) la capacidad de los responsables políticos y los operadores (públicos y privados) para explorar los mecanismos cognitivos de las decisiones turísticas insostenibles en contextos específicos y
- b) la capacidad de los responsables políticos y los operadores para modificar la "arquitectura de la elección" en una situación o contexto con el fin de promover decisiones turísticas más sostenibles y funcionales para el bienestar individual y social.

## RECUADRO 2

### Glosario.

"Un NUDGE, como utilizaremos el término, es cualquier aspecto de la arquitectura de la elección que altera el comportamiento de las personas de forma predecible sin prohibir ninguna opción ni cambiar significativamente sus incentivos económicos. La intervención debe ser fácil y barata para que no se considere un mero codazo. Los codazos no son mandatos. Poner fruta a la altura de los ojos es un codazo. Prohibir la comida basura, no". - (Thaler & Sunstein 2008, p. 6)

A la definición original de Thaler y Sunstein se añade una definición más precisa y mecanicista de nudging, de Pelle Guldberg Hansen:

### Definición mecanicista

"Un nudge es una función de cualquier intento de influir en el juicio, la elección o el comportamiento de las personas de una manera predecible (1) que se hace posible debido a los límites cognitivos, sesgos, rutinas y hábitos en la toma de decisiones individuales y sociales que plantean barreras para que las personas actúen racionalmente en su propio interés declarado y que (2) funciona haciendo uso de esos límites, sesgos, rutinas y hábitos como partes integrales de tales intentos" (Hansen, 2016).

Además, el nudging es el desarrollo, la comprobación y la aplicación sistemáticos de nudges basados en pruebas, en los que los profesionales se basan en teorías psicológicas, como las teorías del proceso dual y triple, y utilizan métodos experimentales para la evaluación de efectos y políticas.

### Fuentes

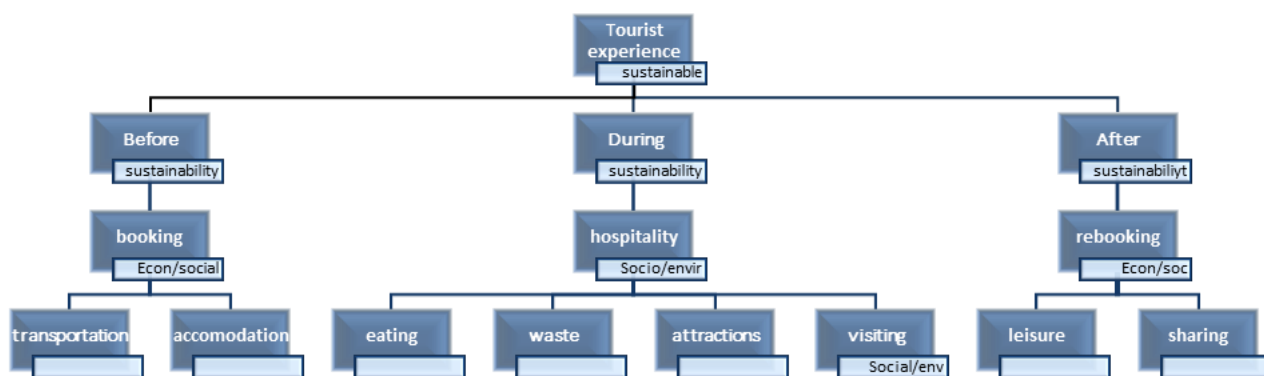
OCDE (2019), Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.

Thaler, R. y C. Sunstein (2008), Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press;

Hansen, P.G. (2016), "La definición de nudge y el paternalismo libertario: ¿La mano se ajusta al guante?", European Journal of Risk Regulation, Vol. 7(1), pp. 155-174.

Como se indica en la fase B de BASIC, debemos identificar los problemas de comportamiento. Behavioural Insight y nudging pueden hacer que la experiencia turística sea más sostenible antes, durante y después de la visita al destino (Fig.1) (OCDE, 2023).

Fig. 1 - La experiencia turística



Para los formadores: según el tipo de composición de la clase:

Debate con los alumnos y deja que pongan ejemplos de los problemas de sostenibilidad que se encuentran durante su experiencia personal como turistas. ¿En qué momento de este viaje toman decisiones que afectan al medio ambiente o a la sostenibilidad social?

Debatir con los responsables de la toma de decisiones y los operadores y dejarles que pongan ejemplos de los problemas sostenibles encontrados durante su experiencia personal en el trabajo.

La capacidad de diseñar y aplicar un nudge para aumentar la sostenibilidad de la experiencia turística puede definirse del siguiente modo:

### RECUADRO 3

#### Capacidad de Nudge en turismo sostenible.

Es la capacidad de determinar el cambio en las decisiones de política turística y el juicio del turista. Se refiere a las habilidades y el compromiso de los responsables políticos (públicos y privados) para diseñar un contexto que repercuta en la experiencia individual del turista y en sus juicios para hacer o no hacer algo, impulsando comportamientos hacia la sostenibilidad en

El objetivo principal de los arquitectos de choice en el contexto del turismo es capacitar a los turistas para que se comporten de forma diferente en una situación crítica, produciendo beneficios no sólo para ellos mismos, sino también para la comunidad y el planeta.

Para los formadores: ilustrar un ejemplo de nudge en el que la información sea crucial. (Muestre y discuta la diapositiva n. 12 - El caso de la conservación petrificada de Arizona)

Para los formadores: deje que los alumnos y los profesionales debatan y decidan cuál de las dos es, en su opinión, la señal que ha influido en el comportamiento de los turistas, potenciando la

capacidad de conservación del Bosque Petrificado (utilice una herramienta digital interactiva para recoger y debatir las opiniones).

1. Billboard one - Por favor, no retire trozos de madera petrificada para preservar el estado natural del bosque petrificado' (comunicación positiva y más eficaz)

2. Billboard two - Muchos visitantes en el pasado han retirado trozos de madera petrificada del parque, cambiando el estado natural del bosque petrificado" (comunicación negativa y menos eficaz).

Para el instructor: El cartel 1 es más eficaz. Subraya el papel del diseño POSITIVO de la información.

La conservación del bosque petrificado de Arizona ilustra cómo, en este contexto, el nudging mediante comunicación "positiva" puede tener mayor influencia que la "negativa" a la hora de influir en los comportamientos de los turistas y hacerlos más sostenibles (Thaler y Sustain, 2009, pp.76-77).

No obstante, la información positiva puede ser sólo a veces la más eficaz. Resaltar los costes de una elección o utilizar otras "perspectivas" más negativas puede ser incluso más eficaz (véase el capítulo 3).

El ejemplo muestra cómo la capacidad nudge de los responsables políticos pretende crear valor compartido obteniendo satisfacción de la experiencia turística sin comprometer el bienestar futuro de la comunidad y el planeta (valor público).

#### RECUADRO 4

##### Valor público.

Significa compartir prioridades, obtener recursos y desencadenar la acción cotidiana que crea y mantiene el bienestar de las comunidades. (Moore,1995)<sup>1</sup>.

Para los formadores: En su conceptualización original, el valor público es ante todo una teoría para renovar la gestión y las políticas mediante la inclusión de las perspectivas y los valores de las partes interesadas y los ciudadanos en la elaboración de políticas. Además, el punto de vista estudia cómo gestionar más eficazmente la complejidad de los retos y problemas, partiendo de la diversidad y los límites de los agentes que intervienen en los procesos de toma de decisiones. El enfoque del valor público pretende mejorar la gestión entendiendo lo que pueden hacer por la sostenibilidad y la comunidad.

El alcance del enfoque del valor público puede ampliarse desde el enfoque centrado en el gestor público hacia una gama más amplia de agentes, responsables públicos y privados, ciudadanos, usuarios y consumidores implicados en la gestión de los destinos turísticos.

#### RECUADRO 5

##### El turismo sostenible como valor público.

Significa que los responsables políticos y los operadores comparten prioridades, obtienen recursos y experimentan con cambios en las acciones cotidianas de los turistas para mejorar la sostenibilidad medioambiental o social sin comprometer la satisfacción de los turistas actuales y futuros.

Para los formadores: Para que los turistas se comporten de forma diferente, produciendo beneficios no sólo para ellos mismos, sino también para la comunidad y el planeta, debemos centrarnos en el contexto y su complejidad. La siguiente sección abordará la idea del arquitecto del comportamiento de examinar la "arquitectura del destino" en la que los turistas toman decisiones insostenibles.

# Módulos B (para estudiantes y profesionales)

## Comportamiento de los turistas y arquitectura de los destinos

El contexto en el que tiene lugar una decisión es un punto central de análisis para aplicar el nudging porque se caracteriza por ciertos rasgos sobre los que el arquitecto de la elección puede influir.

Los comportamientos/decisiones individuales se producen en un escenario que puede influir en el funcionamiento de los desencadenantes psicológicos. Las etapas de una experiencia turística pueden presentar obstáculos, ambigüedades o trampas que pueden modificarse para desencadenar comportamientos más sostenibles.

Para el formador: Empezar con la parábola de las hormigas en la playa para concienciar a la clase de la importancia crucial del contexto y los lugares donde se produce la experiencia turística.

### RECUADRO 6

#### La parábola de las "hormigas en la playa".

La parábola de las "*hormigas en la playa*" (Herbert Simon) ayuda a entender por qué *la arquitectura* de las decisiones turísticas (características del lugar en el que los turistas deciden hacer o no hacer algo) es relevante para conducir a los turistas hacia comportamientos más sostenibles:

Imagina una hormiga. Camina por una playa. Supongamos que quieres entender por qué la hormiga camina por dónde camina.

No se puede entender el comportamiento de la hormiga con sólo mirarla.

Visto como una figura geométrica, el camino de la hormiga es irregular, complejo y difícil de describir. Pero su complejidad reside en la superficie de la playa, no en la hormiga.

En otras palabras, para predecir el camino de la hormiga, debemos tener en cuenta los efectos de la playa: el contexto en el que actúa la hormiga. Y esto nos devuelve al problema del análisis del usuario/visitante.

A veces no podemos analizar lo que los usuarios/turistas quieren, necesitan o valoran separados del contexto del entorno en el que se encuentran. Ese entorno moldea e influye en su comportamiento.

La parábola de Simon puede resumirse así: la complejidad del comportamiento del turista refleja la complejidad del contexto/entorno en el que tiene lugar dicho comportamiento. Modificando el contexto/entorno, simplificando y modificando las trayectorias, podemos dirigir el comportamiento



en la dirección deseada, reduciendo la fricción para que los turistas tomen decisiones más sostenibles.

Para entender cómo puede funcionar el pensamiento inteligente basado en el comportamiento, necesitamos comprender la contribución de las características del lugar en el que los visitantes toman sus decisiones. Por lo tanto, analizar el contexto de la situación y encontrar los cambios más apropiados (estrategia nudge), y ponerlos a prueba, solo es posible en un lugar específico (Nik olova, 2021). Probar un nudge ayuda a determinar si debe aplicarse y ampliarse posteriormente. Una estrategia de copiar y pegar, es decir, replicar un nudge de un contexto a otro sin probarlo, no será tan eficaz. (Véase el párrafo del Capítulo 3 al final de la Recopilación de Nudges).

Existen muchos tipos de brechas entre el comportamiento de los visitantes y los lugares turísticos:

- Desfase entre el estilo de vida de los residentes y el comportamiento de los visitantes
- Desfase entre el recinto naturalista y la huella de los visitantes
- Brecha entre el crecimiento deseado y el impacto no deseado
- Desfase entre *seguridad/preparación e inexperiencia/impreparación del visitante*

Como en el caso de la iniciativa islandesa (Nikolova, 2021).

*El formador puede utilizar la Recopilación de codazos para aplicar la parábola a comportamientos y decisiones específicas de los turistas.*

Los individuos y los grupos de turistas pueden ser informados sobre cómo evitar comportamientos no preferidos con antelación y durante la visita. Definir un comportamiento "no preferido" es una cuestión central que los responsables políticos y los operadores deben abordar a la hora de diseñar una intervención conductual. No pueden darlo por sentado. Se trata de una definición basada en el lugar y en la cultura. Por lo tanto, los responsables políticos no deben ser los únicos que decidan cuál es el comportamiento preferido. Por ejemplo, no se puede determinar que un comportamiento preferido sea que todos los turistas lleven un sombrero rosa porque los responsables políticos piensen que sería una buena idea (véase el Capítulo 3 - Conceptos básicos).

(El formador puede utilizar testimonios locales para identificar el caso de estudio si están disponibles y para centrarse, definir y debatir la arquitectura de los "comportamientos no preferidos")

El contexto **situacional** es el espacio o lugar específico en el que la decisión del turista genera un problema de sostenibilidad. El contexto puede ser físico, pero también un entorno de elección cognitiva o digital (formación de creencias: por ejemplo, cuál es el mejor sitio para comer). Los turistas toman decisiones que pueden ser beneficiosas o perjudiciales, al elegir entre diversas opciones a lo largo de la experiencia turística. Por ejemplo: eligen si reutilizan o no sus toallas en la habitación del hotel, eligen cuánta comida poner en sus platos en el bufé del restaurante, eligen si separan sus residuos, eligen si van a sacar o no su basura de la playa. El arquitecto de la elección (director del hotel, propietario del restaurante, gestor del destino, etc.) tiene la oportunidad de actuar en este contexto de situación, mediante nudges y otras intervenciones sobre el comportamiento, ayudando al turista a elegir la opción más sostenible.

# Módulo C (para estudiantes)

Para el instructor: explicar a los alumnos cómo las características de los destinos turísticos pueden afectar a las decisiones de los turistas:

Ejemplo: Esbozar la arquitectura del destino, el nivel de complejidad y las diversas actividades de los turistas relacionadas con la sostenibilidad en cada contexto específico (Trisic et al., 2022).

El grado actual de estructuración del destino turístico puede variar teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ¿Cómo llegan los turistas al destino y cómo regresan? (Espontáneamente o mediante un viaje organizado);
- ¿Cuánto tiempo se tarda en llegar al destino (es un trayecto corto o es un viaje largo y complejo)?
- ¿Qué actividades realizan los turistas durante la visita (libres y no estructuradas u organizadas)? (véase también la fase B de BASIC)

Ejemplos de destinos turísticos estructurados y no estructurados:

Cinque Terre (Cinco Tierras - Italia): Se trata de un caso costero de un destino turístico sobreestructurado y conocido internacionalmente en el que la forma de gestionar el turismo es a veces perjudicial. Uno de los efectos de la mala gestión del destino es la elevada presencia de colillas de cigarrillos en la playa costera y las rocas.

"Encontramos una colilla abandonada por cada dos toallas de playa. [...] Se trata de playas famosas, a menudo abarrotadas y que dan a una zona marina protegida. El resultado es preocupante y nos recuerda lo vitales que son la educación medioambiental y un estilo de vida correcto y cívico. Por desgracia, aún queda mucho por hacer para concienciar a la población". Presidente de la Asociación - Legambiente Liguria- Italia



Lago de Sorapis (Dolomitas - Italia): Se trata de un destino naturalista poco estructurado en el que el comportamiento insostenible de algunos turistas está asociado a la escasa concienciación de las autoridades locales y a la falta de políticas y servicios turísticos de destino.



¿Cómo pueden modificarse los contextos para evitar los comportamientos depredadores y perjudiciales de los turistas tanto en los destinos estructurados como en los no estructurados?

#### Ejercicio de clase.

Las características de los diversos contextos o lugares en los que los turistas deciden y se comportan no están bajo el "control" de los turistas, pero pueden influir significativamente en su decisión.

Tab. 2 Lugares/contextos turísticos para diseñar y aplicar nudges.	
Hoteles	
Restaurantes y cantinas	
Cafeterías	
Tiendas	
Barco de crucero	
Playas equipadas o no equipadas	
Oficinas de turismo	
Camping	
Discotecas al aire libre	
Taquillas	
Aeropuertos	
Estaciones de tren	
Parques urbanos	
Páginas web de operadores turísticos	
Taquillas del museo	
Recogida de residuos (recinto ecológico)	
Parques naturales o senderos	
Centros turísticos (mar, montaña, lago, desierto, campo, río)	
Casas rurales	
Agencias locales (planificación y diseño de políticas y actividades turísticas)	

Cada lugar (Tab.3) puede considerarse un contexto de situación potencial para investigar los problemas de sostenibilidad definidos como problemas de comportamiento y determinar las características del contexto que influyen en el comportamiento nocivo.

Ejercicio: Empareja dos de los lugares de la Tab. 2 y piensa en posibles problemas de comportamiento que repercutan en la sostenibilidad.

ENCONTRAR UN LUGAR/CONTEXTO CON UN PROBLEMA DE COMPORTAMIENTO PARA APLICAR UN CODAZO.

La pregunta a responder es la siguiente: ¿En qué contexto/condiciones el turista decide en detrimento de la sostenibilidad medioambiental?

¿Cuáles son los mecanismos psicológicos que intervienen en los comportamientos/decisiones que tienen un impacto perjudicial? ¿Cómo podemos modificar algunas características del contexto en el que se producen esos comportamientos/decisiones para actuar sobre esos mecanismos psicológicos y convertir el comportamiento insostenible en positivo y sostenible? (BÁSICO)

¿Quiénes son los posibles artífices de las decisiones en la situación de contexto? ¿Quién puede cambiar las variables de contexto de las decisiones turísticas y mitigar (reducir el impacto negativo) o prevenir los comportamientos perjudiciales (evitar que se produzca el impacto negativo)?

Tanto si están bien formados como si no, los posibles arquitectos de la elección son los gestores de destinos, los gestores de instalaciones (hoteles, restaurantes, etc.), los responsables políticos locales, los trabajadores de la política, los ciudadanos y las partes interesadas.

# MÓDULO D (para estudiantes y profesionales)

## Creación de capacidad en el sector turístico

Para los formadores. Explique por qué el enfoque conductual puede alcanzar un impacto más significativo que el enfoque directivo tradicional (véase el Cap. 2) y a qué nivel puede ocurrir.

La mayoría de las políticas y actividades administrativas, públicas y privadas (de las empresas), tienen el propósito de solicitar, alentar o desalentar, más generalmente modificar, el comportamiento de categorías de sujetos, consumidores, clientes y usuarios. Aún así, necesitan ayuda para lograr un impacto real (Viale, 2021).

Esto también es válido para el sector turístico. Podemos enumerar y debatir en clase algunas limitaciones del enfoque tradicional de gestión o política para lograr un impacto sostenible:

- a) Los gobiernos locales y los responsables políticos suelen considerar que los problemas e intereses de las empresas (operadores turísticos, empresas, asociaciones) son más relevantes que los de los turistas como posibles objetivos para abordar los problemas de sostenibilidad.
- b) La oferta de servicios turísticos no incluye investigaciones sobre la demanda y la sensibilidad de los turistas en lo que respecta a la sostenibilidad.
- c) Las encuestas tradicionales sobre la calidad de los clientes no incluyen la recogida sistemática de datos sobre su comportamiento.

Las herramientas de política conductual (por ejemplo, el nudging) difieren de las herramientas políticas tradicionales (directrices, incentivos económicos, medidas de mando y control, técnicas persuasivas), pero pueden integrarse con ellas.

Las capacidades nudging se refieren directamente a la modificación de algunos elementos de los contextos de toma de decisiones de los turistas durante la experiencia turística o la visita. La habilidad nudge abarca la capacidad de planificar, gestionar y evaluar un nudge para cambiar el comportamiento de los turistas, y de integrar el nudging con otras herramientas políticas más tradicionales (como las normas y los incentivos económicos). Si el nudging se combina con otras medidas, como prohibiciones, ya no puede llamarse realmente nudge. Es muy difícil saber cuándo el nudging puede combinarse con estas medidas, pero a veces es posible.

La gestión conductual del turismo y la política conductual del turismo indican cómo los responsables de la toma de decisiones pueden influir en los comportamientos individuales y colectivos en situaciones críticas. La actividad Nudging se despliega en contextos de decisión ambientales, urbanos y culturales específicos y complejos.

## RECUADRO 7

### Nudge Capacity building.

La capacidad de anticipar futuros comportamientos insostenibles y su impacto teniendo en cuenta las consecuencias de la experiencia del usuario en un contexto específico. Se refiere al desarrollo de habilidades de comportamiento, el espíritu empresarial nudge (liderazgo), una estrategia nudge y la evaluación del impacto positivo del nudging en la sostenibilidad del comportamiento turístico a medio-largo plazo. (Véase Recopilación de nudge-desperdicio de alimentos)

Para formadores. Esta sección explica cómo el enfoque conductual del turismo puede salvar la distancia entre la intención de ser sostenible y la aplicación de mecanismos concretos de toma de decisiones sostenibles. Presenta los 3 niveles a través de los cuales se construye y mejora la capacidad nudge.

Utilice la Tab. 1 para ilustrar cómo para desarrollar la capacidad Nudge necesitamos intervenir en tres niveles distintos.

¿Cómo cubre este vacío la información sobre el comportamiento?

La forma más adecuada de llenar el vacío y favorecer los comportamientos proambientales de los turistas es desarrollar la capacidad de nudge a lo largo de tres niveles (Tab.1).

**TAB. 3 - Tres niveles para desarrollar la capacidad Nudge en el sector turístico según el informe BASIC.**

- |  |
|--|
| <p><b>A.</b> Macro - Nivel político. Identificar el destino y definir el problema de comportamiento relacionado con la sostenibilidad. Verificar las condiciones propicias para el diseño de nudges a nivel político. Las autoridades locales y los operadores deben concienciar sobre el problema de la sostenibilidad y aceptar un experimento nudge. Por lo tanto, deben facilitar datos para probar y evaluar sus efectos a medio-largo plazo.</p> |
| <p><b>B.</b> Meso - nivel organizativo estratégico. Destaca las características del destino para organizar un nudge adecuado. Debe decidirse quién asume el liderazgo y la coordinación de la iniciativa, cuáles son los sujetos u operadores relevantes (autoridades, agencias, operadores y organizaciones turísticas) ya implicados o que deben comprometerse de nuevo para llegar a los turistas, recopilar y compartir datos.</p>                 |
| <p><b>C.</b> Micro - Nudge en acción para dar forma a la arquitectura de elección de los turistas y su juicio sobre hacer o no hacer algo en un destino específico: las habilidades de los gerentes y operadores para dar forma al contexto ayudan a modificar los comportamientos de los turistas en contextos situacionales (BÁSICO).</p>  |

Elaboración propia a partir de BASIC REPORT y Ewert, Thomann, <sup>3</sup>

<sup>3</sup> Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2021). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioral public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3-23.

Para los instructores: Utilizar la Recopilación de nudges para destacar las diversas oportunidades de incorporar nudges en las políticas. Sin embargo, cuando se despliegan actividades de seguimiento y evaluación, es probable que se adopten comportamientos más sostenibles a medio y largo plazo.

Al final de esta sección, el formador profundiza en la creación de capacidades nudge en los tres niveles (macro, meso, micro) utilizando algunos ejemplos.



# MÓDULO E (para estudiantes y profesionales)

## Profundizar en la capacitación de Behavioral Insight

Para formadores. Esta sección profundiza en las dimensiones anteriores del desarrollo de capacidades de Behavioral Insight.

En primer lugar, el nivel Macro identifica cómo los responsables políticos y los operadores pueden utilizar el enfoque conductual de la sostenibilidad en cada etapa de la experiencia turística. Por ejemplo, mejorar de forma sostenible la experiencia del turista para mejorar las políticas y los servicios.

### 1. Nivel macro/político

A nivel macro/político, la primera tarea consiste en identificar el problema de sostenibilidad que hay que abordar. Esto significa que los agentes públicos y privados son conscientes conjuntamente del problema y aceptan colaborar para sensibilizar a la opinión pública hacia objetivos, metas y destinos turísticos más sostenibles utilizando un nudge. La iniciativa puede adoptarse en todos los niveles institucionales de gobernanza (Hall, 2011), estatal, regional y local.

Las intervenciones políticas conductuales y estructurales suelen funcionar en distintos silos de la Administración y no interactúan entre sí. Nudge puede facilitar la integración de políticas si agentes de distintas organizaciones se sientan a la misma mesa para desarrollar un enfoque político global basado en Behavioural Insights.

Por ejemplo, conocer las preferencias alimentarias y los hábitos de compra de la gente es un buen punto de partida para diseñar intervenciones basadas en el comportamiento. Eso funciona en combinación con las herramientas políticas convencionales, como la regulación de los productores y minoristas de alimentos o las subvenciones para garantizar una alimentación sana.

Por lo tanto, las políticas y la gestión del turismo conductual van más allá del nudging, y un nudge es una herramienta del paquete de herramientas conductual. Se trata de entender cómo piensan, se comportan, trabajan y deciden las personas para mejorar la sostenibilidad del turismo a medio y largo plazo.

Las respuestas políticas a problemas complejos deberían requerir una combinación de instrumentos políticos para ser aplicadas y eficaces (Howlett, 2018). La apelación a la complejidad del asunto no es un argumento para descartar los empujes. Los responsables políticos y los profesionales se sienten más tranquilos con las herramientas que mejor conocen, aunque no funcionen correctamente y no produzcan cambios de comportamiento. Favorecer la difusión de las técnicas nudge puede favorecer la inclusión de los nudges en la "paquete de herramientas" de los responsables políticos y los gestores.

Ampliar el alcance de las políticas públicas de comportamiento significa hacer que el nudging sea más atractivo, comprensible y gestionado como una herramienta política integrada.

Desde una perspectiva política, el nudge no es una herramienta aislada, sino que suele insertarse en el legado político nacional, regional o local.

El instrumento del nudge puede funcionar mejor si se integra con otras herramientas políticas u organizativas. Especialmente con la evaluación.

Para el Instructor, los responsables políticos y los profesionales:

#### RECUADRO 8

El nudge no es una herramienta aislada: el instrumento del nudge puede funcionar mejor si se mezcla e integra con otras políticas o herramientas organizativas como.

La certificación es un proceso que puede dar lugar a un diálogo crítico y a un proceso de elaboración de políticas. Sin embargo, puede entrar en conflicto con el tipo de desarrollo turístico que un país o una comunidad local desee perseguir (hermanamiento de ciudades, ruta cultural, iniciativas de senderismo, etc.). Por ejemplo, la certificación medioambiental pretende lograr el compromiso y una mayor concienciación de la comunidad burocrática y empresarial sobre las necesidades y contribuciones de las comunidades locales, así como un cambio de actitud en todos los sectores y generaciones (Bowman, 2011). ¿Cómo podemos facilitar el proceso de certificación mediante un nudge?

La paradoja de la certificación. La "certificación de sitios de la UNESCO se utiliza incorrectamente como marca para el desarrollo económico y de mercado en lugar de como herramienta para aumentar la sostenibilidad".

La consulta y la participación de los agentes locales en las definiciones de desarrollo de estrategias ponen de relieve nuevas perspectivas sobre los problemas locales. El nudge-making inclusivo garantiza que las prioridades y opiniones de los diferentes actores sobre las posibles medidas de intervención sean relevantes a la hora de diseñar la estrategia Nudge para el desarrollo local.

La coordinación y la planificación integral entre diversos agentes y partes interesadas son esenciales para el turismo sostenible, que requiere un enfoque global tanto en entornos urbanos como rurales de todo el mundo (Pearce, 1995). Entonces, ¿cómo pueden las partes interesadas aumentar su participación en el diseño de los nudges?

La evaluación del impacto a medio y largo plazo de los nudges en los comportamientos turísticos y los problemas de sostenibilidad ayuda a institucionalizar y difundir el enfoque nudge.

La regulación, una política basada en normas, sanciones e incentivos para cambiar el objetivo de la política y el comportamiento de los beneficiarios, puede integrarse con un nudge.

Directrices, normas informales o instrucciones que muestran o indican cómo debe hacerse algo.

El diseño de la comunicación, se refiere a un enfoque sistemático en el que la totalidad de los medios y mensajes dentro de un contexto u organización se diseñan como un único proceso integrado a través de una variedad de canales de comunicación que tienen como objetivo captar la atención de los individuos.

Para los formadores: Para comprobar si la clase ha entendido correctamente la complementariedad de un nudge con otras herramientas políticas, utilice un cuestionario de preguntas frecuentes.

Preguntas frecuentes para responder: ¿es el nudge un instrumento de regulación blanda?

**Para los formadores:** Para responder a las preguntas frecuentes, los formadores deben definir en primer lugar las normas duras y blandas.

**Regulación estricta:** una norma oficial o el acto de controlar algo con efectos vinculantes mediante sanciones.

**La regulación blanda** es una herramienta reguladora caracterizada por la producción de normas sin un efecto vinculante directo. Por ejemplo, acuerdos y directrices que no crean obligaciones jurídicas entre las partes contratantes.

A continuación, los formadores comprueban si el alumno puede responder a la siguiente pregunta.

¿Es el nudge un instrumento de regulación blanda en el sector turístico?

(Respuesta correcta: No, no lo es, pero el nudge puede combinarse con la regulación dura y blanda en una política o programa para lograr más sostenibilidad)

Muchos de los nudges aplicados al turismo hacen referencia a los objetivos de la Agenda 2030 (véanse los capítulos 1 y 2): la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>, la reducción del desperdicio y la pérdida de alimentos, la transición energética y el ahorro de energía (véase la recopilación de nudges).

## 2 Nivel mesoorganizativo

Las condiciones previas de la organización permiten que el diseño y la aplicación de nudges influyan en el comportamiento de los turistas (BASIC, 2019):

- Liderazgo organizativo: quién toma la iniciativa y consigue arrastrar a otros colegas al diseño de nudges.
- Cooperación en la recogida de datos para el diseño de nudges
- Recursos humanos cualificados en el diseño de nudges para mejorar la sostenibilidad del turismo, que sepan cómo diseñar un nudge.
- Diseño en colaboración con todas las partes interesadas
- Oficina o los empleados y directivos se liberan de sus tareas cotidianas y dedican tiempo a planificar el cambio.

Aunque el nudging se ha generalizado, la elaboración de políticas conductuales sigue siendo un concepto provisional que aún está en ciernes. Uno de los efectos de esto es que a menudo dejamos de experimentar sin hacer del nudge una herramienta política estable para la sostenibilidad en el sector turístico.

Se pueden configurar varios escenarios a nivel organizativo:

- a) Los responsables públicos y los operadores participan en un proceso de diseño y ensayo de nudges.
- b) Los responsables de las políticas públicas y los operadores que participan en un proceso de diseño y prueba de nudges deciden adoptar estrategias estables de seguimiento y evaluación para valorar los efectos de los nudges a medio y largo plazo.
- c) Las autoridades gubernamentales y los operadores que participan en un proceso de diseño y ensayo de nudges incorporan el nudge a una estrategia política estable y crean una Unidad Nudge.

#### RECUADRO 9 Unidad Nudge.

Una unidad Nudge, o unidad de conocimiento del comportamiento, es un grupo de miembros del personal de una organización que aplica la ciencia del comportamiento a sus operaciones.

Puede formar parte de una institución gubernamental y, por tanto, informar las políticas públicas, ayudando al gobierno a formular su respuesta a problemas específicos. También puede formar parte de cualquier otro tipo de organización, aplicando los conocimientos sobre el comportamiento humano a los temas abordados por dicha organización.

La OCDE ha elaborado un mapa de la comunidad de expertos en comportamiento de todo el mundo, identificando más de 300 instituciones que aplican la ciencia del comportamiento a las políticas públicas en 63 países (entre ellas, 200 instituciones gubernamentales). El mapa está disponible en: <https://oecd-opsi.org/bi-units/>.

La industria turística y los organismos públicos locales que adoptan un enfoque conductual del desarrollo sostenible garantizan que las empresas y los organismos públicos turísticos integren la información social, medioambiental y económica en la toma de decisiones de gestión. Las empresas deben lograr la sostenibilidad utilizando nudges en la gestión de sus recursos humanos y sus operaciones (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman y Scott, 2009).

En el nudging que pretende desarrollar comportamientos proambientales, una figura estratégica es la del *mediador*. (Agencias de publicidad - operadores turísticos, organizaciones turísticas - operadores locales, asociaciones locales que tratan de equilibrar la lógica del desarrollo económico con el compromiso por la sostenibilidad).

#### RECUADRO 10 Mediadores.

Los que desempeñan un papel de bisagra entre el arquitecto del codazo y el destinatario del codazo propiamente dicho.

Los mediadores son quienes, en determinadas situaciones contextuales, garantizan la aplicación práctica del nudge. Con su participación, el impacto del nudge está garantizado y puede ser muy limitado.<sup>4</sup> En lo que respecta a las políticas o empresas turísticas, los mediadores son, por ejemplo, los gestores, el personal técnico, los operadores turísticos y las agencias locales públicas o privadas (véase la recopilación de nudge, viajes de agencias en la elección para la compensación de emisiones de carbono).

### 3. Nivel microindividual

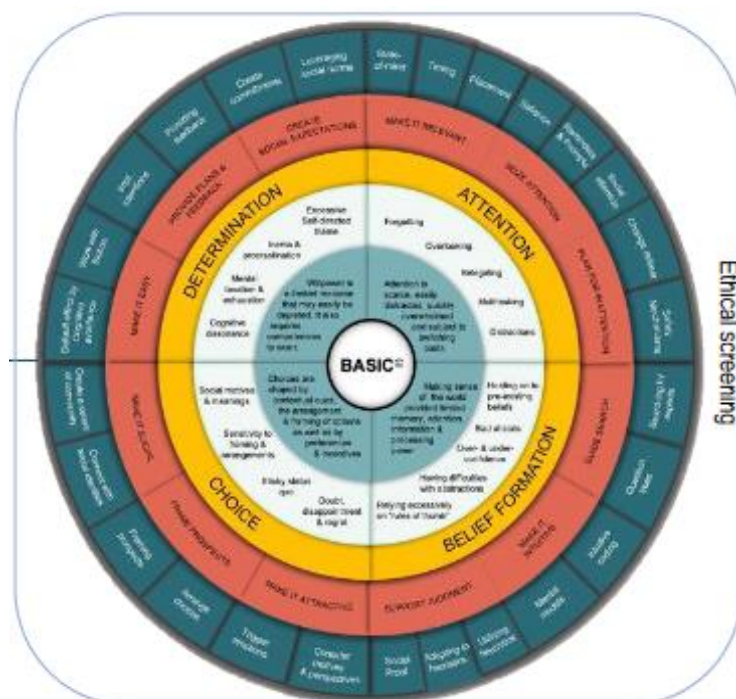
¿Cuáles son las competencias nudge para diseñar un Nudge para un comportamiento turístico sostenible?

---

<sup>4</sup> Estefanya Vasquez-Casaubon, Aysegul Kanay et Denid Hilton, Nudge efficacy a favore dell'ambiente, in Viale R. at Macchi L. (2021), *Analisi comportamentale delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bolonia.

**Para los formadores.** En el contexto del destino considerado, el formador debe llamar la atención de la clase sobre la rueda ABCD para definir el comportamiento objetivo. El formador ilustra qué factores cognitivos influyen en el comportamiento del turista. Atención, Formación de Creencias, Elección y Determinación son los cuatro dominios que ayudan a encontrar la razón de ser del comportamiento turístico no deseado.

Consulte el apartado 3.5 del capítulo 3 para obtener más información sobre la rueda ABCD y sus características.



**La atención. La ventana de la mente.** La atención humana es *escasa*, se *distrae fácilmente* y se *desborda con rapidez*. Varios factores afectan seriamente a nuestra capacidad para detectar lo que es importante y sesgan nuestro procesamiento racional de lo que está en el punto de mira. La atención es escasa debido a nuestra cognición y al sistema dual/triple (véase el capítulo 3). Olvidar, pasar por alto, relegar, realizar varias tareas a la vez y distraerse son productos de estos límites cognitivos (véase BÁSICO).

Para abordar estos problemas de comportamiento es necesario que los responsables políticos y los diseñadores de nudges hagan *relevante* la elección deseada, *capten la atención* y *planifiquen la falta de atención*.

**Formación de creencias: dar sentido al mundo.** La formación de creencias es lo que hacemos todo el tiempo para dar sentido al mundo. Pero debido a los límites cognitivos, etc., a veces no lo hacemos racionalmente; ahí es donde se produce la visión "equivocada" del mundo. Esto hace que ignoremos información relevante, tomemos muestras erróneas, nos confundamos, subestimemos o sobreestimemos, confiemos excesivamente en las "reglas empíricas"...

**Elección. Aprovechar al máximo las oportunidades.** Se refiere a cómo se construyen o influyen las preferencias a la hora de elegir. Las decisiones pueden estar influidas por la duda, la decepción y el arrepentimiento debidos a la complejidad o a la confusión de las opciones; statu quo rígido favorecido por la energía invertida en proyectos o decisiones pasados; sensibilidad al encuadre y a

las disposiciones debidas a la débil presencia de incertidumbre; motivos, significados y normas sociales (conformismo).

**Determinación: mantener las decisiones a lo largo del tiempo.** *Los problemas están causados por:* Inercia y procrastinación; Culpa excesiva autodirigida: Cuando los retos conducen al fracaso, la persona puede culparse a sí misma y a su experiencia; las personas buscan formas de conciliar la gratificación inmediata con sus objetivos a largo plazo.

Fuente: [informe BASIC](#)

# MÓDULO F (estudiantes y profesionales)

## BASIC aplicado a los comportamientos de los turistas para mejorar la sostenibilidad

Para el formador: Esta sección ilustra cómo puede aplicarse el marco BASIC a las políticas turísticas y a la gestión de destinos y servicios turísticos. Ofrece un ejemplo de cómo aplicar el Protocolo BASIC utilizando un estudio de caso (véase la diapositiva nº 26 de la Recopilación de nudges).

### RECUADRO 11

#### Protocolo BASIC para la sostenibilidad del turismo.

El procedimiento o secuencia de actividades para explorar y definir los comportamientos nocivos, diseñando y aplicando la experiencia de los visitantes en servicios y destinos turísticos específicos.

Aplicar nudge en las decisiones individuales de los turistas, en la toma de decisiones turísticas y en las organizaciones.  
(De Basic, 2013 y Souza-Neto et al., 2022).

TAB 4 - Reducir la limpieza de habitaciones en los hoteles - ¿Limpiar o no limpiar? Reducir la rutina diaria de limpieza de las habitaciones de hotel dejando que los turistas respondan a esta pregunta por sí mismos.

El Protocolo BASIC se desarrolla en cinco pasos:

#### 1. PROBLEMA DE COMPORTAMIENTO

Paso exploratorio: identificar el problema de sostenibilidad en los comportamientos reales del turista o del operador y el resultado deseado en el contexto específico.

1.1. Entrevistar a los actores implicados (gestores, operadores) y a los turistas sobre el problema de comportamiento de sostenibilidad percibido (o no percibido) en el contexto de la situación podría ayudar en ausencia de datos.

1.2. Identificar las razones de los comportamientos nocivos o insostenibles de los turistas o los operadores, es decir,

a) La mayoría de los hoteles presentan la limpieza diaria de las habitaciones como *opción por defecto*

b) Los huéspedes no prestan atención al uso de agua y energía para la limpieza de las habitaciones y no reclaman una opción diferente

c) La opción preferida (comportamiento) es que los huéspedes decidan que no se limpie su habitación todos los días para que el hotel sea más sostenible



- d) Algunos hoteles de bajo coste han dejado de limpiar la habitación todos los días *por defecto*, pidiendo a los huéspedes la posibilidad de pagar un suplemento si quieren que se limpie la habitación.

Los formadores pueden utilizar otros ejemplos, empezando siempre por definir los problemas de sostenibilidad en términos de comportamiento. Para ello, el formador puede utilizar el Capítulo 1 y la introducción del Capítulo 4.

## 2. ANÁLISIS

De los factores psicológicos que influyen en el comportamiento de los huéspedes

a) La opción por defecto se define como un comportamiento que no requiere ninguna acción cuando se pide a una persona que elija.

b) Las opciones por defecto son eficaces porque requieren menos esfuerzo físico, cognitivo y emocional y porque pueden percibirse como las recomendadas.

c) Elegir la opción por defecto: - pasar por alto los dos tipos de pensamiento anteriores: comportamientos no intencionados, pero menos respetuosos con el medio ambiente.

## 3. ESTRATEGIA

Diseñar la solución

a) Para facilitar el cambio de comportamiento, diseñe una opción por defecto hacia una decisión más sostenible de los huéspedes.

b) Modificación de la opción de limpieza de la habitación: de una opción de limpieza diaria (con opción de exclusión) a una opción de no limpieza diaria (con opción de inclusión) al solicitar una limpieza diaria de la habitación.

c) Diseña dos tipos de señales de sala:

i) Por favor, no limpies mi habitación

ii) Por favor, limpia mi habitación hoy

Y distribuirlos en las habitaciones objetivo del hotel, donde los huéspedes también fueron informados de la implementación del nuevo programa de limpieza y por lo tanto la habitación no se limpiaría automáticamente todos los días, incluso si pueden elegir la opción opt-in.

d) Utilizar un tercer tipo de señales que proporcionen la misma información que la anterior, pero añadiendo el argumento medioambiental de no limpiar la habitación cuando no sea necesario.

## 4. INTERVENCIÓN

Fase de prueba: cómo se ha llevado a cabo

a) Elige el hotel y el periodo en el que aplicar el nudge

b) Haz un diseño experimental.

i) Calcule las tasas de limpieza de habitaciones (número de habitaciones dividido

por la duración de la estancia) en tres condiciones diferentes:

ii) En el grupo 1 (grupo de control), las habitaciones se limpiaban automáticamente todos los días y los huéspedes podían optar por no hacerlo mediante el mensaje "Por favor, no limpie mi habitación"; en el grupo 2, las habitaciones no se limpiaban todos los días y los huéspedes podían optar por no hacerlo mediante el mensaje "Por favor, no limpie mi habitación hoy"; en el grupo 3, se siguió el mismo procedimiento que en el grupo 2, pero además se añadió un argumento medioambiental.

iii) Seleccionar el tipo de huéspedes que se incluirán en la prueba (es decir, el estudio se refiere únicamente a los huéspedes de ocio y de negocios que se alojen al menos dos noches).

La fase de prueba responde a la siguiente pregunta ¿Produce un nudge determinado los efectos deseados sobre algunos comportamientos nocivos preestablecidos?

\*Existen diferentes métodos para probar un nudge: todos ellos pretenden evaluar y distinguir las variaciones voluntarias de las involuntarias en la exposición de una población a un nudge, el llamado *efecto neto*.

## 5. CAMBIAR

### El resultado de las pruebas y el cambio de comportamiento conseguido

- a) Medir el efecto neto\*: variación de las tasas de limpieza del grupo 2 y del grupo 3 menos la variación de las tasas de limpieza del grupo 1, en el mismo periodo (véase la Recopilación de nudge para más detalles).
  - i) El nudge que utiliza la opción por defecto reduce la frecuencia de limpieza de las habitaciones, respectivamente en un 80% (grupo 2) y un 70% (grupo 3).
- b) Garantizar la estabilidad de los cambios logrados mediante experimentos y extender los comportamientos sostenibles a toda la estructura (hotel).

Experimento (definición). Su objetivo es comparar grupos de turistas y cuantificar los efectos de los nudges utilizando el ensayo de control aleatorio (ECA) (BASIC) para seleccionar una población objetivo y un grupo de control que evalúe el impacto de los nudges en los comportamientos de los individuos.

Cuasi-experimento (definición). Su objetivo es hacer que los grupos de turistas sean comparables de forma diferente y cuantificar el efecto nudge sin utilizar la aleatorización para seleccionar la población objetivo de la prueba. (Véase: Comisión Europea, EVALSED, 2013, para saber más sobre los métodos).

¿Quién realiza el experimento o cuasiexperimento nudge? Los responsables políticos (públicos y privados) pueden poner a prueba un nudge, con un asesor externo, dentro de organizaciones u oficinas públicas y privadas y sobre el terreno para la prestación de servicios turísticos.

Un experimento puede llevarse a cabo en el laboratorio, por consultores expertos, y sobre el terreno por responsables políticos. Cualquier metodología que se aplique debe ser apropiada al contexto de la situación y a la disponibilidad de datos. Apropiaada significa "aceptada" por las personas pertenecientes a las organizaciones y organismos públicos implicados y dirigida por

alguien que pueda garantizar su viabilidad (BASIC, 2019).

Fase de evaluación: considerar la posibilidad de evaluar la validez y el impacto del nudge a medio y largo plazo.

a) Evaluación de la satisfacción del cliente con el servicio recibido

b) Medir cuantitativamente la posible percepción de los turistas sobre la intervención nudge y comprender correctamente las reacciones para impulsar la política de sostenibilidad.

c) Evaluar la opinión de los operadores (trabajadores hoteleros) para identificar las limitaciones y debilidades de los nudges.

d) Considerando el impacto a medio-largo plazo del nudge, la intervención piensa si es necesario rediseñar el nudge

## Costes de los incentivos para turistas, responsables políticos y operadores

Dado que el nudge acepta la naturaleza humana, en lugar de intentar cambiarla, los responsables políticos y los gestores deberían utilizar los conocimientos sobre el comportamiento como una herramienta adicional que podría ayudar a lograr un cambio mayor y más sostenible que los instrumentos políticos tradicionales.

El diseño de un nudge puede percibirse como una actividad de bajo coste. Sin embargo, aunque la producción del nudge en sí pueda tener un coste económico menor que otro tipo de inversiones, es necesario tener en cuenta otros tipos de costes si queremos adoptar eficazmente un enfoque basado en el comportamiento en las políticas turísticas:

- 1) Costes de legitimidad: los responsables políticos deben estar de acuerdo y confiar en este instrumento político. Los usuarios potenciales deben conocer las implicaciones éticas y prácticas.
- 2) Costes de gratificación, grado de satisfacción que me producen las vacaciones
- 3) Costes de información: como el nudge se basa en experimentos de campo, necesita disponibilidad y acceso a conjuntos de datos de las administraciones/organizaciones implicadas en el diseño del nudge.
- 4) Costes de evaluación: el experimento de campo es un "enfoque de prueba y ensayo" creativo basado en técnicas de evaluación (contrafactual), no tan difuso y estándar de aplicar. El diseño de los incentivos requiere la ayuda de expertos o la formación específica de los responsables políticos.

A todos estos costes hay que añadir que diseñar y evaluar un nudge lleva mucho tiempo. Por lo tanto, no debemos dar por sentado que un nudge es una medida de "bajo coste".

### Lo que aún no sabemos:

- Efectos de interacción de dos o más codazos
- Efectos de un nudge para mejorar la sostenibilidad de los empleados en el sector turístico
- Relación entre nudge y tecnologías/digitalización/trabajo inteligente

- La replicación de los nudge: diferentes condiciones y factores contextuales marcan la diferencia en los efectos de los nudge (véase la Recopilación de Nudge).
- Resultados de un nudge para la sostenibilidad social, medioambiental y económica (consumo de alimentos - ahorro de energía - emisiones - recogida de residuos - seguridad - biodiversidad (uso de teléfonos móviles, bicicletas eléctricas)

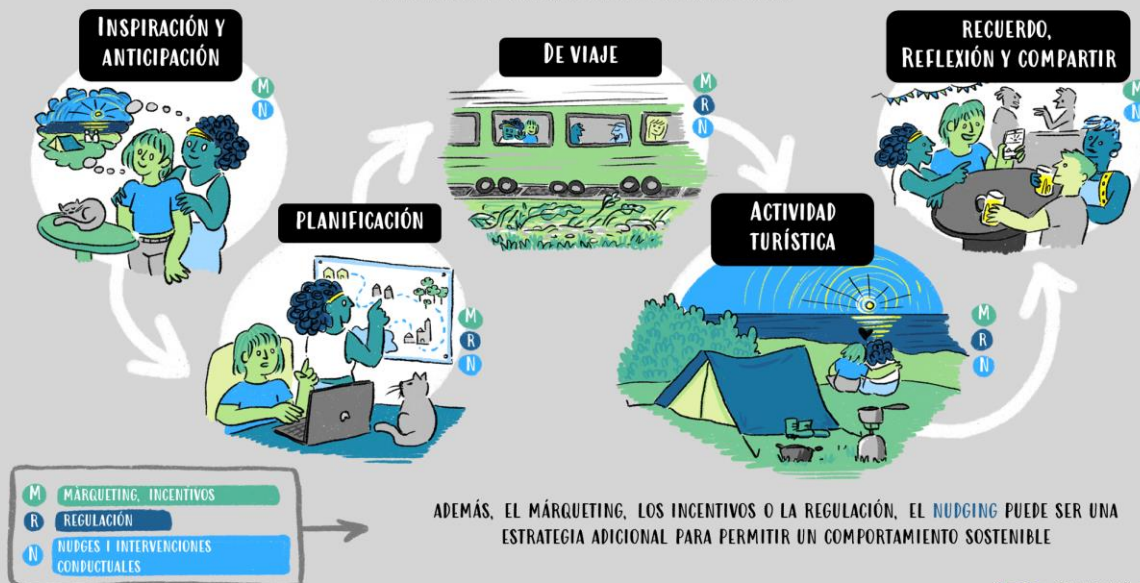
Las siguientes infografías de la Paquete de herramientas pueden ayudarle a ilustrar algunos de los mensajes clave de este capítulo:



## IMPULSAR LA CAPACIDAD DE ESTÍMULO EN EL TURISMO

EN CADA ETAPA DEL VIAJE DEL USUARIO DEL TURISTA HAY DECISIONES QUE IMPACTAN LA SOSTENIBILIDAD DEL VIAJE

ESTAS SON DECISIONES TOMADAS POR EL TURISTA, PERO PUEDEN ESTAR INFLUENCIADAS POR EL GESTOR DEL DESTINO, EL PROFESIONAL DEL TURISMO O EL RESPONSABLE POLÍTICO



# Para formadores: Lecciones aprendidas

Al final de este capítulo, se debe concienciar a los participantes de la utilidad del enfoque conductual.

Debería ser más fácil fijarse en el cambio de los comportamientos innatos de las personas para aumentar la sostenibilidad del turismo y centrar la atención de los responsables políticos y los operadores turísticos en el diseño de intervenciones centradas en dichos comportamientos. Además, los formadores pueden pedir que se reflexione sobre el "contexto", un término a menudo mal utilizado, que en cambio, en este enfoque, desempeña un papel decisivo en el diseño de la intervención y en la generación de efectos positivos en las decisiones de los turistas.

## Referencias

- Chabris, C., D. Laibson y J. Schuldt (2017), "Intertemporal Choice", En *The New Palgrave Dictionary of Economics*, pp. 3254-3260. Londres: Palgrave Macmillan UK.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future, *Tourism Management*, 30(1), 63-74.
- Estefanya Vasquez-Casaubon, Aysegul Kanay et Denid Hilton, *Nudge efficacy a favore dell'ambiente*, en Viale R. at Macchi L. (2021), *Analisi comportamentale delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bolonia.
- Comisión Europea, (2013), *EVALSED - The resource for the evaluation of Socio-Economic Development: Libro de consulta - Método y técnicas*, Bruselas.
- Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2021). Beyond nudge: advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration, *Policy & Politics*, 49(1), 3-23.
- Howlett, M. (2018). Los criterios para el diseño de políticas eficaces: Carácter y contexto en la elección de instrumentos políticos. *Journal of Asian Public Policy*, 11(3), 245-266.
- M.H. Moore, (1995). *Creación de valor público: Gestión Estratégica al Gobierno*. Harvard University Press.
- Nikolova, M. S. (2021). Mejores prácticas y enfoques utilizando el pensamiento inteligente del comportamiento en 10 escenarios de la industria turística. *Behavioral Economics for Tourism*, 211-248. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-813808-3.00006-X>
- OCDE (2019), *Tools and Ethics for Applied Behavioural Insights: The BASIC Toolkit*, OCDE Publishing, París, <https://doi.org/10.1787/9ea76a8f-en>.
- OCDE, (2017). *Behavioural Insights and Public Policy: Lecciones de todo el mundo*
- OCDE, (2023), Behavioral Science for Sustainable Tourism, Documento de trabajo sobre gobernanza pública, por Varazzani C., Sullivan-Paul M. y Toumaila H., (Ed.) Dirección de Gobernanza Pública de la OCDE, <https://dx.doi.org/10.1787/c2ec4fcf-en>.

Thaler y Sunstein, (2021). *Nudge. The final Edition*, Penguin Books.

Valério Souza-Neto, Osiris Marques, Verônica Feder Mayer & Gui Lohmann (2022) Lowering the harm of tourist activities: a systematic literature review on nudges, *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: [10.1080/09669582.2022.2036170](https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2036170)

Viale R e Macchi L., (2021), *Analisi comportamentale delle politiche pubbliche*, Bologna, Il Mulino 2021





# **METODOLOGÍA NUDGE**

## **MY TOUR:**

### **Ejercicio práctico**

### **concluyente**



Una vez que haya completado las sesiones didácticas y haya guiado a su clase a través del descubrimiento de los conocimientos sobre el comportamiento aplicados a la sostenibilidad del turismo, es el momento de proponer a los participantes que consoliden sus conocimientos mediante un ejercicio práctico.

Los objetivos del ejercicio práctico son los siguientes:

- Consolidar lo aprendido en la sesión de enseñanza;
- Experimente de primera mano el análisis de un problema de sostenibilidad desde el punto de vista del comportamiento;
- Experimentar de primera mano el diseño de una intervención conductual y su puesta a prueba.

Este capítulo pretende ilustrar dos maneras de organizar este ejercicio práctico al final de la sesión didáctica, en función del tiempo disponible pero también del perfil de los participantes.

## Escenario 1: ejercicio práctico en el aula

Este tipo de ejercicio puede realizarse directamente en el aula y es adecuado en sesiones de formación en las que no hay tiempo para realizar algunos deberes y volver a reunirse para una sesión de restitución.

Descripción: a partir de un estudio de caso que describa un problema relacionado con la sostenibilidad en un destino turístico, se pedirá a los participantes que sigan los tres primeros pasos del marco BASIC. Consistirán en: identificar el problema de comportamiento (COMPORTAMIENTO), detectar por qué se produce (ANÁLISIS) e identificar una posible estrategia de comportamiento para resolver el problema (ESTRATEGIA).

Duración de todo el ejercicio: 2h30' (+ una pausa de 15')

### Parte 1 – PRESENTACIÓN DE CASOS DE ESTUDIO

Duración: 20'

Material necesario: una pantalla, un rotafolio, rotuladores

Si trabaja con un grupo de profesionales del turismo, puede pedirles que compartan con el grupo una situación que encuentren en su contexto/destino, en la que haya un problema relacionado con la sostenibilidad.

Como alternativa, y sobre todo si trabajas con estudiantes, puedes proponer estudios de casos extraídos de la experiencia de destinos o empresas turísticas, que habrás recogido de artículos periodísticos o de la bibliografía.

En ambos casos, y para describir la situación de la forma más exhaustiva posible, puede presentar el caso práctico respondiendo a las "5 preguntas WH":

- ¿Qué ocurre?
- ¿Dónde se produce?

- ¿Cuándo se produce?
- ¿Por qué ocurre?
- ¿Cómo se produce?
- ¿Quién está implicado en la situación?

A continuación, dividirá el aula en grupos más pequeños, compuestos de 2 a 6 personas (según el número de participantes). A cada grupo se le atribuirá una de las situaciones descritas.

Como alternativa, también puede decidir que todos los grupos trabajen sobre el mismo estudio de caso, y luego comparar sus análisis.

## Parte 2 – TRABAJO EN GRUPO

Duración: 1h30' (30' para cada una de las tres etapas)

Material necesario para cada grupo:

- Rotafolios y rotuladores
- Rueda ABCD
- Descripción del marco BASIC (en particular, las etapas B.A.S.)

Cada grupo trabajará en el estudio de un caso, utilizando el marco BASIC.

### B – COMPORTAMIENTO

Como primer paso, se les pedirá que identifiquen *cuál* es el problema de conducta, lo que corresponde a la fase "B – COMPORTAMIENTO" del marco BASIC.

Para ello, puede pedir al grupo que identifique el patrón de comportamiento, respondiendo a las siguientes preguntas:

- Comportamiento preferido: ¿Qué comportamiento quiere conseguir y cuál es el porcentaje actual de cumplimiento?
- Comportamientos no deseados: ¿Qué comportamiento es el que le gustaría cambiar y cuál es el índice actual de incumplimiento?
- Quién: ¿El comportamiento de quién quiere cambiar? ¿Cuántas personas componen el grupo destinatario?
- Contexto: ¿En qué contexto se produce el comportamiento? ¿Dónde y cuándo se realiza la acción?

Cuando el grupo haya finalizado el mapeo de COMPORTAMIENTOS (con ayuda de las herramientas disponibles en la metodología) deberá ser capaz de responder a las siguientes preguntas, relacionadas con el comportamiento:

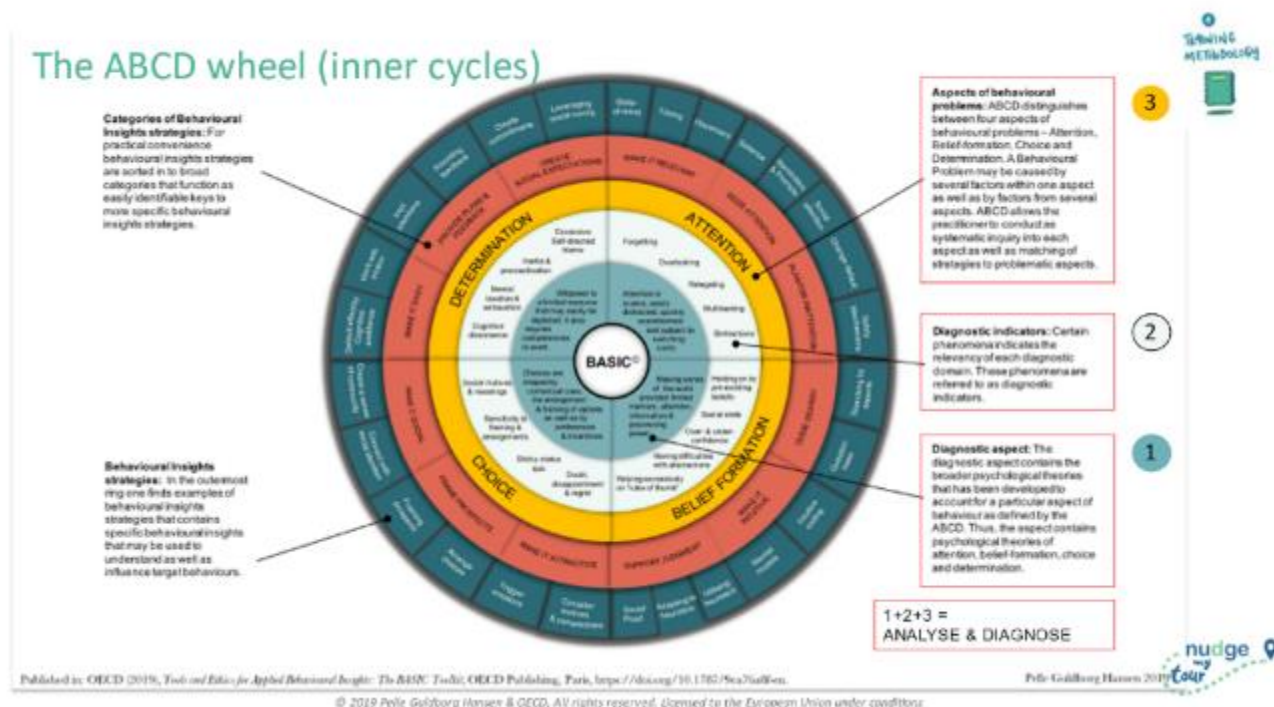
- ¿Quién realiza la acción?
- ¿Qué hacen estas personas y qué queremos que hagan en su lugar?
- ¿Dónde y cuándo se realiza la acción?

## A- ANÁLISIS

Como segundo paso, el grupo se someterá a la fase "A - ANÁLISIS" del marco BASIC, destinada a comprender *por qué* las personas se comportan como lo hacen.

El problema de comportamiento se examinará a través de la lente de los conocimientos conductuales, para comprender qué factores psicológicos y cognitivos están causando los comportamientos buscados. El objetivo es comprender por qué las personas actúan como lo hacen.

En esta fase, el grupo utilizará los ciclos internos de la rueda ABCD, una herramienta desarrollada dentro del marco BASIC para ayudar a analizar un problema a través de la lente de las percepciones conductuales. Estos círculos internos ayudarán a identificar qué aspectos del problema de comportamiento debemos abordar.



(Consulte el capítulo 3.5 – página 109 para obtener información sobre la rueda ABCD)

Cuando el grupo haya terminado el ANÁLISIS del problema, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

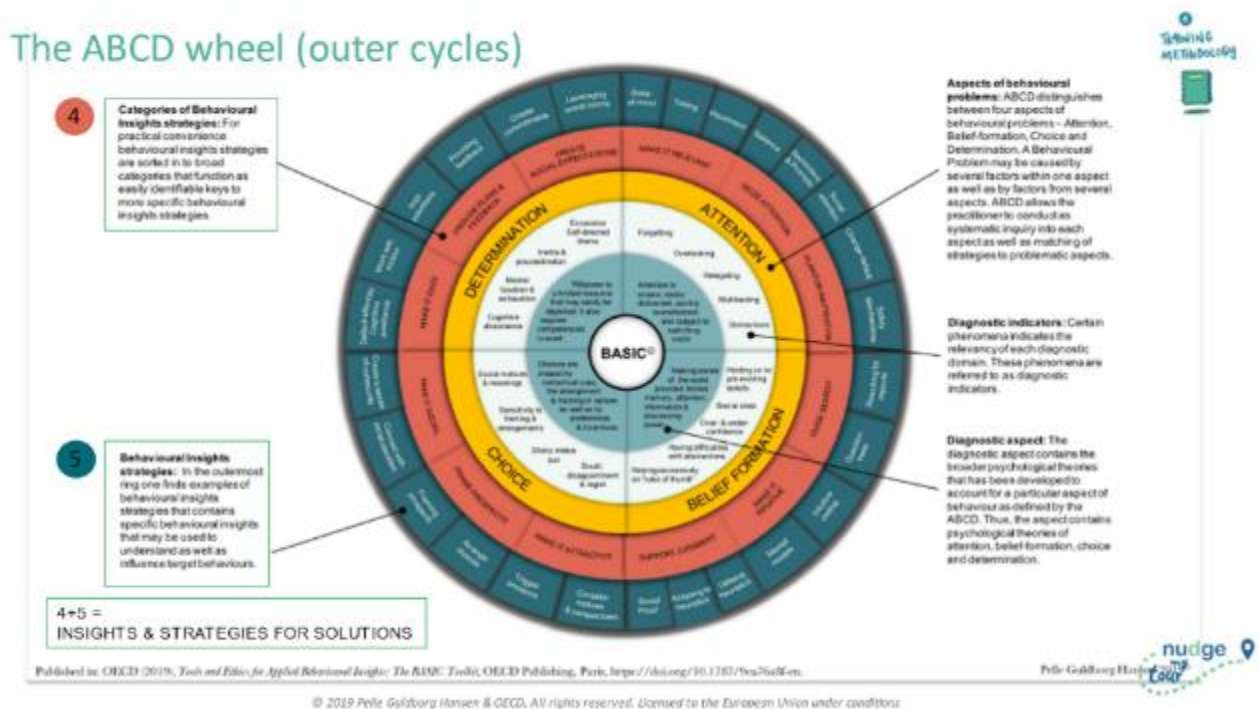
- ¿Por qué se produce el problema?

## S- ESTRATEGIA

Como tercer y último paso del trabajo en grupo, se pedirá a los participantes que identifiquen los primeros elementos de una estrategia de comportamiento para abordar el problema identificado y analizado en los dos primeros pasos. Esta es la fase "S - ESTRATEGIA" del marco BÁSICO.

Por lo tanto, los grupos utilizarán los ciclos externos de la rueda ABCD para identificar clases de estrategias y percepciones conductuales que coincidan con el análisis del problema o problemas de conducta realizado utilizando los ciclos internos de la rueda.

El objetivo de esta parte del ejercicio es ayudar al grupo a identificar primero una amplia categoría de estrategias, y luego reducirla a un conjunto más específico de estrategias, que puedan utilizarse para comprender e influir en los comportamientos objetivo.



Cuando el grupo haya terminado de identificar la ESTRATEGIA de comportamiento, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo resolvemos el problema?

## Parte 3 – RESTITUCIÓN

Duración: 40'

Al final del trabajo en grupo, los participantes se reúnen para compartir su trabajo con el resto del grupo.

En esta fase, será importante prever tiempo suficiente para que el grupo comparta sus impresiones sobre el trabajo realizado: ¿qué les ha parecido interesante? ¿Qué les ha parecido difícil? Asegúrate también de que los demás participantes puedan compartir sus opiniones con el grupo.

Al final de la sesión, proporcione una copia impresa o digital de la rueda ABCD junto con las diapositivas del curso, para que los participantes puedan tomarse un tiempo después de la sesión para retomar los conocimientos adquiridos durante el ejercicio e inspirarse para aplicar una lente conductual a otros problemas de sostenibilidad que encuentren en su trabajo.

## Escenario 2: trabajo por proyectos con deberes y sesión de restitución

Este escenario combina una presentación en el aula, un trabajo autónomo en grupo y una sesión de restitución en el aula o en línea. Este tipo de ejercicio permite un trabajo más profundo sobre el análisis del comportamiento del caso práctico y, por tanto, una experiencia de aprendizaje más eficaz. Este escenario es adecuado cuando existe la posibilidad y el tiempo suficiente para que los participantes trabajen por su cuenta con su grupo después de la formación, y se reúnan de nuevo para una sesión de restitución. Es especialmente adecuado para las tareas de los estudiantes de máster.

Descripción: a partir de un estudio de caso que describa un problema relacionado con la sostenibilidad en un destino turístico, se pedirá a los participantes que aborden el problema utilizando los cinco pasos del marco BASIC. Esto incluye proponer una intervención para poner a prueba la estrategia de comportamiento identificada y una metodología para recopilar datos sobre su eficacia.

Duración de todo el ejercicio: 2-3 semanas

### Parte 1 – PRESENTACIÓN DE CASOS PRÁCTICOS (EN AULA)

Al igual que en el primer escenario, puede pedir a los participantes que propongan estudios de casos procedentes de su propia experiencia (especialmente si trabaja con profesionales del turismo) o proponer estudios de casos ya elaborados tomados de diferentes destinos turísticos.

Para describir la situación de la forma más exhaustiva posible, asegúrese de que los casos prácticos se presentan respondiendo a las siguientes "5 preguntas WH":

- ¿Qué ocurre?
- ¿Dónde se produce?
- ¿Cuándo se produce?
- ¿Por qué ocurre?
- ¿Cómo se produce?
- ¿Quién está implicado en la situación?

A continuación, dividirá el aula en grupos y podrá decidir si todos trabajan sobre el mismo caso práctico o si cada grupo trabaja sobre uno diferente.

A continuación, describirá la tarea al grupo y la entregará en versión escrita, junto con la plantilla de presentación para la sesión de restitución.

### Parte 2 – TRABAJO EN GRUPO (DESDE CASA)

Los grupos organizarán su trabajo de forma autónoma, para analizar el problema de sostenibilidad presentado en el estudio de caso a través de una lente conductual, y sugerir una intervención basada en percepciones conductuales.

Al igual que en el primer escenario, el marco de trabajo que se utilizará será el BÁSICO, aunque en este caso los participantes pasarán por las cinco fases del proceso.

La duración de esta fase del trabajo del proyecto puede variar en función del tiempo de que dispongan los participantes. No obstante, recomendamos dar al menos dos semanas a los grupos para que realicen todos los pasos necesarios y preparen una presentación para la sesión de restitución.

Al final de esta fase, los grupos presentarán su trabajo al resto de los participantes. Para ello, prepararán una presentación de su trabajo utilizando una plantilla que les habrás proporcionado.

Material necesario para cada grupo:

- Rueda ABCD
- Descripción del marco BASIC
- Un modelo de presentación para la sesión de restitución

## B- COMPORTAMIENTO

Como primer paso, se pedirá a cada grupo que identifique *cuál* es el problema de comportamiento, lo que corresponde a la fase "B - COMPORTAMIENTO" del marco BASIC.

Para ello, puede pedir al grupo que identifique el patrón de comportamiento, respondiendo a las siguientes preguntas:

- Comportamiento preferido: ¿Qué comportamiento quiere conseguir y cuál es el porcentaje actual de cumplimiento?
- Comportamientos no deseados: ¿Qué comportamiento es el que le gustaría cambiar y cuál es el índice actual de incumplimiento?
- Quién: ¿El comportamiento de quién quiere cambiar? ¿Cuántas personas componen el grupo destinatario?
- Contexto: ¿En qué contexto se produce el comportamiento? ¿Dónde y cuándo se realiza la acción?

Cuando el grupo haya finalizado el mapeo de COMPORTAMIENTOS (con ayuda de las herramientas disponibles en la metodología) deberá ser capaz de responder a las siguientes preguntas, relacionadas con el comportamiento:

- ¿Quién realiza la acción?
- ¿Qué hacen estas personas y qué queremos que hagan en su lugar?
- ¿Dónde y cuándo se realiza la acción?

## A- ANÁLISIS

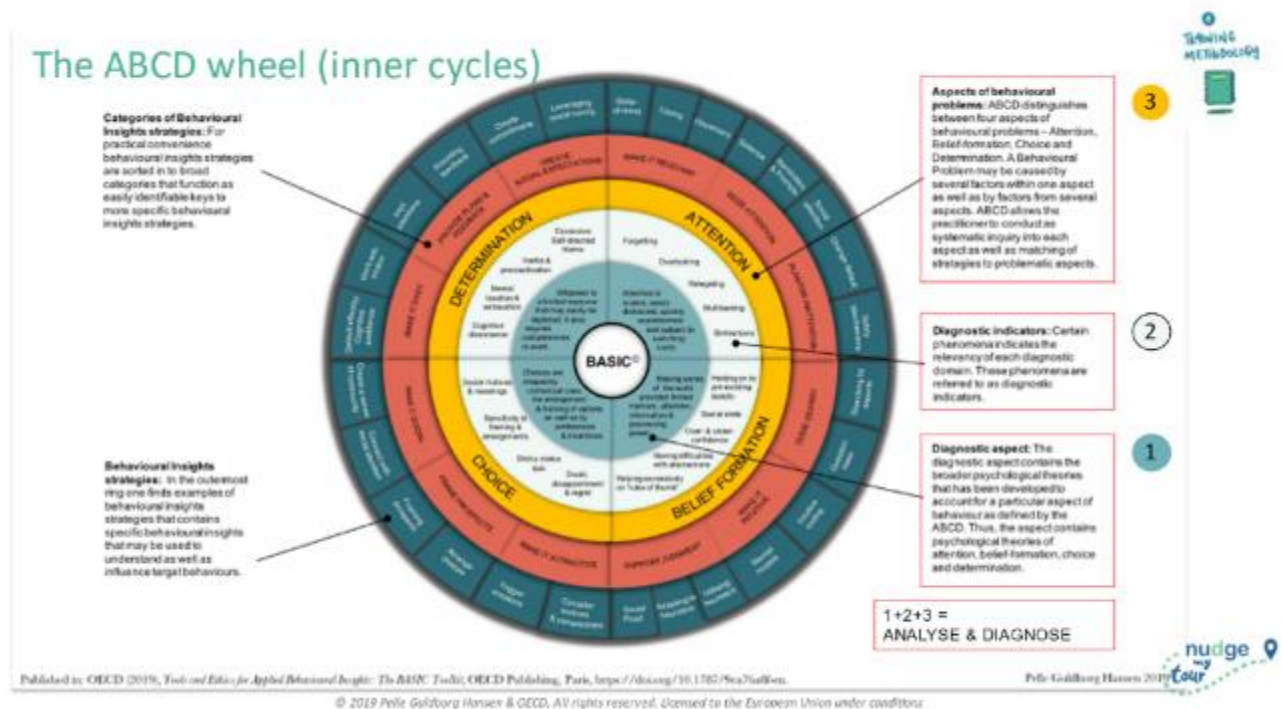
Como segundo paso, el grupo se someterá a la fase "A - ANÁLISIS" del marco BASIC, destinada a comprender *por qué* las personas se comportan como lo hacen.

El problema de comportamiento se examinará a través de la lente de los conocimientos conductuales, para comprender qué factores psicológicos y cognitivos están causando los



comportamientos buscados. El objetivo es comprender por qué las personas actúan como lo hacen.

En esta fase, el grupo utilizará los ciclos internos de la rueda ABCD, una herramienta desarrollada dentro del marco BASIC para ayudar a analizar un problema a través de la lente de las percepciones conductuales. Estos círculos internos ayudarán a identificar qué aspectos del problema de comportamiento debemos abordar.



(Consulte el capítulo 3.5 - página 109 para obtener información sobre la rueda ABCD)

Cuando el grupo haya terminado el ANÁLISIS del problema, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

- ¿Por qué se produce el problema?

## S - ESTRATEGIA

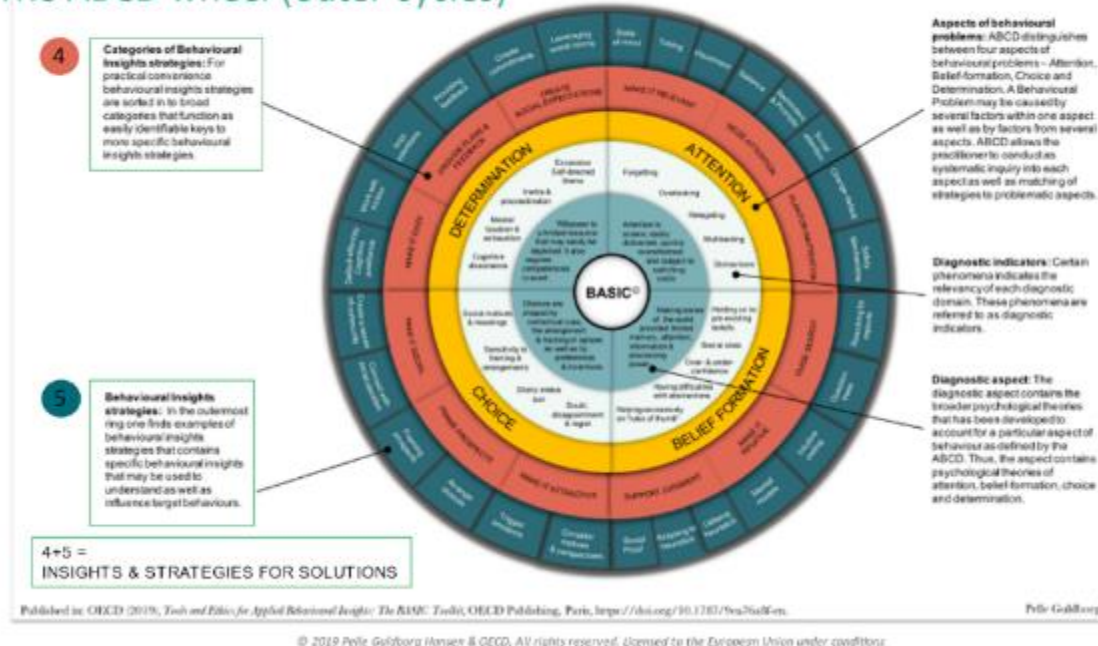
Como tercer paso del trabajo en grupo, se pedirá a los participantes que identifiquen una estrategia de comportamiento para abordar el problema identificado y analizado en los dos primeros pasos. Esta es la fase "S - ESTRATEGIA" del marco BÁSICO.

Por lo tanto, los grupos utilizarán los ciclos externos de la rueda ABCD para identificar clases de estrategias y percepciones conductuales que coincidan con el análisis del problema o problemas de conducta realizado utilizando los ciclos internos de la rueda.

El uso de la rueda ABCD ayudará al grupo a identificar en primer lugar una amplia categoría de estrategias y, a continuación, a reducirla a un conjunto más específico de estrategias que puedan utilizarse para comprender e influir en los comportamientos objetivo.



## The ABCD wheel (outer cycles)



A partir de las palancas y estrategias de comportamiento identificadas con la ayuda de la rueda ABCD, el grupo imaginará ahora una medida concreta o un empujón para dar vida a esta estrategia. Esta es la parte creativa del trabajo. Se invitará a los participantes a pensar en tantas ideas como sea posible, primero por su cuenta para no dejarse influir por los demás. Luego pondrán en común sus ideas, las agruparán y elegirán la que prefieran.

A continuación, el grupo elaborará un prototipo de la medida elegida, calculará su coste y lo examinará desde el punto de vista ético. Esto preparará el terreno para la siguiente fase, en la que se les pedirá que diseñen una I - INTERVENCIÓN para poner a prueba la estrategia.

Cuando el grupo haya terminado de identificar la ESTRATEGIA de comportamiento, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo resolvemos el problema?

## I - INTERVENCIÓN

La cuarta fase del proyecto consistirá en diseñar una intervención para comprobar la eficacia de la estrategia.

Basándose en lo aprendido en clase sobre la etapa "I - INTERVENCIÓN" del marco BÁSICO, se pedirá a los grupos que definan un método de prueba. Consistirá en describir las acciones a realizar, la duración de la prueba y los recursos (humanos, financieros, materiales) necesarios.

A partir del prototipo diseñado en la fase S - ESTRATEGIA, el grupo definirá cómo pretende experimentarlo en el mundo real. Esto consistirá en describir las modalidades de experimentación, la muestra, la duración y las formas de recoger y analizar datos sobre los resultados de la experimentación.

Para ayudarles en esta fase, se invitará al grupo a consultar el apartado sobre experimentos del capítulo 3 de la metodología (página 114).

Cuando el grupo haya terminado esta fase, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo comprobamos la viabilidad y eficacia de la estrategia para resolver el problema?

## C- CAMBIO

Como fase final del ejercicio, se pedirá al grupo que dé un paso atrás y reflexione sobre cómo toda la intervención conductual diseñada utilizando las cuatro primeras fases del BASIC puede informar las políticas públicas relacionadas con el problema de sostenibilidad identificado en el estudio de caso.

Para ello, se pedirá a los grupos que propongan una lista de acciones para garantizar que la estrategia de comportamiento y la intervención desarrolladas se difundan debidamente y se utilicen para informar las políticas públicas. En esta fase, también identificarán las oportunidades que lo permitirán y las barreras que podrían dificultarlo.

Esta parte del ejercicio puede basarse en el hito de cinco puntos propuesto en el marco BASIC (página 118).

Cuando el grupo haya terminado esta fase, deberá ser capaz de responder a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo conseguir que la estrategia de comportamiento forme parte de los mecanismos políticos existentes?

## Parte 3 – SESIÓN DE RESTITUCIÓN (EN AULA O A DISTANCIA)

Al final del trabajo en grupo, reunirá a los participantes de nuevo en el aula (o en un aula virtual, si esto no es posible), para darles la oportunidad de presentar su trabajo al resto de la clase, aportar sus comentarios sobre el trabajo del proyecto y recibir los suyos.

La duración de esta sesión de restitución puede ser de unas 2 horas, pero dependerá de la modalidad elegida (se puede dar más tiempo si la sesión tiene lugar en un aula real) y del número de grupos (más grupos = más tiempo necesario).

Puede organizar la sesión de restitución del siguiente modo:

- Breve introducción (5') para recordar a los participantes el contexto de su proyecto de trabajo y los objetivos de la formación;
- Presentaciones de trabajos en grupo y retroalimentación (unos 30' por grupo):
  - El grupo presenta su trabajo, respondiendo a las preguntas orientativas relacionadas con cada paso del marco BASIC;
  - Los demás participantes y el instructor hacen preguntas y comparten sus comentarios sobre el trabajo realizado por el grupo;

- El grupo responde a los comentarios y comparte su propia opinión sobre el trabajo
- Debate final (15', 20'): ¿Qué se van a llevar los participantes a casa después de esta formación? ¿Cómo van a aplicar estos conocimientos a su propio trabajo?
- Puede pedir a los participantes que rellenen un cuestionario de evaluación para compartir esta información por escrito, antes de que abandonen el aula.
- También puedes proporcionarles recursos útiles para ir un paso más allá y seguir en contacto.





nudgemytour.com

nudge  
my  
tour



Co-funded by  
the European Union

**AViTem**  
Agency for sustainable Mediterranean  
cities and territories

  
ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
CENTRO DI STUDI AVANZATI SUL TURISMO

  
Leipziger Hof

  
Universitat  
de Girona



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

**institute for tourism**  
institut za turizam

**iNudgeyou**  
THE APPLIED BEHAVIOURAL SCIENCE GROUP