

La tiranía de la medida.

Cuando el indicador se convierte en el objetivo.

1. El fetichismo de los números.

Hay un mecanismo silencioso que corrompe nuestras vidas sin que apenas lo notemos. Consiste en tomar una medida, un indicador o un número y convertirlo en el objetivo a alcanzar. Lo que debería ser una herramienta para entender la realidad se transforma en un fin en sí mismo y, una vez que eso ocurre, la medida deja de medir lo que pretendía. El número se convierte en un fetiche, en un tótem que todos adoran y que nadie se atreve a cuestionar.

El economista Charles Goodhart lo formuló con una claridad que se ha convertido en ley: "Cuando una medida se transforma en un objetivo, deja de ser una buena medida". La antropóloga Marilyn Strathern popularizó esta idea y el científico social Donald T. Campbell la amplió y aplicó a las ciencias sociales, advirtiéndole que cuanto más se utiliza un indicador cuantitativo para tomar decisiones, más presión recibe y más probable es que corrompa y distorsione los procesos sociales que pretende monitorear.

Esa es la trampa. No medimos para comprender sino para controlar y, al controlar, deformamos. El indicador, que era un medio, se convierte en el fin y lo que era un instrumento para mejorar la vida se transforma en una jaula que la aprisiona.

2. El capitalismo como medida absoluta.

El capitalismo es el ejemplo más claro y devastador de este mecanismo. El dinero, que nació como un instrumento para facilitar el intercambio, se ha convertido en el objetivo final. La economía ya no produce bienes para satisfacer necesidades, produce dinero para acumular más dinero. La medida (el beneficio, la rentabilidad o el PIB) se ha convertido en el fin y todo lo demás se subordina a él.

El resultado es una sociedad donde la vida se mide por lo que se tiene, no por lo que se es. Las personas alinean sus vidas con un número: el salario o el patrimonio. Los oligarcas, como Elon Musk, acumulan fortunas que superan la riqueza de millones de personas juntas. Y no lo hacen para satisfacer ninguna necesidad real, sino porque la medida se ha convertido en el objetivo. La acumulación se retroalimenta a sí misma. Cuanto más tienes, más quieres y, cuanto más quieres, más justificas el sistema que te permite seguir acumulando.

El PIB es otro ejemplo. Se mide el crecimiento económico como si fuera el único indicador de bienestar. Pero el PIB no mide la salud, educación, cohesión social, sostenibilidad ambiental o felicidad. Mide la producción, la actividad o el gasto. Y, sin embargo, los gobiernos de todo el mundo organizan sus políticas en torno a él. Como si el crecimiento fuera un fin en sí mismo, cuando no es más que un medio para mejorar la vida. El resultado es una economía que crece mientras la gente vive peor, que produce más mientras el planeta se agota.

3. La educación como fábrica de notas.

La educación es otro ámbito donde el mecanismo opera con toda su crudeza. Las notas, los exámenes o los rankings. Lo que debería ser un instrumento para evaluar el aprendizaje se ha convertido en el objetivo. Los estudiantes no estudian para aprender, estudian para aprobar. Los profesores no enseñan para que sus alumnos comprendan, enseñan para que sus alumnos hagan bien sus exámenes. Y las escuelas no compiten por formar mejores personas, compiten por aparecer en los primeros puestos de los rankings.

El resultado es lo que se conoce como *teaching for the test*: la reducción del currículum a aquello que se evalúa, la memorización de contenidos en lugar del desarrollo del pensamiento crítico, la degradación de la enseñanza en un esfuerzo por producir buenas puntuaciones. Los niños aprenden a repetir, no a pensar. Y los que no encajan en el molde son etiquetados como fracasados.

En España, la evaluación educativa se ha convertido en un fin en sí mismo. Las pruebas de diagnóstico, los informes PISA o las reválidas. Se mide el rendimiento de los alumnos como si fueran productos de una fábrica y se ordena a los centros en función de sus resultados. Pero nadie se pregunta si lo que se mide es lo que importa, si la educación debería valorarse por la capacidad de pensar, cooperar y crear, en lugar de por la capacidad de aprobar exámenes.

4. La sanidad como fábrica de indicadores.

La sanidad es otra área en la que la medida se ha convertido en el objetivo. Para los tiempos de espera, listas de espera o ratios de mortalidad se fijan objetivos y se premia a los hospitales que los cumplen. Cuando lo que se persigue es reducir la lista de espera, los hospitales empiezan a atender a los pacientes leves primero, porque son más rápidos, mientras los graves, los que más necesitan atención, quedan al final de la cola.

El caso del Reino Unido es paradigmático. Tony Blair anunció un aumento del gasto sanitario y prometió que el NHS cumpliría objetivos. Se fijaron para las urgencias, las listas de espera quirúrgicas y las derivaciones oncológicas, pero no para la salud mental. Y mientras los servicios con objetivos recibían inversión, el resto quedaba desatendido.

En España, el sistema sanitario se gestiona cada vez más con indicadores de los contratos programa, objetivos asistenciales o evaluaciones de desempeño. Los médicos dedican más tiempo a la pantalla que al paciente. El objetivo ya no es curar, sino cumplir con las métricas.

5. La investigación como fábrica de publicaciones.

El mundo académico es otro ejemplo de manual. La investigación se mide por el número de publicaciones y el factor de impacto de las revistas. Se supone que estas métricas reflejan la calidad del trabajo científico, pero, cuando el objetivo es publicar, los investigadores envían cualquier cosa y el resultado es una avalancha de artículos irrelevantes, resultados fragmentados, citas infladas y prácticas cuestionables.

El *capitalismo académico* ha transformado la universidad en una fábrica de publicaciones. Los profesores son evaluados por su productividad, en lugar de por la calidad de su docencia o por la relevancia y utilidad de su investigación. Y los que no publican suficiente quedan excluidos, aunque sean excelentes docentes o investigadores. La métrica se ha convertido en el objetivo y la búsqueda de conocimiento ha sido sustituida por la búsqueda de índices.

6. La burocracia como fábrica de formularios.

David Graeber lo analizó con su habitual lucidez: "la burocracia no solo llena el mundo de trámites, también convierte los trámites en un fin en sí mismo". Los formularios, protocolos o evaluaciones se miden, se cuantifican, se documentan. Y los trabajadores dedican cada vez más tiempo a cumplir con las métricas y menos tiempo a hacer su trabajo real.

Graeber hablaba de los *bullshit jobs*, empleos que existen para mantener ocupada a la gente, reproducir la jerarquía y justificar el salario. Y en esa lógica, la medición no es una herramienta para mejorar, sino un instrumento de control. Se mide para vigilar, evaluar y disciplinar. La métrica no sirve para entender la realidad, sino para dominarla.

En España, la burocracia es un castigo que se impone por la condición social. Los que más necesitan ayuda son los que más tiempo pierden en conseguirla. Los que menos recursos tienen son los que más obstáculos encuentran. Y la administración no ofrece alternativas, ni simplifica, ni facilita. La métrica del trámite sustituye a la realidad de la necesidad.

7. La vida cuantificada.

El mecanismo de convertir la medida en objetivo no es un defecto de un sector concreto, es una característica del sistema. Vivimos en una sociedad que ha hecho de la cuantificación su principal herramienta de gobierno. Todo se mide: el rendimiento escolar, la productividad laboral, el impacto de la investigación, la eficiencia sanitaria y el crecimiento económico. Y al medirlo todo, convertimos el mundo en un conjunto de números que hay que optimizar.

El filósofo Herbert Marcuse lo advirtió: la racionalidad tecnológica ha creado la posibilidad de medir, calcular y cuantificar incluso los aspectos más triviales de nuestra vida, reduciendo a las personas a números. Y esa cuantificación no es neutral, se hace con el propósito específico de mejorar la eficacia y la productividad. Lo que no se puede medir no existe y lo que no se puede cuantificar no importa.

El resultado es una vida cada vez más cuantificada y pobre. Medimos el tiempo que pasamos con los hijos, los pasos que damos al día, las calorías que comemos y los seguidores que tenemos en las redes sociales. Pero no medimos la calidad de una conversación, la profundidad de una amistad, la belleza de un paisaje o la serenidad de un momento. Todo lo que importa de verdad escapa a la métrica.

8. Medir para comprender en lugar de para controlar.

El problema no es la medición en sí, sino su uso. Medir para comprender es una cosa y medir para controlar otra. Y la alternativa pasa por recuperar la medición como herramienta de conocimiento, no de dominación.

El primer paso es distinguir entre indicadores y objetivos. Un indicador es una señal, una pista, una aproximación. Un objetivo es un fin que se persigue. Confundirlos es la raíz del problema. Si un indicador de salud es el número de médicos por habitante, ese indicador no debe convertirse en el objetivo de la política sanitaria. El objetivo debe ser la salud de la población y el número de médicos es solo una de las variables que contribuyen a ella.

El segundo paso es incorporar criterios cualitativos. Las métricas no pueden ser la única herramienta de evaluación. Junto a los números, deben estar las historias, experiencias y testimonios. El enfoque de *Most Significant Change*, utilizado en evaluación de programas sociales, recoge relatos de cambio significativo en lugar de limitarse a indicadores cuantitativos. Y las metodologías participativas, que involucran a los afectados en la evaluación, permiten captar dimensiones de la realidad que ninguna métrica puede atrapar.

El tercer paso es reducir la burocracia y la medición innecesaria. No todo necesita ser medido, ni evaluado. La obsesión por la cuantificación es una forma de control que consume recursos y desgasta a las personas. Una sociedad madura debería saber cuándo parar de medir y empezar a confiar.

El cuarto paso es recuperar el lenguaje. La cuantificación ha sustituido a la deliberación. En lugar de discutir sobre valores, discutimos sobre números. En lugar de preguntarnos qué es una buena vida, preguntamos cómo medirla. Recuperar el lenguaje de la deliberación, la argumentación y la retórica, es recuperar la política.

9. La vida sin métricas.

Cuando una medida se convierte en objetivo, dejamos de ver la realidad y solo vemos el número. El capitalismo se convierte en adoración del dinero, la educación en fábrica de notas, la sanidad de indicadores y la investigación de publicaciones. Y la vida se convierte en una carrera por optimizar métricas que no nos hacen más felices, sino más ansiosos, competitivos y solos.

La pregunta con la que acaba este ensayo es si seremos capaces de recuperar la medida como lo que debería ser: una herramienta al servicio de la vida, no un fin que la domina. Si podremos medir sin controlar, evaluar sin reducir, cuantificar sin empobrecer. Si podremos recordar que los números son una forma de representar la realidad, pero no son la realidad misma. Y que hay cosas que, aunque no se puedan medir, son las que de verdad importan.