TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN · CLASE 5 · DINÁMICA

Cacería de indicadores

Hoy no van a analizar el caso de otro. Van a salir a cazar un indicador real de su entorno y a probar que está haciendo daño.

LA MISIÓN

Encontrar **un indicador de verdad** —de esta universidad, de una app que usan, de un servicio de la ciudad o de un trabajo que conozcan— y demostrar dos cosas: qué quería lograr quien lo puso, y **qué se está rompiendo mientras ese número mejora**.

Los cuatro territorios de caza

1 · Esta universidad

Tasa de aprobación · evaluación docente · número de graduados · ranking · asistencia obligatoria · publicaciones por profesor.

2 · Una app que usan a diario

Likes · seguidores · minutos de visualización · rachas · calificación de estrellas · tiempo de respuesta.

3 · Un servicio de la ciudad

Puntualidad de TransMilenio · tiempos de atención en una EPS · comparendos impuestos · llamadas atendidas.

4 · Un trabajo o negocio que conozcan

El de un familiar · su trabajo de medio tiempo · el negocio del barrio · unas prácticas.

NINGÚN TEMA ESTÁ PROHIBIDO

Pueden cazar la **evaluación docente** o incluso **la forma en que los califico en este curso**. De hecho son de los mejores territorios: son indicadores que los miden a ustedes. La única condición es que lo traigan **con argumento, no con queja**.

Las cinco preguntas · esta es la ficha

1. **¿Qué mide y qué quería lograr quien lo puso?**
   Denle el beneficio de la duda. Casi siempre la intención era buena — ahí está lo interesante.
2. **¿Es una métrica de vanidad?**
   ¿Siempre sube, se ve bien en una presentación y no cambia ninguna decisión?
3. **La pregunta de Goodhart: si se enfocan solo en este número, ¿qué se cae por el otro lado?**
   Sean concretos. "Podría haber problemas" no es una respuesta; digan exactamente qué hace la gente.
4. **¿Lo vieron, o lo suponen?**
   Marquen una de las dos. Aquí es donde se gana la nota.
5. **¿Con qué contrapeso lo arreglarían?**
   Un segundo indicador que genere tensión real con el primero, para que no se pueda engañar.

LA PREGUNTA 4 ES LA QUE SEPARA EL ANÁLISIS DE LA OCURRENCIA

"Lo vi pasar" vale mucho más que "podría pasar". Un caso pequeño que presenciaron de verdad puntúa más alto que uno espectacular que se imaginaron. Y si lo están suponiendo, **díganlo**: fingir evidencia es peor que no tenerla.

Ejemplo resuelto · esto es lo que espero

Una cacería del territorio 2. Fíjense en el nivel de concreción, sobre todo en las preguntas 3 y 4.

Indicador cazado: "minutos de visualización" en una app de video

1 · QUÉ MIDE	Cuánto tiempo pasa el usuario viendo contenido dentro de la app. **La intención era buena:** si la gente se queda, es señal de que le gusta lo que ve. Sirve además para venderle a los anunciantes.
2 · ¿VANIDAD?	**No.** Sí cambia decisiones reales: es lo que el algoritmo optimiza para decidir qué recomendar. Un indicador de vanidad no mueve nada; este mueve todo.
3 · GOODHART	Si lo único que importa son los minutos, el algoritmo aprende a mostrar **lo que engancha**, no lo que le sirve al usuario. Se premia el contenido que indigna, el video que arranca solo y el que corta justo antes del final. **El número sube y la experiencia empeora.**
4 · ¿VISTO?	**Visto.** Abrí la app para ver un video específico y salí 40 minutos después sin haber decidido conscientemente quedarme. Al comparar en el grupo, a los cinco nos había pasado esa misma semana.
5 · CONTRAPESO	Emparejar los minutos con **"satisfacción reportada al día siguiente"**: preguntarle al usuario si siente que el tiempo valió la pena. Si los minutos suben y la satisfacción baja, el algoritmo está haciendo daño y hay que corregirlo. **Son dos números que se tensionan** — es difícil subir los dos haciendo trampa.

POR QUÉ ESTA CACERÍA ESTÁ BIEN HECHA

- No demoniza el indicador: reconoce que la intención era razonable.
- El daño es **específico** ("premia el contenido que indigna"), no genérico ("puede tener consecuencias negativas").
- Distingue con honestidad lo observado de lo supuesto, y da el detalle concreto.
- El contrapeso **tensiona de verdad**: no es otro número que sube junto con el primero.

Y así se ve una cacería mal hecha

PREGUNTA	RESPUESTA FLOJA	POR QUÉ FALLA
3 · Goodhart	"Puede generar estrés en los usuarios y afectar la salud mental."	Es un lugar común. No dice qué **hace** alguien distinto por causa del indicador.
4 · Evidencia	"Todo el mundo sabe que las redes son adictivas."	No es evidencia: es una opinión repetida. ¿Quién lo vio, cuándo, en qué situación?
5 · Contrapeso	"Medir también el número de usuarios activos."	Ese número **sube junto con** los minutos. No hay tensión: no sirve de contrapeso.

SOBRE EL CELULAR · BUSCAR CON CRITERIO

Sí: buscar la cifra oficial del indicador, verificar si el dato existe, mirar quién lo publica, confirmar una fecha.

No: pedirle a una IA "dame indicadores de vanidad", copiar una lista sin verificar, o citar un número sin saber de dónde salió.

Si ponen una cifra, tienen que poder decir **de dónde salió y por qué le creen**. En la presentación se los voy a preguntar.

Cómo se corre · 55 minutos

FASE	QUÉ HACEN	MIN
1	**Cacería individual.** Cada uno, en silencio, caza **un** indicador y llena las cinco preguntas. Pueden buscar datos en el celular	10
2	**Selección en grupo.** Comparten lo que cazaron, escogen el mejor —el de daño más grave y mejor evidencia — y lo desarrollan a fondo	15
3	**Presentación.** 90 segundos por grupo. Empiecen por el daño, no por el indicador	12
4	**Votación y refutación.** El salón vota el daño más grave	10

LA REGLA DE LA REFUTACIÓN

En la fase 4, cualquiera puede impugnar una cacería. **Si logra demostrar que el daño era supuesto y no observado, esa cacería se cae** y sale de la votación.

Por eso conviene traer el caso pequeño que sí vieron, en vez del caso grande que suena impresionante.

Ficha de entrega · una por grupo

TERRITORIO Y NOMBRE DEL INDICADOR

1 · QUÉ MIDE Y QUÉ QUERÍA LOGRAR QUIEN LO PUSO

2 · ¿ES DE VANIDAD? ¿POR QUÉ SÍ O POR QUÉ NO?

3 · GOODHART: QUÉ SE CAE POR EL OTRO LADO (SEAN CONCRETOS)

4 · ¿LO VIMOS O LO SUPONEMOS? — Y EL DETALLE DE CÓMO LO SUPIMOS

5 · EL CONTRAPESO QUE PROPONEMOS

LOS OTROS INDICADORES QUE CAZAMOS Y DESCARTAMOS

Cómo se califica

CRITERIO	QUÉ SE EVALÚA	PESO
Cacería individual	Cada integrante trajo su propio indicador con las cinco preguntas	20%
Goodhart aplicado	El daño es concreto y creíble, no un lugar común	30%
Evidencia	Distinguen lo observado de lo supuesto — y no fingen	25%
Contrapeso	Genera tensión real, no es otro número del mismo lado	15%
Defensa	Aguantan la refutación del salón	10%

PARA QUÉ LES VA A SERVIR ESTO EN DOS AÑOS

En su primer trabajo alguien va a definir los números con los que se evalúa lo que hacen. Casi nadie se detiene a preguntar qué comportamiento induce ese número — y por eso tanta gente termina optimizando la métrica en vez de hacer bien el trabajo.

Ver esa trampa antes de caer en ella es una de las cosas que más rápido distingue a alguien en una organización. Hoy están entrenando exactamente eso.