MARCOS DELLA PITTIMA
REPORTE

OKRs en el Sector Público

Aprendizajes de gestión y liderazgo tras diez trimestres de implementación.



Octubre 2026

Contenido

	Introducción	3
01	Antes de los OKRs: ordenar el conjunto	7
02	El primer trimestre: empezar simple	10
03	Del seguimiento al ritual de gestión	15
04	Diez trimestres: la adopción y sus límites	21
05	Los OKRs no están grabados en piedra	26
06	La cuestión de los Key Results	31
07	Los OKRs en acción	37
08	Cómo volvería a implementar OKRs en un organismo público	44
09	Lo que aprendí después de diez trimestres	50
	Conclusión	56
	Referencia bibliográfica	58
	Sobre el autor	59

Introducción

¿Por qué OKRs en el sector público?

Cuando llegué a la Dirección Nacional de Servicios Digitales, en febrero de 2024, me encontré con una organización atravesando un cambio de gestión. Habían cambiado autoridades, estructuras y dependencias. Algunas áreas que hasta poco tiempo antes pertenecían a subsecretarías diferentes ahora debían trabajar dentro de una misma Dirección Nacional.

Éramos alrededor de 110 personas, distribuidas en cuatro direcciones y tres coordinaciones, con responsabilidades sobre productos y servicios digitales de alcance nacional: la aplicación ciudadana Mi Argentina, el portal oficial del Estado argentina.gob.ar, el Sistema Nacional de Turnos y TINA, el chatbot del Estado nacional. En conjunto, estos servicios atendían necesidades de millones de personas.

Había proyectos en marcha, necesidades operativas y pendientes propios de cada equipo. A ese trabajo se sumaban las prioridades políticas de la nueva gestión. Las áreas tenían formas diferentes de organizarse y no siempre conocían el trabajo de las demás, aunque muchos proyectos requerían la participación de varios equipos y de otros organismos.

Una de las cosas que más me costaba al comienzo era construir una foto de gestión. Necesitaba comprender y poder mostrar qué estábamos haciendo, cuáles eran nuestras prioridades y dónde aparecían las dificultades. La información existía, pero estaba distribuida entre responsables, conversaciones y reuniones. Reconstruir esa visión en medio de las demandas cotidianas requería un esfuerzo que necesitábamos reducir.

La pregunta que me hice fue bastante sencilla: ¿cómo ordenar todo esto?

Un punto de partida

Años atrás había leído ***Mide lo que importa***, de John Doerr[1], y había aplicado la metodología Objectives and Key Results —OKRs— en un área específica. De esa experiencia había tomado una idea que me resultaba útil: elegir algunos objetivos para un trimestre y hacerlos visibles para todos. Lo nuevo era utilizar ese marco para conducir varias áreas interdependientes.

Decidí probar. No buscaba una implementación perfecta ni pretendía transformar de un día para otro la forma de trabajar de más de cien personas. Necesitaba una visión compartida de aquello que considerábamos importante y una dinámica que nos permitiera gestionar cómo avanzar hacia esos objetivos.

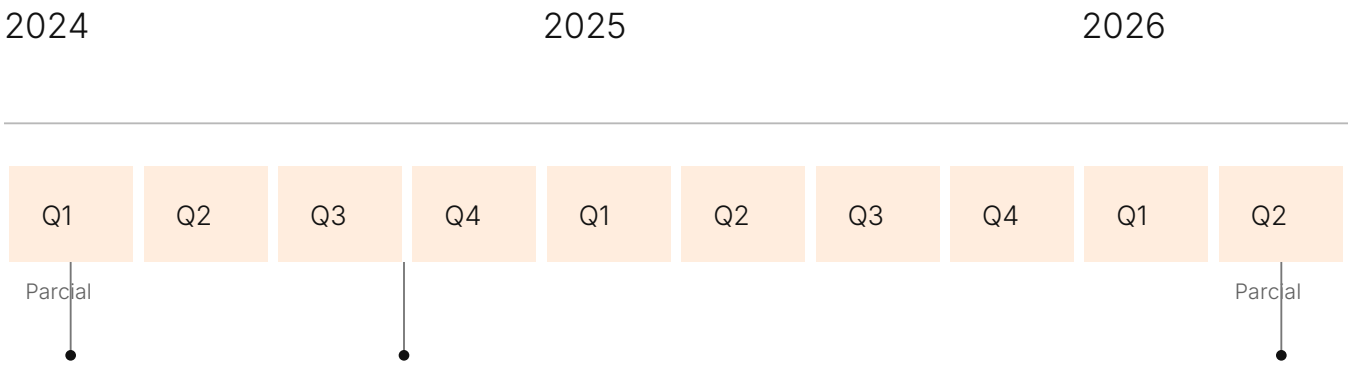
Comenzamos con una planilla compartida. Definimos las primeras prioridades con los responsables de las áreas, combinando el conocimiento de los equipos con los objetivos que recibíamos de las autoridades. La planilla reunía objetivos trimestrales, Key Results —KRs—, responsables, porcentajes aproximados de avance y comentarios. Estaba disponible para todas las personas de la Dirección Nacional.

Alrededor de esa información organizamos una reunión semanal con los directores y referentes. Allí revisábamos el avance, conversábamos sobre las dificultades y buscábamos resolver las dependencias. Con el tiempo, ese espacio nos ayudó también a reconocer qué necesitaban los equipos de mí para avanzar.

La experiencia que reconstruyo abarca registros de diez trimestres calendario, desde Q1 de 2024 hasta Q2 de 2026. Comenzamos en febrero de 2024 y mi participación terminó en mayo de 2026, cuando dejé la Dirección Nacional durante un cambio de autoridades. El primer trimestre y el último fueron, por lo tanto, parciales.

1 John Doerr, *Mide lo que importa* (2019). Los capítulos 1, 4, 7 y 10 desarrollan el marco de objetivos y resultados clave, el foco en prioridades, la coordinación y el seguimiento. La referencia bibliográfica completa figura al final del reporte.

Diez trimestres: período y momentos documentados



Febrero de 2024

Inicio de la gestión y de la implementación

Cierre de Q3 de 2024

Incorporación de retrospectivas

Mayo de 2026

Salida de la Dirección Nacional

Participación: febrero de 2024 - mayo de 2026

Diez trimestres calendario, con participación parcial en el primero y el último.

Lo que esta experiencia permite contar

Durante ese período la dinámica fue cambiando. Los responsables comenzaron a preparar la información antes de las reuniones y a proponer objetivos para los siguientes ciclos. Incorporamos retrospectivas y objetivos compartidos. Los registros acumulados nos permitieron reconocer dificultades que, observadas semana a semana, podían parecer episodios aislados.

También hubo límites. Nuestro seguimiento se concentró principalmente en el avance de las entregas y nos decía menos sobre los cambios que buscábamos producir con ellas. La actualización de la planilla fue incorporada por los equipos, pero la reunión colectiva siguió dependiendo de mi presencia. Y hacer visibles las consecuencias de los cambios de prioridad no siempre nos daba capacidad para resolverlas.

Este reporte reconstruye esos avances y esas limitaciones a partir de decisiones que tomé, prácticas que sostuvimos y problemas que no terminamos de resolver. No presenta nuestra adaptación como la manera correcta de implementar OKRs ni ofrece una receta para el sector público.

La experiencia ocurrió en una organización determinada, durante un período de cambios y bajo condiciones particulares. Algunos aprendizajes pueden resultar útiles para quienes necesiten coordinar equipos o incorporar una herramienta de gestión, siempre que consideren las condiciones de su propia organización.

Las páginas que siguen recorren el problema inicial, la implementación y lo que aprendí al conducirla. Los OKRs fueron el punto de partida. Lo que quiero examinar es qué ocurrió cuando empezamos a utilizarlos para gestionar y qué nos enseñaron, incluso allí donde no alcanzaron.

Marcos Della Pittima

Octubre de 2026

01

Antes de los OKRs: ordenar el conjunto

Cuando asumí la Dirección Nacional de Servicios Digitales, había equipos que sostenían diariamente productos y servicios de alcance nacional, proyectos en marcha y requerimientos pendientes. Mi dificultad era comprender cómo se relacionaban esas partes y construir una visión que pudiera compartir con los responsables y con quienes conducían la organización por encima de mí.

Podía conocer el estado de un tema particular, pero reconstruir el conjunto exigía consultar a varias personas. Mientras intentaba reunir esa información, seguían llegando pedidos y apareciendo problemas que requerían atención. La función consumía tiempo en el día a día y dificultaba tomar distancia para mostrar qué estábamos intentando conseguir, cuánto avanzábamos y dónde hacía falta una decisión o apoyo.

Ésa era la foto de gestión que necesitaba construir. Tenía que servirnos para conversar sin reconstruir cada vez el contexto desde cero y para decidir dónde concentrar nuestra atención.

Construir una visión común

La Dirección Nacional reunía equipos de desarrollo, producto, infraestructura, contenido, experiencia de usuario y asistente virtual, además de una mesa de ayuda que, aunque no tenía una estructura formal propia, cumplía una función diferenciada. Sus necesidades no eran idénticas y tampoco lo eran sus métodos de trabajo.

No me parecía razonable imponer una misma dinámica interna a todos los equipos. Un área que atiende infraestructura necesita organizarse de manera diferente de otra que trabaja sobre contenido o funcionalidades de una aplicación. Cada responsable debía conservar margen para gestionar su área.

Pero esa autonomía no resolvía por sí sola la coordinación del conjunto. Una funcionalidad podía requerir decisiones de producto, diseño de experiencia de usuario, desarrollo, contenido e infraestructura. También podía depender de una entrega o una definición de otro organismo.

Las áreas no siempre tenían visibilidad sobre lo que estaban haciendo las demás. Eso dificultaba reconocer con anticipación cómo el trabajo de un equipo condicionaba el de otro. Desde mi función, mirar cada área por separado no alcanzaba: necesitaba comprender también las relaciones entre ellas.

Buscábamos un marco común donde pudieran verse las prioridades y las dependencias, conservando los métodos internos de cada equipo. Esa distinción delimitaba el cambio que quería introducir y el espacio de decisión que debía seguir en manos de los responsables.

Elegir dentro de lo que ya estaba en marcha

La reunificación de las áreas coincidía con un cambio de gestión. Había necesidades que los equipos conocían por su trabajo cotidiano y nuevas prioridades políticas que debíamos incorporar. Ambas fuentes tenían que formar parte de la conversación.

Los responsables podían explicar qué problemas seguían pendientes, qué mejoras necesitaban los productos y qué compromisos estaban en marcha. Desde mi lugar, tenía que incorporar las prioridades institucionales y procurar que el conjunto mantuviera una dirección coherente.

Había muchas cosas importantes para hacer. La dificultad estaba en elegir cuáles debían recibir una atención especial durante los siguientes meses, considerando que la operación diaria iba a continuar consumiendo tiempo y capacidad.

Por eso los objetivos trimestrales no debían representar toda la actividad de la Dirección Nacional. Los equipos tenían responsabilidades permanentes que no podían suspender porque hubiéramos elegido unas pocas prioridades. Necesitábamos distinguir ese trabajo del conjunto de asuntos que íbamos a seguir colectivamente.

Que un tema quedara fuera de los OKRs no significaba necesariamente que dejara de hacerse. Significaba que no ocuparía el mismo lugar en nuestra conversación de gestión durante ese período.

Para construir las primeras prioridades mantuve reuniones con los responsables. Había definiciones de las autoridades que debíamos incorporar, pero también necesitaba el conocimiento de quienes estaban cerca de los productos y los problemas. A partir de esas conversaciones teníamos que elegir y comprender qué participación requeriría cada objetivo.

Un marco para empezar

La experiencia previa que tenía con OKRs me ofrecía algunos elementos para abordar el problema: un horizonte trimestral, prioridades explícitas y una forma compartida de observar su avance. No tenía un diseño completo para aplicarlos a varias áreas interdependientes.

Armé una primera plantilla y trabajamos con los responsables en los objetivos iniciales. La intención era que cada área reconociera sus prioridades y pudiera comprender cómo se relacionaban con las del resto.

Esa información también debía ayudarme a mostrar la gestión. Necesitaba explicar el trabajo en marcha y sus dificultades a partir de una referencia que los responsables pudieran consultar y actualizar.

Pero reunir los objetivos en un mismo lugar era apenas el comienzo. Para que esa foto sirviera, tendríamos que volver sobre ella, interpretar lo que mostraba y tomar decisiones. Una dependencia visible requería coordinación; un tema detenido podía necesitar apoyo para destrabarse; una prioridad nueva obligaría a revisar el conjunto.

El siguiente desafío fue poner en funcionamiento una estructura que los equipos pudieran comprender y utilizar desde el primer trimestre.

02

El primer trimestre: empezar simple

Una vez que decidí probar OKRs, apareció una pregunta práctica: ¿cómo incorporar una forma común de seguimiento sin agregar demasiada complejidad a una organización que necesitábamos coordinar?

Comenzamos con pocos componentes: una planilla compartida, objetivos trimestrales, Key Results, responsables, porcentajes aproximados de avance y comentarios. Alrededor de esa información organizamos una reunión semanal con los directores y referentes de las áreas.

La primera versión tenía que ser comprensible y permitirnos trabajar juntos. Utilizarla nos ayudaría a reconocer qué información faltaba, qué resultaba útil y qué debíamos ajustar.

Una planilla compartida

No buscamos un software de OKRs. Armé una planilla colaborativa donde las áreas podían registrar sus objetivos del trimestre. Cada objetivo se descomponía en resultados clave —Key Results o KRs— que definían qué debíamos lograr para alcanzarlo. Cada KR tenía un responsable específico y un porcentaje de avance; por eso, un mismo objetivo podía reunir contribuciones de distintas áreas. La planilla calculaba automáticamente el avance del objetivo mediante el promedio simple de sus KRs, mostrado como un número entero, sin decimales.

Ese cálculo daba el mismo peso a todos los KRs. No significaba que cada uno requiriera el mismo esfuerzo o tuviera la misma importancia: era una forma sencilla de construir una lectura general del objetivo.

Mostrábamos el número y un color: rojo, amarillo o verde. Esa combinación permitía recorrer la planilla y reconocer rápidamente distintos niveles de avance. El color representaba el porcentaje alcanzado; para saber si algo estaba demorado necesitábamos mirar también el tiempo transcurrido y los comentarios.

Anatomía de la planilla

Objetivo / KR	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Responsable	Comentarios
Objetivo	Promedio	Promedio	Promedio	—	Contexto del objetivo
KR 1	Avance	Avance	Avance	Responsable A	Observaciones del KR 1
KR 2	Avance	Avance	Avance	Responsable B	Observaciones del KR 2
KR 3	Avance	Avance	Avance	Responsable C	Observaciones del KR 3

Avance del objetivo = promedio simple de sus KRs, redondeado sin decimales. Cada semana conserva su propio registro.

Esquema de la herramienta utilizada: objetivos, KRs, responsables e historia semanal del avance. Los rótulos representan campos de la planilla, no datos de un caso.

La planilla estaba disponible para todas las personas de la Dirección Nacional. Queríamos que cada equipo pudiera conocer las prioridades de los demás y comprender cómo se relacionaban con su propio trabajo.

Qué entraba en el seguimiento

Los primeros objetivos surgieron de las conversaciones con los responsables, combinando las prioridades de las autoridades con las necesidades de los equipos.

La planilla reunía aquello que habíamos elegido seguir colectivamente durante el trimestre. La operación cotidiana continuaba organizándose con los métodos de cada área. Así podíamos construir una visión común sin exigir una misma forma de administrar todo el trabajo.

Key Results que representaban hitos

Muchos de nuestros primeros KRs estaban formulados alrededor de etapas de ejecución: analizar un requerimiento, diseñar una solución, desarrollar, probar o publicar.

Esa forma de organizar el seguimiento nos permitía descomponer un objetivo en partes comprensibles, asignar responsabilidades e identificar qué faltaba. Cuando participaban varias áreas o un organismo externo, también ayudaba a localizar las dependencias.

Los hitos tenían un lugar dentro del marco que había tomado de *Mide lo que importa*. La diferencia estaba en cómo los formulábamos: nombrar una actividad no era lo mismo que definir una entrega cuyo cumplimiento pudiéramos comprobar. También necesitábamos distinguir cuándo completar esa entrega alcanzaba para cumplir el objetivo y cuándo quedaban preguntas sobre sus efectos posteriores.

En aquel momento prioricé que los responsables pudieran utilizar la metodología. Esperaba que, una vez instalada la dinámica, mejoráramos la formulación y la medición de los KRs. En el capítulo 6 volveré sobre esa evolución que no conseguimos desarrollar suficientemente. Durante el primer trimestre, los hitos nos dieron una base concreta para conversar sobre el avance.

Porcentajes aproximados, con un criterio compartido

Los responsables de cada área asignaban los porcentajes de sus KRs. Desde el comienzo aclaré que eran aproximaciones para representar el avance.

Mi recomendación era utilizar saltos de diez puntos. A veces aparecían variaciones de cinco, pero una diferencia pequeña rara vez cambiaba nuestra lectura o la decisión que debíamos tomar. Discutir si un hito estaba en 35 % o en 40 % aportaba poco cuando todavía necesitábamos comprender qué se había completado y qué faltaba.

En la reunión semanal conversábamos sobre el criterio elegido. El responsable explicaba qué justificaba el porcentaje y los demás podían preguntar por el estado del trabajo. Ese intercambio ayudaba a interpretar números que podían representar situaciones diferentes.

El porcentaje ofrecía una referencia para observar movimiento y necesitaba esa explicación para tener sentido. No lo utilizábamos para construir rankings ni para vincular el avance con premios o castigos. Describía el estado de un tema; evaluar el desempeño de una persona requería considerar otras cosas.

Conservar la historia del avance

Cada semana tenía su propia celda. No sobrescribíamos el porcentaje anterior, de modo que la planilla conservaba la secuencia del objetivo y de sus KRs.

Eso permitía distinguir situaciones que una foto aislada no mostraba. Un porcentaje bajo al comienzo podía ser esperable. El mismo valor después de varias semanas requería otra conversación. Podía faltar trabajo del equipo, una entrega de otra área, una definición externa o capacidad para atender aquello que habíamos declarado prioritario.

Los comentarios acompañaban esa lectura. Ayudaban a explicar qué estaba ocurriendo y permitían volver sobre una dificultad sin depender únicamente de lo que recordáramos de la reunión anterior.

La historia semanal empezó así a darnos una forma de reconocer cuándo un tema necesitaba atención. También facilitaba que los responsables compartieran el contexto de sus avances y demoras.

Un espacio para utilizar la información

Comenzamos a reunirnos semanalmente los directores y referentes. Las primeras reuniones eran largas: había que explicar los objetivos, conversar sobre los porcentajes y comprender las dificultades. Buena parte de la información todavía se actualizaba durante el encuentro.

Mi participación era activa. Había impulsado la metodología y necesitaba ayudar a instalar la dinámica. La repetición semanal nos permitió ajustar mientras trabajábamos: reconocer qué datos faltaban, aclarar criterios y aprender a leer juntos la planilla.

El primer trimestre nos dejó una estructura común para hablar de prioridades y avance. En las reuniones empezábamos a utilizar esa información para entender qué necesitaban los equipos y qué debíamos resolver juntos. Ese espacio iría adquiriendo una función cada vez más importante en la gestión.

03

Del seguimiento al ritual de gestión

Durante el primer trimestre, buena parte de la reunión semanal consistía en construir una lectura común del trabajo. Los responsables explicaban sus objetivos, conversábamos sobre los porcentajes y revisábamos las dificultades. Todavía necesitábamos comprender qué estaba haciendo cada área y cómo se relacionaba con las demás.

Con el tiempo, los responsables comenzaron a actualizar la planilla antes del encuentro. Ese cambio nos permitió dedicar menos tiempo a cargar información y más a utilizarla. La reunión fue dejando de ser una sucesión de explicaciones sobre el estado de los objetivos para convertirse en un espacio donde podíamos coordinar acciones y tomar decisiones.

Después de conocer un porcentaje, necesitábamos entender qué faltaba, quién podía resolverlo y qué apoyo requería el equipo para avanzar.

Cuando las dependencias entraban en la conversación

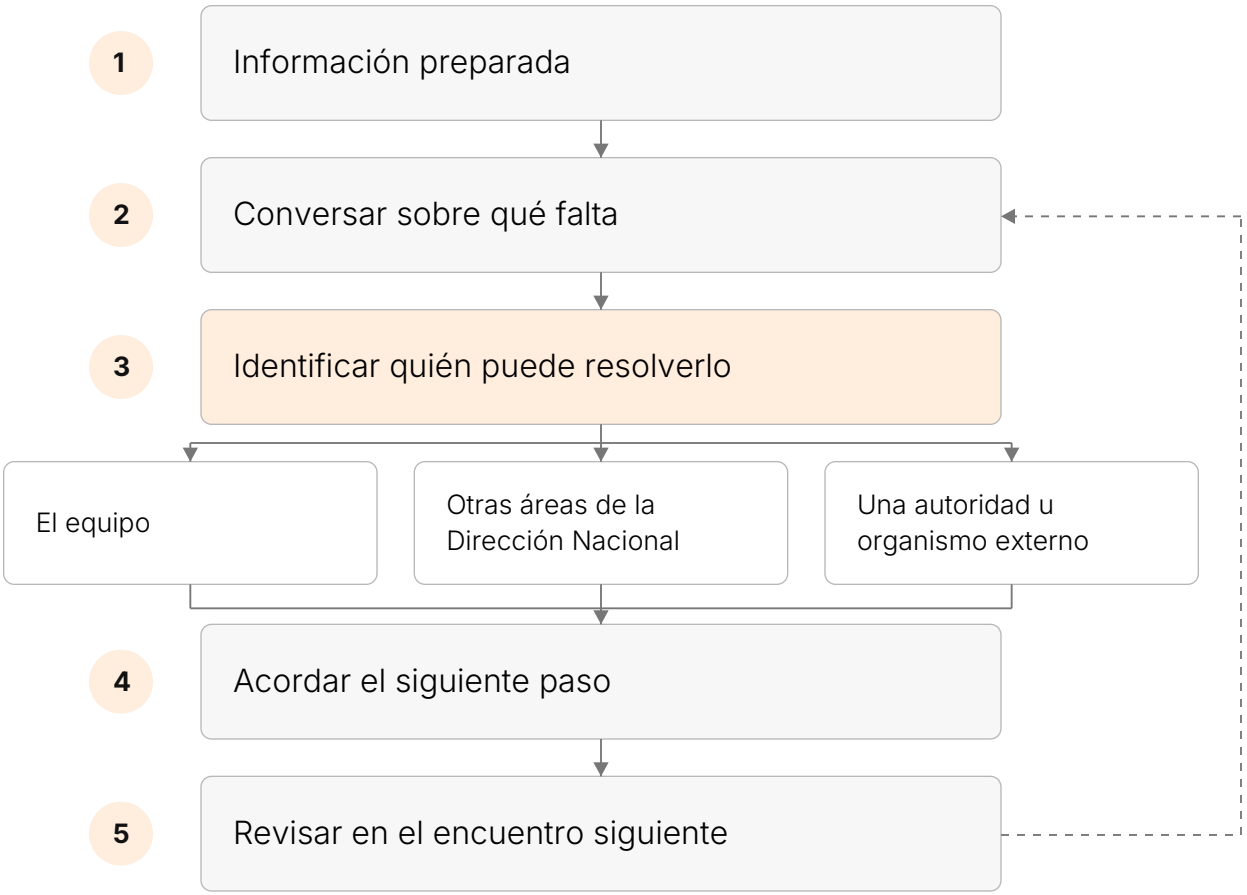
Muchos proyectos requerían la participación de varias áreas. Un equipo podía avanzar hasta un punto y necesitar después una entrega o una definición de otro. Reunir a los responsables permitía conversar sobre esas relaciones con una visión que excedía el trabajo de cada uno.

Si la dependencia estaba dentro de la Dirección Nacional, quienes podían ayudar a resolverla participaban del mismo encuentro. Podíamos aclarar qué se necesitaba, reconocer cómo afectaba al objetivo y acordar la forma de avanzar. No siempre se resolvía en ese momento, pero dejaba de ser un asunto conocido solamente por las personas directamente involucradas.

También había dependencias fuera de nuestro ámbito. Muchos proyectos necesitaban trabajo conjunto con otros organismos y podían quedar detenidos aunque nuestros equipos hubieran completado su parte. En esos casos, primero había que localizar qué faltaba y quién tenía capacidad para destrabarlo.

La planilla ayudaba a mostrar esa diferencia. La reunión permitía interpretarla y definir el siguiente paso.

Del registro a la decisión



Si el tema sigue detenido: volver a conversar y revisar el nivel de apoyo necesario.

La reunión convertía la información de avance en una conversación sobre responsabilidades, apoyos y decisiones.

Cuando el compromiso de destrabar no alcanzaba

Hubo un patrón que se repitió en distintos proyectos. Después de dos semanas con un KR en rojo, conversábamos con el referente y aparecía una entrega o una definición pendiente de otro organismo. Nos comprometíamos a intentar destrabarla durante esa semana, pero en el siguiente encuentro el porcentaje podía seguir igual.

Así podían pasar tres o cuatro semanas. La explicación ya no era nueva, pero el problema continuaba. Ver esa secuencia nos obligaba a revisar si la gestión que estábamos haciendo era suficiente o si necesitábamos llevar el tema a otro nivel.

En estructuras públicas grandes, con varias capas de decisión, contactar a la autoridad inmediatamente superior no siempre alcanzaba. Algunas cuestiones requerían llegar a alguien con mayor capacidad política para impulsar una respuesta. Mi función era conversar con los organismos involucrados y buscar desde dónde podía resolverse la definición pendiente.

Volver sobre el mismo objetivo nos permitía advertir cuándo un compromiso no estaba produciendo un cambio. La reunión no garantizaba una solución, pero evitaba que perdiéramos de vista el problema entre las demandas de la semana.

Esa lectura también ayudaba a distinguir responsabilidades. A veces el trabajo interno seguía pendiente; otras veces el referente había llegado hasta donde podía llegar. Si confundíamos ambas situaciones, podíamos terminar exigiendo más esfuerzo al equipo cuando lo que faltaba era una decisión en otro lugar.

Qué necesitaban los equipos de mí

A medida que la información llegaba preparada, pude concentrarme más en reconocer qué necesitaban los responsables para avanzar. Algunas cuestiones podían resolverse entre los equipos. Otras requerían una firma, una decisión dentro de mis atribuciones o una conversación fuera de la Dirección Nacional.

En un área de más de cien personas no podía participar directamente de cada asunto. Necesitaba que los responsables tuvieran margen para gestionar y, al mismo tiempo, una forma de hacer visibles los problemas que excedían ese margen.

La reunión me ayudaba a reconocer esa diferencia y a utilizar las posibilidades de mi cargo donde podían resultar útiles. En algunos temas tenía que decidir; en otros, conectar a las personas adecuadas o acompañar una gestión que el equipo no podía completar por sí solo.

También fue cambiando la dirección de las conversaciones. Al principio, cada referente tendía a explicarme el estado de sus objetivos. Después comenzaron a hablar más entre

ellos: una explicación generaba preguntas de otra área, aparecían dependencias y se construían acuerdos.

Yo seguía conduciendo el encuentro y tomando las decisiones que correspondían a mi función. Pero ya no necesitaba ser el destinatario de todas las conversaciones. Los responsables daban cuenta del avance ante mí y también asumían compromisos entre ellos.

Utilizar el tiempo donde hacía falta

Las primeras reuniones fueron largas porque había mucho contexto por compartir. Cuando los avances comenzaron a llegar actualizados, pudimos cambiar la manera de recorrer los objetivos.

Un tema que avanzaba según lo esperado requería menos conversación que otro detenido durante varias semanas. La atención podía concentrarse en dependencias, decisiones pendientes o cambios que afectaban al trabajo. Las reuniones se hicieron más ágiles porque dejamos de dedicar la misma profundidad a todo.

Los avances también tenían un lugar. Cuando un objetivo se completaba, lo reconocíamos con los equipos involucrados. El tablero permitía compartir ese progreso, aunque los porcentajes no fueran comparables como medidas de desempeño entre áreas con trabajos diferentes.

No construimos rankings ni vinculamos los colores con premios o castigos. Nos interesaba que los responsables pudieran mostrar las dificultades. Si un rojo se convertía automáticamente en una evaluación negativa, corríamos el riesgo de dedicar la conversación a defender el indicador en lugar de comprender el problema.

El número ayudaba a ordenar nuestra atención. La explicación permitía decidir qué hacer.

El número ayudaba a ordenar nuestra atención. La explicación permitía decidir qué hacer.

Una dinámica conocida

Con el tiempo, los responsables sabían qué información preparar y para qué íbamos a utilizarla. Volver semanalmente sobre las prioridades reducía el esfuerzo de reconstruir el seguimiento y mantenía los objetivos dentro de la conversación cotidiana.

Por eso utilizo la palabra ritual: era un espacio recurrente, compartido y con una función que los participantes comprendían. Nos permitía revisar compromisos anteriores con información nueva, coordinar áreas y buscar una respuesta cuando algo seguía detenido.

Esa familiaridad hizo más útil el encuentro. Pero todavía quedaba una pregunta sobre su adopción: qué partes podían sostener los equipos por sí mismos y cuáles seguían necesitando mi presencia. La experiencia de los siguientes ciclos permitiría reconocer esa diferencia.

04

Diez trimestres: la adopción y sus límites

No recuerdo un momento exacto en el que pudiera decir que los OKRs estaban incorporados. Empecé a reconocer cambios en la manera en que los responsables participaban: actualizaban la planilla antes de las reuniones, llegaban con propuestas para el trimestre siguiente y conversaban sobre dependencias entre sus áreas.

Durante el segundo año, esos comportamientos me dieron la sensación de que la metodología había dejado de ser una novedad. Habíamos construido una dinámica conocida, que requería menos explicaciones y recordatorios.

Al revisar la experiencia completa, sin embargo, encuentro una adopción desigual. Los equipos incorporaron algunas prácticas a su trabajo, mientras que el espacio colectivo de coordinación seguía dependiendo de mi presencia.

Los responsables comenzaron a proponer

Durante los primeros ciclos tuve una participación importante en la definición de los objetivos. Había que construir una lógica común, incorporar las prioridades de las autoridades políticas y discutir con cada responsable qué tenía sentido seguir durante el trimestre.

Con el tiempo, los referentes comenzaron a llegar con sus propias propuestas. La conversación partía de una lectura que ya habían hecho sobre las necesidades de sus áreas, los proyectos pendientes y aquello que consideraban importante impulsar.

Mi responsabilidad seguía siendo reunir esas propuestas con las prioridades institucionales y procurar que el conjunto mantuviera coherencia. Cada área tenía que considerar también el trabajo y la capacidad de las demás.

Pero el punto de partida había cambiado. Los responsables estaban utilizando el marco trimestral para pensar sus prioridades antes de conversar conmigo. Para mí, ésa era una señal de adopción más relevante que conocer correctamente el vocabulario de la metodología.

Algo parecido ocurría con las actualizaciones. Al comienzo necesitaba pedir información y ayudar a mantener el registro. Después, los responsables llegaban con los avances cargados. Habían incorporado una preparación que hacía más útil la reunión y reducía el esfuerzo necesario para sostener el seguimiento.

Una pausa para revisar el trimestre

Al cierre del tercer trimestre de 2024 incorporamos las retrospectivas. Hasta entonces, la reunión semanal nos había permitido observar el avance y trabajar sobre las dificultades. Necesitábamos también un espacio para mirar el ciclo completo antes de definir el siguiente.

Revisábamos qué habíamos conseguido, qué seguía pendiente, qué bloqueos se habían repetido y qué objetivos conservaban sentido. Esa conversación permitía considerar algo más que el porcentaje final: cómo se había desarrollado el trabajo y qué necesitábamos tener en cuenta al comenzar nuevamente.

Un objetivo incompleto podía merecer otro ciclo, pero su continuidad debía discutirse. La información disponible al cierre podía ser diferente de la que habíamos tenido al elegirlo.

La retrospectiva agregó una pausa entre la ejecución y la siguiente planificación. Nos daba tiempo para revisar decisiones que, en medio de las demandas diarias, podían seguir vigentes sin que volviéramos a preguntarnos por ellas.

Objetivos que pertenecían a varias áreas

Los primeros registros estaban organizados principalmente alrededor de cada área. Esa estructura ayudaba a identificar responsabilidades, pero no siempre representaba adecuadamente los proyectos que necesitaban una participación conjunta.

Con el tiempo incorporamos objetivos cuyos KRs estaban asignados a responsables de distintas áreas. Cada KR tenía un responsable específico; alcanzar el objetivo requería coordinar esas contribuciones.

Esta organización permitía reconocer qué necesitábamos conseguir juntos y qué parte debía hacer avanzar cada responsable. Si un componente quedaba detenido, podíamos identificar con quién conversar y qué apoyo necesitaba.

El organigrama seguía delimitando funciones y atribuciones. Los objetivos ofrecían una referencia común para coordinar el trabajo que atravesaba esos límites, manteniendo clara la responsabilidad sobre cada KR.

El registro podía sostenerse sin mí

Durante mis licencias o vacaciones observé una diferencia importante: la planilla se mantenía actualizada, pero las reuniones semanales no se realizaban.

Los responsables habían incorporado la actualización como parte de su trabajo. Sabían qué registrar y podían hacerlo sin que yo estuviera presente. El encuentro colectivo, en cambio, seguía necesitando el impulso de quien conducía el conjunto de las áreas.

Mi participación en las tareas de seguimiento había disminuido, pero continuaba teniendo una función central en la convocatoria y la conducción de la reunión. Los equipos podían sostener sus registros; todavía no habíamos conseguido que sostuvieran por sí mismos ese espacio de coordinación.

Dos prácticas, distinta autonomía

Registro de avance	Reunión semanal
Se mantenía actualizado durante mis ausencias.	No se realizaba durante mis ausencias.
Los responsables habían incorporado la actualización.	La convocatoria y la conducción seguían dependiendo de mi presencia.

La adopción fue desigual: algunas prácticas podían sostenerse sin mi presencia; otras todavía dependían de ella.

Eso limitaba la impresión de que el sistema me necesitaba cada vez menos. Era cierto para algunas prácticas, pero no para todas. Durante las semanas habituales, ambas cosas ocurrían juntas y resultaba más difícil reconocer la diferencia.

Mi ausencia dejaba una pregunta concreta: ¿cuánto dependía de hábitos compartidos y cuánto de la autoridad del cargo que los había impulsado?

En nuestra área percibí una dependencia fuerte de la estructura jerárquica para reunir áreas y mantener una dinámica transversal. La experiencia me mostró que la autonomía para gestionar dentro de cada equipo no implicaba la misma capacidad para coordinar el conjunto.

Lo que supe después de dejar la Dirección

Cuando dejé la Dirección Nacional, en mayo de 2026, la continuidad del sistema dejó de estar bajo mi responsabilidad. En conversaciones posteriores, algunos referentes me contaron que nadie había tomado la posta y que la metodología había dejado de sostenerse como antes.

No seguí observando la implementación desde dentro. Lo que conozco de esa etapa proviene de esas conversaciones y no me permite reconstruir todo lo ocurrido. Pero era consistente con una dependencia que ya había visto durante mis ausencias.

Durante mi gestión se habían incorporado prácticas de actualización, formulación de prioridades y coordinación. Ese avance convivía con una fragilidad: no habíamos consolidado las condiciones para que el espacio compartido continuara sin quien lo conducía.

Hoy describiría lo conseguido como una adopción parcial. Los responsables habían hecho propias varias prácticas, pero quedaba trabajo para que su continuidad no descansara tanto en una persona y en su posición dentro del organigrama.

Qué entiendo hoy por adopción

Los diez trimestres me permiten evaluar la experiencia a partir de comportamientos concretos. Los responsables preparaban información, proponían objetivos y participaban de otra manera. Incorporamos retrospectivas y prioridades compartidas. Al mismo tiempo, la reunión seguía dependiendo de mi presencia.

Que un sistema funcione durante nuestra gestión no demuestra todavía que pueda sostenerse cuando cambia quien conduce. En nuestro caso, el registro y la coordinación colectiva habían alcanzado grados diferentes de autonomía.

> Que un sistema funcione durante nuestra gestión no demuestra todavía que pueda sostenerse cuando cambia quien conduce.

Ésa es una distinción que hoy tendría más presente. Además de observar si los equipos utilizan una herramienta, buscaría comprender quién sostiene cada práctica y qué necesita para hacerlo. La experiencia nos permitió construir hábitos útiles y también reconocer las condiciones de continuidad que no terminamos de resolver.

05

Los OKRs no están grabados en piedra

Durante la implementación repetí muchas veces una frase: “Los OKRs no están grabados en piedra”. La utilizaba para recordar que los objetivos trimestrales podían revisarse si cambiaban las condiciones que les habían dado sentido[2].

Habíamos comenzado a utilizar la metodología para construir foco. Modificar las prioridades ante cualquier pedido hubiera debilitado ese propósito. Pero mantenerlas sin considerar lo que ocurría también podía llevarnos a dedicar capacidad a algo que había perdido relevancia.

Esa tensión estuvo presente durante toda la experiencia. No encontré una fórmula para resolverla de antemano. Necesitábamos discutir cada cambio, comprender sus consecuencias y decidir qué hacer con los compromisos anteriores.

2 Doerr contempla continuar, actualizar, incorporar o abandonar objetivos y resultados clave durante el ciclo, según cambien las condiciones. También señala la importancia de comunicar los cambios a quienes dependen de ellos. Véase *Mide lo que importa*, capítulo 10, «Superpoder n.º 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades», apartado «Seguimiento a medio camino».

Una prioridad nueva entraba en una agenda ocupada

Los equipos seguían atendiendo la operación cotidiana mientras trabajaban sobre los objetivos del trimestre. Una nueva prioridad llegaba, por lo tanto, a una agenda que ya tenía compromisos.

Muchos cambios provenían de niveles superiores de conducción política. Podían modificar legítimamente la dirección del trabajo. La dificultad aparecía cuando se incorporaban sin una conversación equivalente sobre aquello que debía demorarse o dejarse de hacer.

Una nueva definición no agregaba automáticamente personas, tiempo o recursos. Desde la Dirección Nacional teníamos que encontrar cómo atenderla dentro de la capacidad disponible.

Conversábamos con los responsables para reducir el impacto sobre el trabajo en marcha. Necesitábamos entender qué podía continuar, qué debía postergarse y cómo reorganizar la participación de las áreas. No siempre conseguíamos evitar demoras, pero esa conversación permitía reconocerlas y trabajar sobre ellas.

Una de las dificultades más persistentes hacia arriba fue hacer comprender que incorporar una prioridad tenía consecuencias sobre las anteriores. Desde el lugar donde llegaba el pedido, esas consecuencias no siempre resultaban tan visibles como desde el equipo que debía ejecutarlo.

Lo postergado seguía en la planilla

Cuando una prioridad nueva desplazaba un objetivo, lo dejábamos visible, con su porcentaje detenido y comentarios sobre la causa de la demora o su condición de espera.

Ese registro permitía distinguir una dificultad de ejecución de un cambio en la asignación de capacidad. Un objetivo podía permanecer sin avance porque faltaba trabajo, pero también porque el equipo había tenido que dedicarse a otra cosa.

La diferencia importaba en la reunión. Si el objetivo seguía siendo prioritario, necesitábamos comprender qué impedía avanzar y buscar cómo destrabarlo. Si había

quedado postergado, la conversación debía reconocer esa situación. Pedirle más avance al responsable no devolvía al equipo el tiempo que ahora estaba utilizando en otro proyecto.

Conservar el objetivo tampoco significaba que debiéramos retomarlo necesariamente más adelante. Su continuidad tendría que discutirse. Lo que preservábamos era la posibilidad de observar qué habíamos decidido impulsar, cuánto había avanzado y por qué se había detenido.

La planilla empezaba así a documentar algo más que el estado del trabajo. Conservaba parte de la historia de nuestras prioridades.

Cuando el cambio no llegaba a producir una entrega

Con el transcurso de los meses observé que algunas prioridades nuevas desplazaban trabajo anterior y después tampoco llegaban a implementarse. Habíamos destinado atención y capacidad a una iniciativa que finalmente no se concretaba, además de demorar lo que ya estaba en marcha.

Cada pedido, considerado por separado, podía parecer una urgencia que debíamos atender. Los registros acumulados permitían mirar la secuencia y reconocer sus consecuencias sobre el conjunto.

No todos los cambios respondían a la misma razón. Podían aparecer necesidades nuevas, definiciones políticas o modificaciones del contexto. Pero también hubo decisiones cuya consistencia me resultaba difícil de comprender y sostener frente a los equipos.

Los OKRs hacían más visibles esas situaciones. El objetivo desplazado seguía registrado, los comentarios explicaban su postergación y las semanas siguientes mostraban qué ocurría con el nuevo trabajo.

Eso me permitió reconocer una ineficiencia que podía quedar diluida en la actividad cotidiana: cambiar de prioridad consumía capacidad, incluso cuando el cambio no terminaba produciendo una entrega.

Desde mi función debía gestionar esas consecuencias y encontrar una manera de mostrar su costo a quienes definían la agenda.

Revisar sin perder el criterio

Aceptar cambios no significaba que cualquier pedido debiera reemplazar lo acordado. Si los objetivos se modificaban permanentemente sin un criterio reconocible, dejaban de servir como referencia para orientar el trabajo.

La frase “no están grabados en piedra” debía convivir con la responsabilidad de sostener las prioridades que todavía tenían sentido. Había que distinguir una razón suficiente para revisar el plan de una demanda que podíamos atender sin desplazarlo o que necesitaba esperar.

En las conversaciones con los responsables procurábamos entender qué había cambiado y cómo afectaba al conjunto. Algunas decisiones dependían de nosotros; otras venían dadas por un nivel superior. Aun en esos casos, necesitábamos reconocer sus consecuencias dentro de la Dirección Nacional.

No siempre teníamos margen para elegir qué dejar afuera. Sí podíamos evitar presentar todos los compromisos como si conservaran la misma prioridad y la misma capacidad asignada.

El cierre del trimestre ofrecía otro momento para revisar esas decisiones. En las retrospectivas, la historia de avances y comentarios ayudaba a discutir qué debía continuar. Un objetivo incompleto podía retomarse, reformularse o quedar fuera del siguiente ciclo. Estar pendiente no bastaba para convertirlo nuevamente en prioridad.

Estar pendiente no bastaba para convertirlo nuevamente en prioridad.

El límite de ordenar una parte de la organización

Dentro de la Dirección Nacional habíamos construido una forma de hacer visibles las prioridades y conversar sobre sus cambios. Pero seguíamos formando parte de una estructura mayor, con decisiones que excedían nuestras atribuciones.

Encontré relativamente poca resistencia entre los equipos para utilizar la metodología y más dificultades para construir esa lógica de priorización con algunos niveles superiores. A los responsables les pedíamos que explicaran avances y bloqueos. Hacia arriba, no siempre conseguíamos una claridad equivalente sobre qué debía desplazarse cuando aparecía algo nuevo.

Explicitar las prioridades introducía una exigencia: reconocer que modificarlas tenía un costo. Esa conversación requería acuerdos que la planilla, por sí sola, no podía construir.

Si volviera a comenzar, dedicaría más tiempo a trabajar con quienes definían la dirección política sobre cómo incorporar nuevos pedidos y hacer visibles sus efectos sobre el trabajo comprometido. No sería necesario que utilizaran nuestra herramienta, pero sí que esa relación entre prioridades y capacidad formara parte de las decisiones.

La experiencia me mostró un límite claro. Podíamos mejorar el seguimiento y reorganizar la ejecución dentro de nuestras áreas. No podíamos compensar indefinidamente una agenda que cambiaba sin resolver sus propias tensiones.

Por eso mi interpretación de la disciplina fue cambiando. Incluía sostener objetivos, pero también revisar decisiones y reconocer cuándo la capacidad disponible ya no correspondía con las prioridades declaradas.

Los OKRs podían modificarse. Conservar la memoria de lo anterior nos ayudaba a gestionar las consecuencias, aunque no siempre tuviéramos autoridad para resolver todo lo que mostraban.

06

La cuestión de los Key Results

Si tuviera que señalar la principal dimensión que necesitábamos desarrollar mejor en nuestra implementación, elegiría la formulación y la medición de los Key Results. Durante los diez trimestres, muchos estuvieron organizados alrededor de etapas de ejecución: analizar un requerimiento, diseñar una solución, desarrollar, probar o publicar.

Trabajar con hitos estaba contemplado en el marco del que había partido. Podían ser KRs adecuados cuando expresaban una entrega verificable y contribuían al cumplimiento del objetivo. La cuestión era distinguir una actividad de un resultado comprobable y reconocer qué demostraba realmente cada entrega[3].

Los hitos nos permitían organizar el trabajo y observar su avance. Pero, cuando el objetivo buscaba una mejora en el servicio o en la experiencia de los usuarios, completar la implementación no respondía por sí solo todas nuestras preguntas. También necesitábamos observar qué había cambiado después.

3 El recurso n.º 1, «El manual de los OKR de Google», incluido en *Mide lo que importa*, contempla hitos como resultados clave y exige distinguir resultados de actividades, con evidencias verificables de su cumplimiento. También propone comprobar que alcanzar todos los KRs sea suficiente para cumplir el objetivo.

Al comenzar acepté formulaciones simples para poner en marcha el sistema. Lo que hoy reviso con mayor atención es por qué, una vez instalada la dinámica, no conseguimos desarrollar mejor los criterios de cumplimiento e incorporar otras medidas allí donde podían ayudarnos a evaluar los resultados.

La utilidad concreta de los hitos

Los hitos ayudaban a descomponer objetivos que involucraban varias tareas, equipos y dependencias. Una integración podía parecer un único proyecto, pero separar sus etapas permitía reconocer qué estaba terminado, qué faltaba y quién era responsable de cada parte.

Durante la reunión semanal podíamos pasar del porcentaje general del objetivo a sus KRs. Así aparecía el punto donde el trabajo se había detenido: quizás el desarrollo estaba completo, pero faltaban pruebas; o nuestro equipo había terminado su parte y esperaba una definición externa.

Cada KR tenía un responsable específico, aunque alcanzar el objetivo requiriera contribuciones de distintas áreas. Esa organización ayudaba a identificar con quién conversar y qué necesitaba para avanzar.

Los hitos siguieron siendo útiles porque permitían gestionar la ejecución. Resolvieron una necesidad real y eran comprensibles para los responsables. Esa utilidad cotidiana también contribuyó a que postergara una mejora que había considerado posible desde el comienzo.

Qué significaba completar un objetivo

Si habíamos definido un KR como una entrega, su 100 % indicaba que esa entrega estaba completa. Todavía podía quedar pendiente conocer el resultado que esperábamos producir con ella.

Una mejora técnica podía estar implementada sin que hubiéramos observado cómo había cambiado el funcionamiento del servicio. Una funcionalidad podía estar publicada y necesitar seguimiento sobre su uso.

Había preguntas diferentes dentro de esa secuencia. Una actividad describía el trabajo que debíamos realizar. Un hito permitía verificar que habíamos alcanzado un punto de la implementación. Una métrica de resultado podía ayudarnos a observar un cambio. Evaluar el impacto requería, además, comprender cuánto de ese cambio podía relacionarse con nuestra iniciativa.

Nuestros registros se concentraban principalmente en la ejecución y las entregas. La conversación no incorporaba con la misma regularidad lo que ocurría después.

Qué permite saber cada medida

Concepto	Qué permite observar	Ejemplo ilustrativo
Actividad	El trabajo que se realiza.	Desarrollar una mejora técnica.
Hito	Un punto de implementación alcanzado.	La mejora está publicada.
Resultado	Un cambio observado.	Cómo funciona el servicio después de la mejora.
Impacto	Cuánto del cambio puede relacionarse con la iniciativa.	Evaluar la contribución de la mejora, considerando otros factores.

Ejemplo ilustrativo. Completar una entrega y conocer el cambio que produjo son preguntas diferentes.

Ése era un límite importante de nuestro seguimiento. Una entrega verificable podía ser un KR adecuado para un objetivo de implementación. Cuando buscábamos además un cambio en el funcionamiento del servicio o en su uso, necesitábamos otras medidas para conocer si lo habíamos conseguido. Nuestra dinámica daba más lugar a la primera pregunta que a la segunda.

La información estaba disponible

Me hubiera gustado que desde el área de producto construyéramos algunas métricas para acompañar los objetivos. Por ejemplo, conocer la cantidad de trámites procesados después de una mejora técnica en la mesa de entradas, o cuántos usuarios nuevos se habían registrado después del lanzamiento de una funcionalidad en una aplicación.

Contábamos con información que podía servir para esas mediciones. No conseguimos incorporarla de manera sistemática a la metodología. El seguimiento quedó más centrado en avanzar y entregar que en observar los resultados posteriores.

Esa diferencia importa en mi evaluación de la experiencia. No puedo explicar la limitación únicamente por falta de datos. Teníamos la posibilidad de medir algunas cosas y no logramos convertirla en una parte habitual de la gestión de los objetivos.

También habría sido necesario formular mejor las preguntas. Un aumento de registros después de un lanzamiento no demostraría, por sí solo, que la nueva funcionalidad lo produjo. La cantidad de trámites procesados podía variar por razones distintas de una mejora técnica. Necesitábamos considerar el resultado buscado, una referencia previa y las condiciones que podían influir en la lectura.

Esas métricas no habrían resuelto automáticamente la evaluación del impacto. Sí nos habrían permitido empezar a discutir los resultados con más evidencia.

La precisión que sugería el promedio

Los porcentajes introducían otra limitación. Cada responsable asignaba una aproximación al avance de sus KRs y la planilla calculaba el promedio del objetivo. El resultado era un número concreto, aunque sus componentes no provinieran de una medición exacta.

El cálculo también daba el mismo peso a todos los KRs, aunque pudieran tener distinta dificultad o importancia. Servía como síntesis inicial, pero no representaba necesariamente la proporción de esfuerzo realizado ni la cercanía efectiva al resultado buscado.

Mientras recordáramos esas condiciones, el número podía ayudarnos a reconocer movimiento y detectar temas detenidos. El riesgo era atribuirle una objetividad que no tenía o utilizarlo para comparar áreas con trabajos diferentes.

La reunión permitía interpretar el indicador. Pero conversar mejor sobre un porcentaje aproximado no reemplazaba la oportunidad de construir otras medidas donde fueran útiles.

Una decisión inicial que se volvió permanente

Al comenzar, preferí que los responsables pudieran utilizar el sistema antes que demorar la implementación hasta conseguir una formulación más rigurosa. Necesitábamos coordinación, visibilidad y un espacio común para revisar prioridades. Los hitos nos ayudaron a construirlo.

Después incorporamos otras mejoras. Los responsables comenzaron a preparar la información antes de las reuniones, propusieron objetivos y participaron de retrospectivas. También aparecieron objetivos cuyos KRs conectaban el trabajo de distintas áreas.

La formulación y la medición de los KRs no evolucionaron en la misma proporción. Mantuvimos un seguimiento centrado principalmente en el avance de las entregas, incluso cuando habíamos construido mejores condiciones para incorporar otras medidas.

No tengo una explicación única para eso. Los hitos funcionaban para gestionar la entrega y la dinámica siguió concentrada en esa utilidad. Lo que puedo reconocer es que no conseguimos convertir la medición de resultados en una prioridad sostenida dentro del propio sistema.

Como impulsor de la metodología y responsable de la Dirección Nacional, también me corresponde incluir ese límite en la evaluación. Esperar que la mejora llegara una vez instalada la dinámica no fue suficiente para que ocurriera.

Lo que necesitábamos desarrollar

Hoy mantendría los hitos que expresaran entregas verificables y contribuyeran al objetivo. Revisaría también las formulaciones que sólo nombraran actividades, para dejar más claro qué debía estar conseguido al finalizar el período.

Cuando el objetivo buscara un cambio posterior a la implementación, incorporaría medidas para observarlo. No todos los objetivos necesitan la misma medición, pero sí claridad sobre qué demuestra su cumplimiento y qué preguntas quedan abiertas.

En algunos casos habría sido necesario continuar observando después de la entrega, incluso más allá del cierre del trimestre. Publicar una funcionalidad puede completar un objetivo de implementación y, al mismo tiempo, iniciar el período en el que podemos conocer su uso.

En el capítulo 8 desarrollaré cómo incorporaría ese seguimiento en una nueva implementación. Aquí me interesa reconocer la diferencia entre lo que conseguimos y lo que quedó pendiente: construimos una dinámica útil para ejecutar y coordinar, con menor capacidad para evaluar los resultados de ese trabajo.

Sigo considerando razonable la decisión de comenzar con una estructura sencilla y apoyarnos en hitos. La autocrítica está en la evolución que quedó pendiente: revisar mejor las formulaciones y aprovechar los datos disponibles para medir aquello que las entregas, por sí solas, no podían mostrar.

> La simplicidad nos ayudó a comenzar. También necesitábamos revisar cuándo había llegado el momento de dar el siguiente paso.

07

Los OKRs en acción

Las planillas conservaron una parte de la experiencia que resulta difícil reconstruir solamente desde la memoria. Cada semana quedaban registrados objetivos, porcentajes, responsables y comentarios. Al volver sobre esas secuencias podía observar dónde había avanzado el trabajo, cuánto tiempo llevaba detenido y qué explicación habíamos dejado sobre su situación.

Los registros no contenían todas las conversaciones ni todas las decisiones. Para interpretarlos necesitábamos el contexto de quienes habíamos participado. Pero ofrecían una referencia para revisar lo ocurrido sin depender únicamente de nuestros recuerdos.

Los ejemplos que siguen provienen de registros del primer trimestre de 2025. Omito los nombres de proyectos, personas y organismos para preservar la confidencialidad. Me interesa mostrar cómo leíamos esa información y qué preguntas nos ayudaba a formular.

Una entrega que avanzó hasta completarse

En uno de los objetivos, la secuencia semanal mostraba un avance de 0 %, 0 %, 33 %, 63 % y 100 %. Al mirar sus tres KRs se podía comprender cómo se había construido ese recorrido.

El primero pasó de 0 % a 70 %, después a 100 %. El segundo avanzó de 0 % a 30 %, luego a 90 % y finalmente a 100 %. El tercero permaneció en 0 % hasta la semana en que también se completó.

El promedio resumía esas contribuciones. El objetivo comenzó a mostrar avance mientras dos componentes se desarrollaban y alcanzó el 100 % cuando se completó el tercero, asociado a la publicación.

Esta lectura ayudaba a reconocer qué estaba pendiente sin reconstruir toda la historia en la reunión. También mostraba por qué un objetivo podía avanzar de manera desigual: sus componentes no necesariamente ocurrían al mismo tiempo.

Evolución semanal del objetivo y sus tres KRs

Objetivo / Key Result	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Objetivo	**0 %**	**0 %**	**33 %**	**63 %**	**100 %**
KR 1	0 %	0 %	70 %	100 %	100 %
KR 2	0 %	0 %	30 %	90 %	100 %
KR 3: publicación	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %

Lectura de esta reconstrucción: rojo, sin avance registrado; amarillo, avance parcial; verde, hitos completos.

Secuencia de un objetivo y sus KRs en Q1 de 2025. Nombres omitidos. El avance del objetivo es el promedio simple, redondeado, de sus tres KRs.

Cuando la información estaba preparada y no aparecía una dificultad nueva, podíamos dedicar menos tiempo a ese tema y concentrarnos en otros que necesitaban una decisión. La secuencia daba contexto y permitía comprobar qué faltaba.

El 100 % documentaba el cumplimiento de los hitos registrados. Como expliqué en el capítulo anterior, conocer los resultados posteriores de esa entrega habría requerido otras medidas.

Mucho trabajo completo y una aprobación pendiente

Otro objetivo mostraba un promedio del 80 % durante varias semanas. Tenía cinco KRs: cuatro estaban en 100 % y el quinto, correspondiente a la publicación, permanecía en 0 %.

Mirar sólo el promedio permitía reconocer un avance alto. Mirar sus componentes mostraba que una parte importante del trabajo estaba terminada, pero todavía faltaba el paso necesario para completar la entrega.

Los comentarios daban contexto adicional. Registraban un intercambio de propuestas y trabajo sobre una nueva versión. Esa información ayudaba a comprender por qué el objetivo seguía abierto, aunque varios hitos ya estuvieran completos.

Cuatro hitos completos; publicación pendiente

Objetivo / Key Result	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Objetivo	**80 %**	**80 %**	**80 %**	**80 %**
KR 1	100 %	100 %	100 %	100 %
KR 2	100 %	100 %	100 %	100 %
KR 3	100 %	100 %	100 %	100 %
KR 4	100 %	100 %	100 %	100 %
KR 5: publicación	0 %	0 %	0 %	0 %

Lectura de esta reconstrucción: rojo, sin avance registrado; amarillo, avance parcial; verde, hitos completos.

Cuatro semanas consecutivas de Q1 de 2025. Nombres omitidos. Un promedio del 80 % resumía cuatro hitos completos y una publicación pendiente. No equivalía a una entrega finalizada.

En otro registro del mismo trimestre aparecía una situación relacionada: dos KRs habían llegado al 100 %, mientras la publicación seguía en 0 %. El comentario señalaba que el trabajo sobre el contenido estaba realizado y que esperábamos la aprobación del organismo involucrado.

Estos registros permitían distinguir lo que nuestros equipos habían completado de aquello que todavía necesitábamos de otros. Pedir más avance a quien había terminado su parte no resolvía la dependencia.

En las reuniones, esa diferencia orientaba la conversación hacia la definición pendiente: quién podía conseguirla, qué gestión se había hecho y qué necesitábamos intentar

después. En mi función, podía corresponderme hablar con el organismo o buscar apoyo en otro nivel de conducción.

La planilla documentaba la situación y su persistencia. No registraba necesariamente todas esas gestiones ni permite afirmar, por sí sola, cuál de ellas consiguió destrabar un tema.

Un promedio inmóvil con componentes diferentes

En un tercer objetivo, el promedio pasó de 53 % a 48 % y permaneció en ese valor durante las semanas siguientes.

Sus cuatro KRs mostraban situaciones distintas. Uno estaba completo, otro figuraba en 80 %, un tercero permanecía en 10 % y el último en 0 %. Los comentarios señalaban que parte del trabajo estaba pausada por un organismo externo.

El 48 % no significaba que todas las tareas estuvieran aproximadamente a la mitad. Reunía componentes terminados, avanzados y pendientes. Para comprender la situación teníamos que bajar del promedio a cada KR.

La secuencia también mostraba una reducción del porcentaje asignado a uno de los componentes. El registro disponible no explica por qué se revisó ese valor. Sería incorrecto interpretar automáticamente esa variación como trabajo perdido o como un retroceso efectivo del proyecto.

En el seguimiento, una diferencia así requería conversar sobre el criterio utilizado. Los porcentajes eran aproximaciones y podían revisarse; necesitábamos entender qué representaban antes de decidir a partir de ellos.

Lo que sí quedaba visible era la permanencia del objetivo en el mismo estado y la existencia de una pausa externa registrada en los comentarios. Esa combinación daba una base para volver sobre el problema sin tratarlo como una novedad cada semana.

Lo que una secuencia detenida nos pedía revisar

Durante la experiencia hubo un patrón recurrente: identificábamos una dependencia, nos comprometíamos a intentar resolverla y, en el siguiente encuentro, la situación continuaba igual.

Después de varias semanas necesitábamos revisar si la gestión realizada era suficiente. En estructuras con distintas capas de decisión, el contacto con la autoridad inmediatamente superior no siempre alcanzaba. A veces había que llevar el tema a alguien con mayor capacidad política para impulsar una respuesta.

Ésta es una observación de mi experiencia en las reuniones. Los registros ayudan a mostrar cuánto tiempo permanecía detenido el trabajo, pero no contienen toda la explicación sobre los niveles de decisión ni las conversaciones que mantuvimos.

Combinar ambas fuentes era importante. La planilla conservaba la secuencia; quienes participábamos aportábamos el contexto para decidir cómo seguir.

Cuando el registro conservaba una prioridad postergada

Había otra razón por la que un objetivo podía quedar sin movimiento: la capacidad del equipo se había destinado a un pedido nuevo.

En esas situaciones manteníamos visible el objetivo anterior y aclaraciones en los comentarios sobre su demora o condición de espera. Esa práctica permitía volver sobre el compromiso y reconocer que su porcentaje detenido respondía a un cambio de prioridad.

La causa importa. Una secuencia sin avance, considerada aisladamente, no demuestra que otro pedido haya desplazado el trabajo. Para sostener esa lectura necesitábamos el comentario correspondiente o el contexto de la decisión.

En las reuniones conversábamos con los responsables sobre cómo reducir el impacto. La planilla ayudaba a conservar la memoria de aquello que habíamos elegido y que ahora no disponía de la misma capacidad.

Al cerrar el trimestre, esa información permitía discutir si debía retomarse. El objetivo permanecía visible para poder revisarlo, no para trasladarlo automáticamente al siguiente ciclo.

Una memoria para decidir

Estos ejemplos muestran por qué necesitábamos leer juntos el porcentaje del objetivo, sus KRs y los comentarios. Cada elemento aportaba una parte de la situación.

La secuencia permitía observar movimiento o persistencia. Los KRs ayudaban a localizar qué estaba completo y qué faltaba, con un responsable específico para cada contribución. Los comentarios explicaban dependencias o decisiones que el número no podía representar.

Los registros eran útiles cuando volvíamos sobre ellos para decidir: qué necesitaba el equipo, con quién debíamos conversar o qué prioridad tenía sentido sostener.

Ésa fue su contribución más concreta a nuestra gestión. Conservaron una referencia compartida que permitía revisar compromisos y comprender mejor el trabajo. Su lectura requería contexto, pero reducía el esfuerzo de empezar cada conversación desde cero.

08

Cómo volvería a implementar OKRs en un organismo público

Si tuviera que comenzar nuevamente, conservaría varias decisiones de nuestra experiencia: elegir pocas prioridades, hacerlas visibles, respetar los métodos internos de las áreas y reunir a los responsables para gestionar las dependencias.

También trabajaría desde el comienzo sobre dimensiones que necesitaron más atención: el entendimiento con las líneas políticas, la medición de resultados y la continuidad del espacio colectivo cuando faltara quien lo conducía.

El recorrido que propongo parte de esa experiencia. Reúne prácticas que nos ayudaron y cambios que hoy haría, considerando que cada organización necesita definir su propia herramienta y dinámica.

Definir qué necesitamos gestionar juntos

Empezaría por identificar el problema que requiere una respuesta compartida. En nuestro caso, necesitábamos construir una visión del conjunto, elegir prioridades y coordinar áreas con formas de trabajo diferentes.

Antes de elegir una herramienta, conversaría con los responsables sobre qué información les falta para coordinarse, qué decisiones se demoran y dónde aparecen dependencias que no pueden resolver por sí solos. Esa conversación ayudaría a delimitar qué necesita seguimiento común y qué puede continuar dentro de la gestión cotidiana de cada equipo.

También dedicaría más tiempo, desde el comienzo, a conversar con las líneas políticas sobre los beneficios de una metodología de gestión en áreas tecnológicas. Durante nuestra experiencia concentré buena parte del esfuerzo en que los equipos comprendieran y utilizaran el sistema. Hoy trabajaría con mayor dedicación para que quienes definían las prioridades políticas entendieran qué podía aportarles.

Lo explicaría a partir de sus necesidades de conducción: conocer el estado de las iniciativas sin reconstruir cada proyecto, reconocer qué decisiones estaban pendientes y comprender las consecuencias de incorporar un pedido nuevo. En el trabajo tecnológico, una entrega puede requerir la participación de varias áreas y organismos. Hacer visibles esas relaciones ayuda a entender por qué una definición aparentemente puntual puede afectar al conjunto.

Buscaría construir ese entendimiento antes de necesitarlo frente a una demora o un cambio de agenda. La metodología podía ofrecer una referencia compartida para conversar sobre compromisos, capacidad y tiempos. Sus beneficios necesitaban ser explicados también desde la perspectiva de quienes conducían políticamente.

Sobre esa base, intentaría acordar cómo incorporar nuevos pedidos y revisar sus efectos sobre el trabajo en marcha. No sería necesario que las autoridades utilizaran nuestra planilla, pero sí que comprendieran su propósito y cómo podía ayudarlas a tomar mejores decisiones.

Construir una primera versión utilizable

Volvería a comenzar con una herramienta sencilla, accesible para quienes necesitan coordinarse. La planilla nos permitió reunir objetivos, responsables, avances y comentarios sin agregar una plataforma que también hubiera requerido aprendizaje.

Conservaría la historia semanal. Observar la evolución de un tema y leer sus comentarios resultaba más útil que conocer únicamente su último porcentaje.

Los primeros objetivos los construiría con los responsables, combinando las prioridades institucionales con el conocimiento de los equipos. Dedicaría tiempo a elegir qué quedaría fuera del seguimiento compartido, reconociendo que la operación diaria seguiría consumiendo capacidad.

Intentaría formular KRs con criterios de cumplimiento claros y verificables. Utilizaría hitos cuando expresaran entregas que contribuyeran al objetivo y, cuando buscáramos un cambio en el servicio o en su uso, incorporaría medidas para observarlo.

En los objetivos que involucraran varias áreas, cada KR tendría un responsable específico. La prioridad común podría requerir contribuciones de distintos equipos, pero debería quedar claro quién hace avanzar cada parte, qué necesita de los demás y qué decisiones exceden sus atribuciones.

La primera versión tendría que permitir trabajar. Al utilizarla, revisaríamos qué información falta, qué resulta confuso y qué ayuda a decidir.

Preparar la reunión y su continuidad

Volvería a instalar un encuentro recurrente desde el comienzo. Elegiría su frecuencia según la dinámica de la organización; en nuestro caso, una semana permitía volver sobre asuntos que podían cambiar rápidamente.

Al principio aceptaría reuniones más largas. Hay que construir contexto, comprender los objetivos y aprender a interpretar el seguimiento. Después buscaría que los responsables llegaran con la información preparada y que la conversación se concentrara en bloqueos, decisiones pendientes y cambios de prioridad.

Mantendría la distinción entre el estado de un objetivo y el desempeño de su responsable. Para que una dificultad se haga visible, el encuentro debe permitir comprenderla y buscar una respuesta.

Trabajaría de manera más deliberada la continuidad de esa reunión. Hoy acordaría quién puede convocarla y conducirla durante mis ausencias, qué decisiones pueden tomarse y cuáles necesitan esperar o llevarse a otro nivel.

Designar a alguien no sería suficiente. Esa persona necesitaría legitimidad frente a las áreas y un margen de decisión conocido por los demás. De otro modo, podríamos sostener el encuentro sin conseguir que sirviera para gestionar.

Probaría ese funcionamiento durante ausencias breves y revisaría qué ocurre. La dependencia de una persona debería examinarse mientras todavía hay tiempo para trabajar sobre ella.

Incorporar revisión y métricas de resultado

Las retrospectivas comenzaron al cierre del tercer trimestre de 2024. En una nueva implementación las incorporaría desde el cierre del primer ciclo, con un alcance acorde con lo que hubiéramos puesto en marcha.

Al comienzo revisaríamos también la dinámica: si los objetivos eran comprensibles, si la información llegaba preparada y si la reunión ayudaba a resolver asuntos. Con los siguientes ciclos podríamos examinar decisiones y dificultades recurrentes con más perspectiva.

Mantendría la revisión de los pendientes. Cada trimestre debería permitir discutir qué conserva sentido, sin trasladar automáticamente los objetivos incompletos.

En paralelo, asignaría un trabajo concreto para incorporar métricas de resultado. Seleccionaría algunos objetivos donde contáramos con datos y un cambio esperado claro. Con producto y las áreas involucradas acordaría qué observar, cuál sería la referencia inicial, quién prepararía la información y cuándo la revisaríamos.

Tener datos disponibles no garantiza que se utilicen. Necesitamos darles un lugar en la conversación y comprender qué decisiones podrían ayudarnos a tomar.

Algunos resultados requerirían seguimiento más allá del trimestre. Procuraría que completar una entrega no cerrara automáticamente su observación cuando todavía necesitáramos conocer qué había cambiado después.

Preparar el cambio de conducción

Durante la implementación observaría señales de adopción: responsables que preparan información, proponen objetivos y utilizan el encuentro para coordinarse. También miraría qué prácticas continúan cuando falta quien las impulsó.

La respuesta puede ser desigual. Un equipo puede sostener sus registros y necesitar todavía una autoridad común para resolver dependencias con otros. Reconocerlo permite trabajar sobre la coordinación sin desvalorizar los hábitos que ya se incorporaron.

Ante un cambio de conducción, procuraría dejar explícitos el propósito del sistema, la dinámica de revisión, las responsabilidades y las decisiones que requiere su continuidad. Eso no garantizaría que las nuevas autoridades lo mantuvieran, pero ofrecería más elementos que la entrega de una planilla.

Lo que me transmitieron algunos referentes después de mi salida reforzó una preocupación que ya tenía durante las licencias: el espacio colectivo necesitaba condiciones de continuidad que no habíamos terminado de construir.

Por eso prestaría atención tanto a las prácticas como a las atribuciones necesarias para sostenerlas. Coordinar áreas requiere personas que puedan conducir esa conversación y acuerdos que les permitan hacerlo.

Mejorar con un propósito concreto

Volvería a empezar con una estructura que los equipos pudieran utilizar. La acompañaría con responsabilidades claras para mejorar la medición y sostener la coordinación.

La diferencia respecto de nuestra experiencia estaría en no confiar esas mejoras al paso del tiempo. Necesitarían trabajo, momentos de revisión y decisiones, igual que los objetivos que buscamos alcanzar.

Ése es el recorrido que hoy puedo proponer: comenzar con lo necesario para gestionar un problema concreto y preparar, desde el inicio, las condiciones para aprender de los resultados y dar continuidad a lo construido.

Prácticas para una nueva implementación

Definir qué necesitamos gestionar juntos

Construir una primera versión utilizable

Preparar la reunión y su continuidad

Incorporar revisión y métricas de resultado

Preparar el cambio de conducción

TRABAJO TRANSVERSAL

— Construir entendimiento con las líneas políticas

— Mejorar la medición

— Preparar las condiciones de continuidad

Estos tres trabajos acompañan las cinco prácticas, en paralelo, y se revisan en cada ciclo.

Este mapa reúne las prácticas que conservaría y las mejoras que incorporaría en una nueva implementación, a partir de esta experiencia.

09

Lo que aprendí después de diez trimestres

Al revisar la experiencia, encuentro aprendizajes que exceden a los OKRs. Algunos surgieron de prácticas que nos ayudaron a gestionar. Otros aparecieron cuando advertí la distancia entre lo que creía haber construido y lo que el sistema podía sostener.

Esa distancia cambió mi manera de pensar las prioridades, la autonomía y el apoyo que necesitaban los equipos de mí. También me llevó a revisar decisiones que habían sido útiles al comienzo, pero que necesitaban evolucionar.

La conducción también tiene que priorizar

El seguimiento exigía a los responsables explicar avances, reconocer dificultades y asumir compromisos. Esa disciplina encontraba un límite cuando llegaban prioridades nuevas sin una decisión equivalente sobre el trabajo anterior.

Desde mi lugar debía reorganizar la ejecución con los equipos, pero también conversar hacia arriba sobre sus consecuencias. Recibir una instrucción formaba parte de mi función; mostrar qué capacidad requería y qué compromisos afectaba también.

La experiencia me llevó a entender que pedir foco exige una responsabilidad equivalente de quienes conducimos. Una prioridad puede cambiar legítimamente. Lo que necesitamos reconocer es que ese cambio utiliza tiempo y recursos que ya tenían un destino.

Esto también me incluye. No alcanzaba con trasladar el pedido a los responsables y buscar que el impacto fuera menor. Tenía que ayudar a construir una lectura del conjunto y hacer visibles las decisiones que quedaban pendientes.

Hoy pienso la priorización como una responsabilidad que continúa durante la ejecución. Elegir al comienzo del trimestre es una parte. Sostener esa elección, revisarla cuando corresponde y explicar el costo de cambiarla también forman parte de conducir.

Acompañar requiere comprender qué falta

La reunión semanal me ayudó a reconocer dónde podía ser útil. Un equipo podía necesitar una decisión dentro de mis atribuciones, una conversación con otra área o una gestión ante un organismo externo.

Conocer el estado de un proyecto era apenas el comienzo. Necesitaba comprender qué estaba impidiendo avanzar y quién tenía capacidad para resolverlo.

La persistencia de un bloqueo obligaba a revisar también mi propia actuación. Si nos comprometíamos a destrabar algo y la situación continuaba igual, había que preguntarse si estábamos buscando una respuesta en el lugar adecuado.

Ese aprendizaje modificó mi manera de acompañar a los responsables. Pedirles explicaciones podía ayudar a comprender una dificultad, pero después necesitaba reconocer qué parte les correspondía resolver y qué parte requería utilizar las posibilidades de mi cargo.

No podía ocuparme personalmente de todos los asuntos. Sí debía procurar que los equipos tuvieran claridad sobre cuándo podían decidir y cuándo necesitaban apoyo para avanzar.

Ordenar el trabajo para atender mejor a las personas

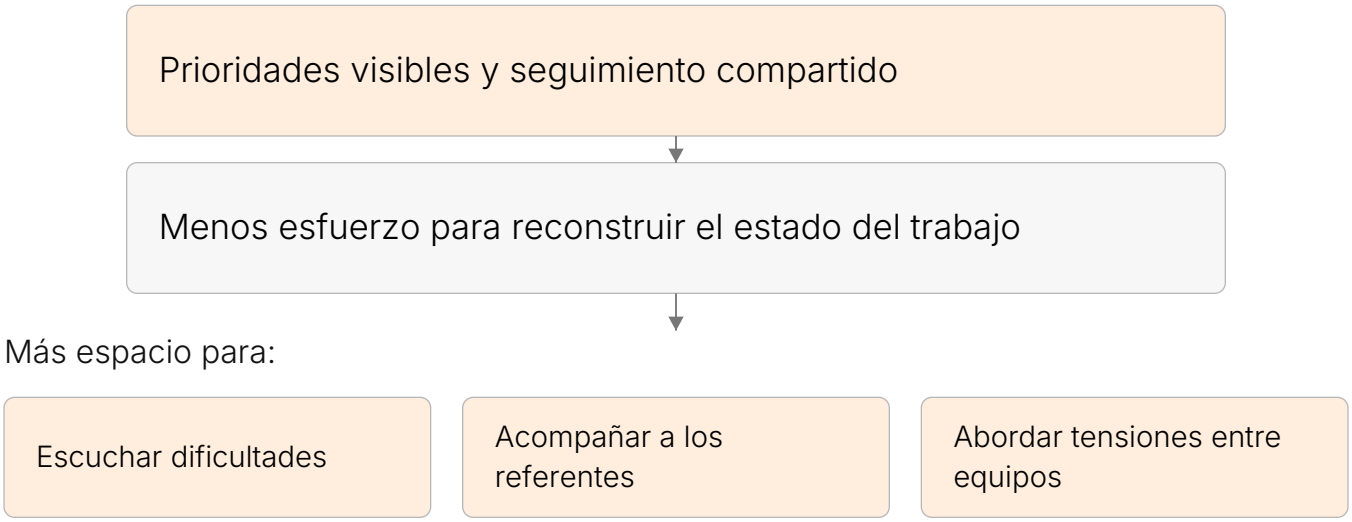
Contar con un marco de gestión también me permitió dedicar más atención a las personas. Tener prioridades visibles y un seguimiento conocido reducía el esfuerzo de reconstruir permanentemente qué estaba pasando con cada tema. Podía concentrarme más en escuchar dificultades, acompañar a los referentes y abordar tensiones entre equipos.

Ese trabajo era especialmente necesario porque algunas áreas provenían de otras estructuras. Reunirlas dentro de una misma Dirección Nacional no significaba que ya funcionaran como un conjunto. Además de coordinar proyectos, necesitábamos construir vínculos y una manera de trabajar entre personas que traían dinámicas diferentes.

Los OKRs ofrecían una referencia común para organizar el trabajo y conversar sobre sus dependencias. Pero amalgamar a los equipos requería también escuchar qué les costaba, acompañar a quienes tenían responsabilidades de conducción y trabajar sobre las tensiones que aparecían.

En mi experiencia, la metodología y el liderazgo se entrelazaban ahí. El marco me ayudaba a ordenar el trabajo; la forma de utilizarlo dependía de cómo acompañábamos a las personas. Tener ese orden me daba más espacio para atender una parte de mi función que necesitaba tiempo y cercanía.

Del seguimiento compartido al acompañamiento de los equipos



En mi experiencia, ordenar el trabajo me permitió dedicar más atención a las personas y a los vínculos entre equipos.

La autonomía tiene más de una dimensión

La experiencia mostró que gestionar dentro de un área y coordinar el trabajo entre áreas requieren condiciones diferentes. Los responsables podían sostener sus registros y organizar su trabajo, mientras el encuentro colectivo continuaba dependiendo de mi presencia.

Esa diferencia me hizo revisar la impresión de que el sistema necesitaba cada vez menos de mí. Habíamos reducido la necesidad de recordatorios y explicaciones, pero todavía faltaba construir continuidad en la coordinación.

Mi cargo aportaba autoridad y margen de decisión. Esas condiciones no se trasladaban automáticamente a otra persona por el hecho de que todos conocieran la dinámica.

Hoy distinguiría con mayor cuidado los hábitos incorporados de las condiciones necesarias para sostenerlos. Un sistema puede ser comprendido y utilizado, y seguir dependiendo de quien lo impulsa para conectar sus partes.

El aprendizaje me alcanza directamente: que algo funcione mientras estoy presente no demuestra que haya preparado suficientemente su continuidad. Esa preparación necesita responsabilidades claras y personas con capacidad para conducir el espacio compartido.

Los beneficios también necesitan explicarse hacia arriba

Dedicar esfuerzo a que los equipos utilizaran la metodología fue necesario. Pero hoy veo que debía acompañarlo con más conversaciones sobre su utilidad para las líneas políticas.

El sistema podía ayudar a conocer el estado de las iniciativas, reconocer decisiones pendientes y comprender las dependencias del trabajo técnico. Para que esos beneficios formaran parte de la conducción, necesitaban ser explicados desde las necesidades de quienes definían las prioridades políticas.

Esa comprensión compartida podía dar una base mejor para conversar sobre nuevos pedidos y sus consecuencias. Una autoridad que conoce el propósito del seguimiento dispone de más contexto para interpretar una demora o decidir qué debe recibir atención.

Mi aprendizaje es que introducir una metodología implica trabajar también sobre cómo se entiende su valor en los distintos niveles de la organización. Quienes preparan la información y quienes toman decisiones a partir de ella necesitan comprender para qué sirve y cómo pueden utilizarla.

Lo útil también necesita ser revisado

Los hitos resolvieron una necesidad inicial y siguieron siendo útiles para gestionar entregas. Trabajar con ellos era una posibilidad contemplada por la metodología. Lo que necesitábamos revisar era si su formulación permitía comprobar claramente el cumplimiento y si alcanzaban para conocer aquello que buscábamos conseguir.

En los objetivos que requerían observar cambios posteriores, teníamos información que podía ayudarnos, pero no conseguimos darle un lugar sistemático dentro del seguimiento. Haber imaginado que mediríamos mejor después no bastó para que ocurriera.

Esto me dejó una precaución sobre las prácticas que funcionan suficientemente bien. Su utilidad cotidiana puede reducir la atención que dedicamos a mejorarlas, incluso cuando ya existen condiciones para hacerlo.

Como impulsor de la metodología y responsable de la Dirección Nacional, necesitaba convertir esa evolución en un trabajo concreto. La mejora requería responsables, tiempo y una conversación donde utilizar la nueva información.

La simplicidad había sido una decisión razonable para comenzar. Mantenerla también necesitaba revisión.

Utilizar lo que el sistema muestra

Los registros hicieron visibles dificultades que antes resultaba más costoso reconstruir. Pero conocerlas no nos daba automáticamente capacidad para resolverlas.

Había asuntos sobre los que podíamos actuar dentro de la Dirección Nacional. Otros requerían acuerdos o decisiones fuera de nuestro alcance. Reconocer esa diferencia ayudaba a comprender los límites de la metodología y de nuestra propia gestión.

Al mismo tiempo, la visibilidad aumentaba nuestra responsabilidad. Cuando una dificultad se repetía, necesitábamos revisar qué estábamos haciendo. Cuando una prioridad quedaba postergada, había que reconocer su lugar real en la agenda. Cuando una práctica dependía de mí, tenía que preguntarme qué condiciones faltaban para que pudiera sostenerse de manera autónoma.

Ése es el aprendizaje que más amplió mi mirada. Un sistema de gestión ayuda a comprender el trabajo de los equipos, pero también permite revisar la manera en que conducimos. Su valor depende de que utilicemos esa información para tomar mejores decisiones y hacernos cargo de lo que todavía necesitamos construir.

Conclusión

Cuando llegué a la Dirección Nacional de Servicios Digitales, en febrero de 2024, necesitaba construir una visión del conjunto. Había equipos con dinámicas diferentes, proyectos en marcha y prioridades que comenzaban a cambiar. En medio de las demandas cotidianas, me costaba comprender y mostrar todo lo que estábamos haciendo.

La pregunta que me hice fue sencilla: ¿cómo ordenar todo esto?

Los OKRs me ofrecieron un punto de partida. Elegimos objetivos trimestrales, los hicimos visibles y comenzamos a reunirnos para revisar su avance. Esa estructura nos permitió reconocer dependencias, volver sobre compromisos y comprender qué necesitaban los equipos para avanzar.

Hoy, al revisar los registros de diez trimestres calendario, entre Q1 de 2024 y Q2 de 2026, considero que la decisión valió la pena. Mientras estuve al frente de la Dirección Nacional, de febrero de 2024 a mayo de 2026, construimos una dinámica que nos ayudó a gestionar un trabajo difícil de observar desde cada área por separado.

Ese orden también me dio más espacio para escuchar dificultades, acompañar a los referentes y trabajar sobre las tensiones entre equipos que provenían de estructuras diferentes. La metodología ofrecía una referencia común; construir vínculos y amalgamar a las personas requería tiempo y cercanía.

El valor de la experiencia convivió con límites importantes. Seguimos más de cerca la ejecución que los resultados posteriores. Los cambios de prioridad podían superar nuestra capacidad de reorganizar el trabajo. Y la reunión que conectaba a las áreas continuó dependiendo de mi presencia.

Reconocer esos límites permite comprender mejor lo que conseguimos. Habíamos avanzado en una forma compartida de gestionar, pero todavía quedaba trabajo para mejorarla y sostenerla ante un cambio de conducción.

Por eso comparto esta experiencia. Hay decisiones que volvería a tomar y otras que hoy abordaría de manera diferente. Ambas pueden servir a quienes enfrenten una situación semejante, considerando las condiciones de su propia organización.

Mi respuesta a aquella pregunta inicial es ahora más exigente. Ordenar requiere elegir y reconocer las consecuencias de cambiar una prioridad. Requiere información compartida, personas con capacidad para decidir y una conducción que acompañe el trabajo. También requiere preparar las condiciones para que lo construido pueda continuar.

Los OKRs nos ayudaron a empezar ese recorrido. La experiencia me permitió comprender mejor hasta dónde habíamos llegado y qué faltaba construir.

> Quería una forma de ver lo que estábamos haciendo. Terminé encontrando también una forma de revisar cómo estaba conduciendo.

Referencia bibliográfica

Doerr, John (2019). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.

Alcance de la referencia

Este libro fue el punto de partida metodológico de la experiencia. La herramienta, la dinámica de trabajo y las decisiones de implementación descritas en el reporte corresponden a nuestra adaptación. Las evaluaciones y los aprendizajes expresados son propios.

Sobre el autor



Marcos Della Pittima trabaja desde hace más de dos décadas en la intersección entre tecnología, liderazgo y gestión de organizaciones, participando en iniciativas de transformación con impacto organizacional y alcance a millones de personas.

A lo largo de su trayectoria lideró iniciativas tanto en el sector público como en el privado.

Entre febrero de 2024 y mayo de 2026 fue Director Nacional de Servicios Digitales. Desde ese cargo tuvo la responsabilidad de impulsar la evolución de algunos de los principales productos digitales del Estado argentino, entre ellos: la aplicación ciudadana Mi Argentina, el portal oficial del Estado argentina.gob.ar, el Sistema Nacional de Turnos y TINA, el chatbot del Estado nacional.

Al momento de esta publicación, forma parte del Consejo Directivo de la Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Buenos Aires y desarrolla actividades de asesoramiento estratégico, acompañando a líderes y equipos de conducción en procesos de transformación, adopción tecnológica y toma de decisiones en contextos complejos.

Es Ingeniero en Sistemas de Información y autor de los libros ***CODEAR*** y ***Humanos en un mundo artificial***, donde explora el impacto de la tecnología sobre las organizaciones, el trabajo y el liderazgo.

marcosdellapittima.com