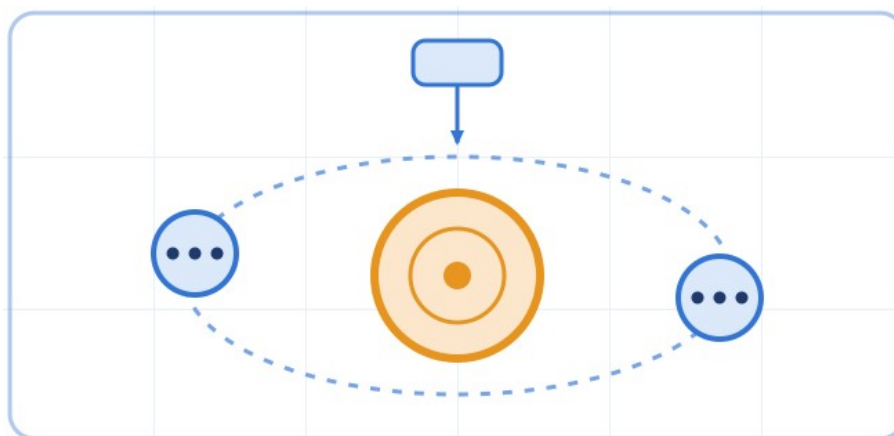


State of the art

Modelo operativo de producto ágil

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Scrum Manager[®] • Skill Arena

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para operar una organización por producto —cómo se estructura, financia, gobierna y mide el trabajo de producto, y qué cultura lo sostiene— en lugar de gestionarlo como una sucesión de proyectos. Para cada uno, este mapa lo sitúa, indica su grado de adopción en la práctica profesional actual y orienta sobre dónde encontrar información de referencia.

Úsalo como observatorio y punto de referencia para contrastar si el conocimiento profesional que empleas está alineado con la práctica actual y en vanguardia.

Se complementa con un documento de desarrollo que profundiza en cada concepto y con la plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena. En el área [Modelo operativo de producto ágil](#) puedes contrastar tu nivel de conocimiento y, si lo superas, obtener un diploma que acredita curricularmente la solvencia y vanguardia profesional en esta área.



Estado del conocimiento

El conocimiento sobre el modelo operativo de producto evoluciona de forma progresiva. Sus principios —el giro de proyecto a producto, los equipos empoderados y el gobierno por resultados— están asentados desde hace más de una década, pero su síntesis y su nomenclatura se están fijando ahora mismo: la obra Transformed (Cagan y SVPG) es de 2024 y el Agile Product Operating Model de Scrum.org, de 2024-2025, sigue en evolución. El abaratamiento del desarrollo por la IA no cambia estos principios; los pone en relieve más nítido. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

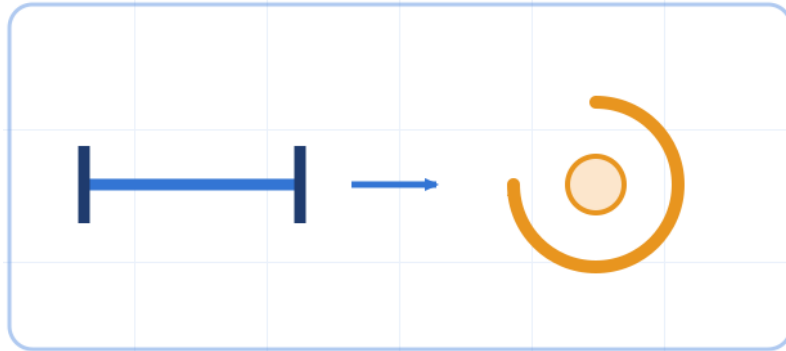
ESTABLECIDO consenso asentado; conocimiento que se da por necesario.

EN CONSOLIDACIÓN gana adopción con rapidez; aún no universal pero ya relevante.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

Bloque 1 — Fundamentos y encuadre del modelo operativo de producto

Qué es operar por producto, por qué surge frente al modelo de proyecto, las dos formulaciones que lo articulan y dónde está su frontera con las materias vecinas.



Del proyecto, esfuerzo finito con principio y fin, al producto como esfuerzo continuo y duradero.

Qué es un modelo operativo y qué significa «de producto»

ESTABLECIDO

El modelo operativo es el conjunto de decisiones de estructura, financiación, gobierno, métricas y cultura con el que una organización construye y opera productos de forma continua. No es ni una metodología ni un proceso prescrito, sino un conjunto de principios; aquí se delimita además su frontera con el oficio de producto y con la gestión del cambio como disciplina.

Por qué está aquí ahora. Es el marco que ordena todo lo demás del tema y está asentado en ambas formulaciones de referencia, que coinciden en tratarlo como principios, no como un proceso.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · APOM](#)

De proyecto a producto: el cambio de paradigma

ESTABLECIDO

El paso desde los modelos de origen —«IT», «proyecto», «equipo de funcionalidades»— al modelo de producto, entendido como esfuerzo continuo y duradero en lugar de iniciativa temporal con principio y fin. Cambia quién decide, cómo se financia y a qué se responsabiliza a los equipos.

Por qué está aquí ahora. Es la premisa fundacional del modelo y está bien documentada en la literatura de producto; sigue siendo el punto de partida de toda transición.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · Project to Product y APOM](#)

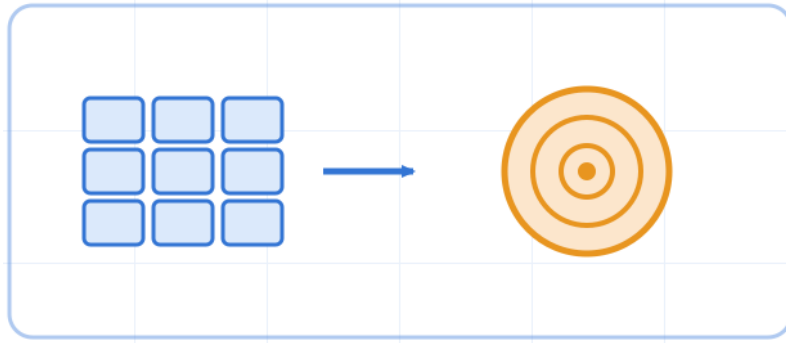
Resultados sobre entregables (outcomes over outputs)

ESTABLECIDO

El principio rector transversal: asignar a los equipos problemas que resolver y resultados que lograr, no listas de funcionalidades que construir. A medida que producir output se abarata y acelera —la IA entre las herramientas que lo permiten—, gobernar hacia el resultado pesa más, no menos.

Por qué está aquí ahora. Es el criterio que distingue el modelo de un «feature factory» y la evidencia reciente lo refuerza: la IA permite producir más rápido, también las cosas equivocadas, si no se gobierna al resultado.

Dónde mirar. [SVPG · POM, una introducción](#) · [Scrum.org · APOM \(enfoque por evidencia\)](#)



Gobernar hacia un resultado a lograr, no hacia el volumen de entregables producidos.

Las dos formulaciones y su divergencia

EN CONSOLIDACIÓN

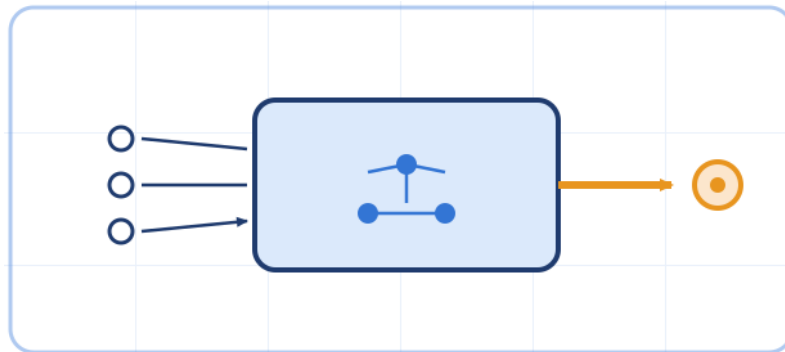
El Product Operating Model de Cagan/SVPG (un modelo de principios, con tres dimensiones —cómo se construye, cómo se resuelven problemas y cómo se decide qué problemas resolver— y unos veinte principios) y el Agile Product Operating Model de Scrum.org (siete características; anclado en Scrum, Nexus y EBM). Comparten cuerpo común y divergen incluso en el rótulo: Cagan evita deliberadamente el adjetivo «ágil».

Por qué está aquí ahora. El emparejamiento de ambas formulaciones es reciente y APOM, en particular, es un modelo joven y todavía en evolución, lo que lo sitúa en consolidación más que asentado.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org](#) · [APOM State of Play \(I\)](#) · [Scrum.org](#) · [Contexto de APOM](#)

Bloque 2 — El producto como unidad operativa y la cartera

La definición de «producto» como unidad sobre la que se organiza el modelo, su tipología, y cómo se gobierna y financia el conjunto de productos.



Un producto: límites claros, usuarios reconocidos y valor medible como salida.

Qué es un producto en este modelo

ESTABLECIDO

Las características de un producto —límites claros, usuarios y stakeholders reconocidos, valor medible— y su distinción de proyecto, funcionalidad, servicio o plataforma. Importa porque, cuando algo no encaja del todo en la noción de producto, el modelo operativo se aplica con matices.

Por qué está aquí ahora. Definir la unidad es condición previa para todo lo demás; es un acuerdo asentado en ambas formulaciones.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org](#) · [APOM State of Play \(I\)](#)

Taxonomía y topología de productos

ESTABLECIDO

Productos de cara al cliente, productos internos, plataformas y habilitadores, y el principio de que cada producto puede tener su propio modelo operativo. Permite no forzar un molde único sobre productos de naturaleza distinta.

Por qué está aquí ahora. La idea de que cada producto puede operar de forma distinta es un énfasis ya recogido y aceptado en el modelo.

Dónde mirar. [Scrum.org · APOM](#) · [Scrum.org · APOM en la práctica \(Accenture\)](#)

Gestión de la cartera de producto

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo se alinean, financian y priorizan los productos a nivel de cartera: las «apuestas» entre soluciones y el trabajo entre productos. No es el roadmap de un producto concreto —eso es oficio—, sino el gobierno del conjunto.

Por qué está aquí ahora. La gestión ágil de cartera se está formalizando ahora —arranca en la planificación de cartera, con los OKR para iniciativas entre productos— y aún no es práctica universal.

Dónde mirar. [Scrum.org · APOM \(enfoque por evidencia\)](#) · [Scrum.org · APOM](#)

Del contexto estratégico a la estrategia de producto

ESTABLECIDO

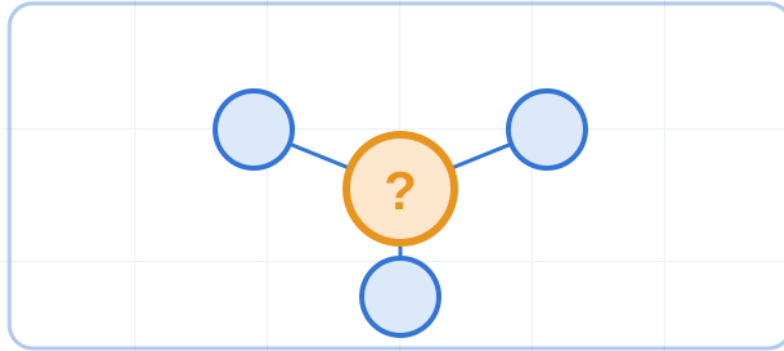
Cómo la estrategia de negocio baja a estrategia de producto y a los equipos: visión, foco, insights y transparencia como contexto que orienta sin dictar la solución. No cubre la técnica de formular estrategia, sino su lugar en el modelo.

Por qué está aquí ahora. El papel de la estrategia como contexto que se transmite a equipos empoderados está asentado en la formulación de principios.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [SVPG · POM, una introducción](#)

Bloque 3 — Estructura: equipos de producto empoderados, roles y diseño organizativo

Cómo se organiza a las personas para el trabajo de producto: el equipo empoderado como pieza central, sus roles y competencias, el liderazgo y el diseño de la organización de equipos.



Al equipo multifuncional se le asigna un problema a resolver, no una lista de funcionalidades.

Equipos de producto empoderados

ESTABLECIDO

El equipo multifuncional y durable al que se asignan problemas y se responsabiliza de resultados, con empoderamiento, sentido de propiedad y colaboración. Es, según Cagan, el concepto más fundamental del modelo.

Por qué está aquí ahora. Es el corazón del modelo y un consenso firme en toda la literatura de producto; sin él, el resto no se sostiene.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · Project to Product y APOM](#)

Roles y competencias del modelo

ESTABLECIDO

Product manager, product designer, tech lead/ingeniería y product leader; las competencias por encima de los títulos, incluida la de usar con criterio las herramientas del trabajo de producto —la IA entre ellas—. No desarrolla el oficio detallado de cada rol, que es materia aparte.

Por qué está aquí ahora. El reparto de roles y la primacía de la competencia sobre el título son estándar del modelo; el matiz de la IA entra como contexto que reordena el peso de cada competencia.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · APOM](#)

Liderazgo de producto

ESTABLECIDO

La dirección de las personas de producto mediante coaching y dirección por contexto, y el papel de los líderes de producto y de la alta dirección —incluido el CEO— en sostener el modelo. El líder da contexto y problemas, no soluciones.

Por qué está aquí ahora. El liderazgo por contexto es una pieza estable del modelo y condición reconocida de que el empoderamiento funcione.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · APOM en la práctica \(Accenture\)](#)

Diseño organizativo: topologías, autonomía y dependencias

ESTABLECIDO

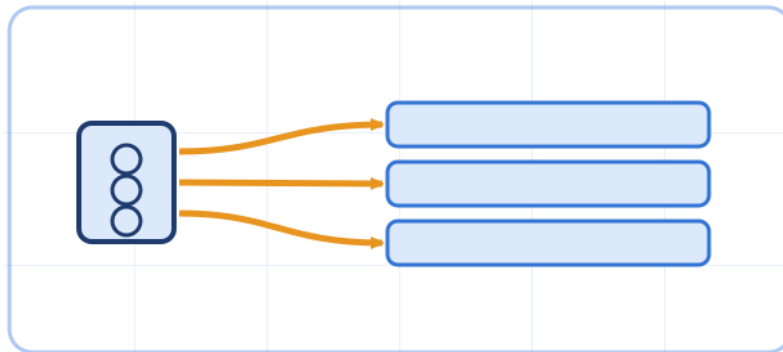
Cómo se agrupan los equipos en torno a productos y flujos de valor: tipos de equipo e interacciones (Team Topologies a nivel de modelo), carga cognitiva, y el equilibrio entre autonomía y alineamiento con la minimización de dependencias, incluidos los equipos de equipos cuando la arquitectura no permite desacoplar.

Por qué está aquí ahora. Team Topologies es un marco consolidado y la referencia común para el diseño organizativo del modelo; APOM lo incorpora explícitamente a nivel de modelo.

Dónde mirar. [Team Topologies · Conceptos clave](#) · [Scrum.org](#) · [APOM State of Play \(I\)](#)

Bloque 4 — Financiación y gobierno por flujos de valor

Cómo se asigna el dinero y cómo se decide una vez que la organización opera por producto: financiación persistente, presupuestación adaptativa y reparto de la autoridad.



Financiación que fluye de forma persistente a los productos, no asignada por iniciativa o proyecto.

De la financiación por proyecto a la financiación por producto/flujo de valor

EN CONSOLIDACIÓN

Por qué la financiación por proyecto choca con el modelo, y la financiación persistente de productos y flujos de valor frente a la asignación por iniciativa. Las herramientas que abaratan el coste marginal de construir —la IA entre ellas— refuerzan la lógica de financiar productos persistentes, no entregables sueltos.

Por qué está aquí ahora. Es muy abogada pero de adopción aún parcial: la encuesta de Scrum.org muestra que persisten silos e impedimentos estructurales que limitan la autonomía real, lo que la sitúa en consolidación.

Dónde mirar. [Scrum.org · Barreras a la entrega de valor \(APOM\)](#) · [SVPG · The Product Operating Model](#)

Presupuestación lean y Beyond Budgeting

EN CONSOLIDACIÓN

Asignación incremental, horizontes cortos y financiación de equipos persistentes; los principios de Beyond Budgeting y de la presupuestación lean-ágil a nivel de concepto, no la mecánica de un marco concreto.

Por qué está aquí ahora. Los principios son maduros, pero su adopción en organizaciones de producto sigue siendo desigual; por adopción, no por novedad conceptual, se etiqueta en consolidación.

Dónde mirar. [Beyond Budgeting · 12 principios](#) · [Scrum.org · APOM \(enfoque por evidencia\)](#)

Gobierno, autoridad de producto y restricciones

EN CONSOLIDACIÓN

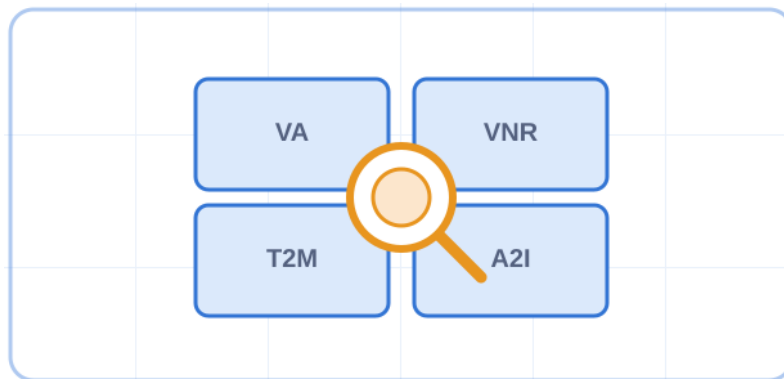
Quién decide qué una vez fijada la estrategia: el reparto de la autoridad de producto, el papel de la dirección y del CFO, y el gobierno ligero frente al control por fases. Incluye distinguir las restricciones fundamentales (cumplimiento, seguridad, regulación) de las heredadas sin justificación.

Por qué está aquí ahora. El reparto de autoridad es la transición que más cuesta; APOM insiste en distinguir una restricción fundamental de otra que solo está ahí «porque sí», y esa práctica aún se está asentando.

Dónde mirar. [Scrum.org](#) · [APOM State of Play \(I\)](#) · [SVPG](#) · [The Product Operating Model](#)

Bloque 5 — Orientación a resultados: métricas y gobierno por evidencia

Cómo se mide el valor y se decide con evidencia: los OKR, la gestión basada en evidencia, la cadencia de entrega y la salud del propio modelo.



Las cuatro Áreas de Valor de EBM —Valor Actual, Valor No Realizado, Time-to-Market y Capacidad de Innovar— inspeccionadas empíricamente.

Objetivos por resultados: OKR

ESTABLECIDO

El OKR como mecanismo de alineamiento y gobierno de resultados a nivel de cartera y de equipo: foco y contexto, no una lista de tareas. No cubre la técnica de redactar OKR, sino su función dentro del modelo operativo.

Por qué está aquí ahora. Los OKR son práctica mainstream y su papel de alineamiento por resultados está asentado; APOM los usa explícitamente para conectar cartera y equipos.

Dónde mirar. [Scrum.org · APOM \(enfoque por evidencia\)](#) · [Scrum.org · APOM](#)

Gestión basada en evidencia (EBM) y las cuatro Áreas de Valor

ESTABLECIDO

Las cuatro Áreas de Valor Clave: Valor Actual y Valor No Realizado (valor de mercado), y Time-to-Market y Capacidad de Innovar (capacidad organizativa); empirismo, hipótesis y experimentos a nivel de gestión. La actividad y el output no informan por sí solos de la capacidad de entregar valor.

Por qué está aquí ahora. EBM es un estándar establecido de Scrum.org y el ancla de evidencia de la formulación APOM; las cuatro áreas son una referencia estable.

Dónde mirar. [Scrum.org · Guía EBM](#) · [Scrum.org · Evidence-Based Management](#)

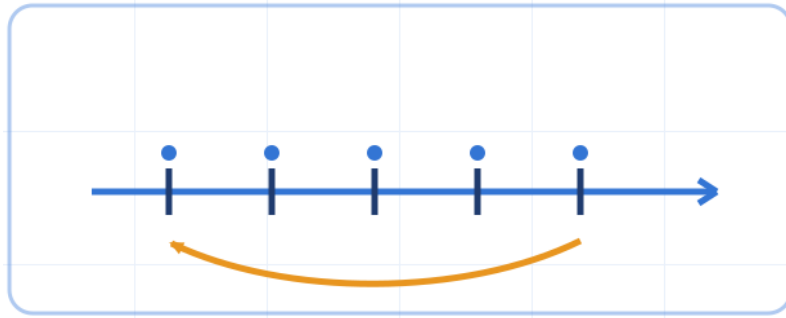
La cadencia de entrega como condición del modelo

ESTABLECIDO

Entregas pequeñas, frecuentes y fiables —mínimo cada dos semanas, idealmente continuas— con instrumentación, observabilidad y despliegue por fases. Se recoge como condición del modelo, no como técnica de ingeniería.

Por qué está aquí ahora. Es un requisito asentado del modelo: sin entrega frecuente y fiable no hay aprendizaje empírico ni gobierno por resultados.

Dónde mirar. [SVPG · POM, una introducción](#) · [SVPG · The Product Operating Model](#)



Entregas pequeñas y frecuentes que cierran un bucle de aprendizaje sobre el valor real.

Medición de la cartera y salud del modelo

EN CONSOLIDACIÓN

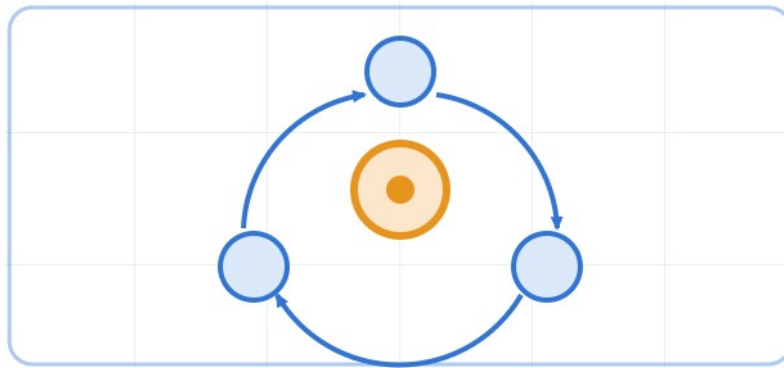
Métricas a nivel de cartera y de la propia transición, y las señales de que la organización opera realmente por producto y no solo de nombre. Distingue el cambio real del cambio cosmético.

Por qué está aquí ahora. Medir si una organización opera «de verdad» por producto es práctica más reciente y poco estandarizada; la encuesta de Scrum.org la sitúa como reto abierto.

Dónde mirar. [Scrum.org · Barreras a la entrega de valor \(APOM\)](#) · [Scrum.org · Evidence-Based Management](#)

Bloque 6 — Cultura del trabajo por producto

Los valores, comportamientos y mentalidad que sostienen el modelo: sin la cultura adecuada, el empoderamiento y el gobierno por resultados no arraigan.



Una cultura empírica: ciclo continuo de hipótesis, experimento y aprendizaje sostenido por la confianza.

Mentalidad de producto, confianza y seguridad psicológica

ESTABLECIDO

La cultura orientada a producto y resultados frente a la orientada a proyectos y fechas, y las condiciones que la sostienen: empezar por el «porqué», transparencia con los stakeholders y confianza como base de la autonomía.

Por qué está aquí ahora. La cultura de producto y la seguridad psicológica como base del empoderamiento son consenso firme en la literatura.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · APOM State of Play \(I\)](#)

Aprendizaje, experimentación y gestión del error

ESTABLECIDO

Cultura empírica: el descubrimiento como norma, la tolerancia al fallo controlado y la mejora continua. El error barato y temprano es información, no un defecto que ocultar.

Por qué está aquí ahora. El empirismo y el descubrimiento continuo como norma están asentados y son la contrapartida cultural de la cadencia de entrega y del EBM.

Dónde mirar. [SVPG · POM, una introducción](#) · [Scrum.org · Evidence-Based Management](#)

Relación con los stakeholders y con «el negocio»

ESTABLECIDO

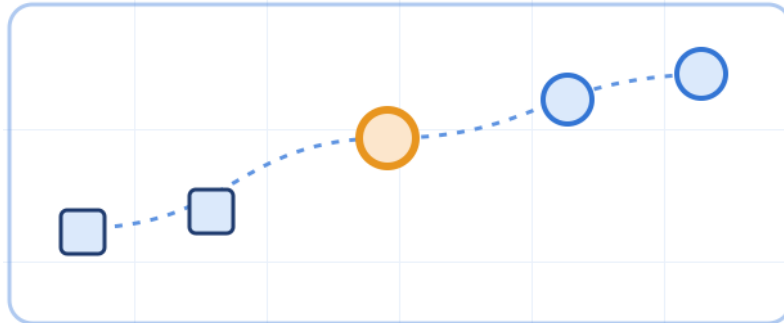
Superar el modelo de «negocio que pide / tecnología que sirve»: la colaboración entre producto y el resto de la organización y el manejo de las objeciones culturales. Tecnología y negocio resuelven problemas juntos, no por encargo.

Por qué está aquí ahora. La crítica al modelo «IT» y la colaboración producto-negocio son centrales y estables en la formulación de Cagan.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [SVPG · POM, una introducción](#)

Bloque 7 — La transición al modelo operativo de producto

El paso desde el modelo de origen al de producto en lo que es propio de este modelo —no de la gestión del cambio como disciplina general—: su naturaleza, su liderazgo y su frontera con el escalado.



Una transición incremental, producto a producto, donde cada grupo avanza a su propio ritmo.

La transición: naturaleza holística y viaje incremental

ESTABLECIDO

Por qué «renombrar a producto» sin cambiar estructura, financiación e incentivos fracasa, y por qué el cambio se entiende de forma holística. La transformación es un recorrido continuo, producto a producto, donde cada grupo puede avanzar a un ritmo distinto.

Por qué está aquí ahora. Es un diagnóstico asentado: renombrar lo existente como «producto» sin tocar incentivos, estructura ni procesos no funciona, y la secuenciación incremental es la vía reconocida.

Dónde mirar. [Scrum.org · APOM State of Play \(I\)](#) · [SVPG · The Product Operating Model](#)

Liderazgo del cambio, objeciones y dinámicas de poder

ESTABLECIDO

El papel del CEO y de la alta dirección, los equipos de transformación multifuncionales y la transformación personal de los líderes, junto con el catálogo de objeciones de stakeholders y sus respuestas, y las dinámicas de poder (por ejemplo, desinvertir en un producto influyente).

Por qué está aquí ahora. Transformed dedica una sección entera a las objeciones y sus respuestas, y el patrocinio de la alta dirección es condición reconocida del éxito de la transición.

Dónde mirar. [SVPG · The Product Operating Model](#) · [Scrum.org · APOM en la práctica \(Accenture\)](#)

Frontera con los marcos de escalado

EN CONSOLIDACIÓN

Cómo se relacionan SAFe, LeSS y Nexus con el modelo operativo —como capa de instanciación o implementación— sin enseñarlos, y qué los distingue del modelo en sí. El modelo dice el «qué» y el «porqué»; el marco de escalado, una forma posible del «cómo».

Por qué está aquí ahora. El encuadre «escalado como capa de instanciación» es reciente y se está discutiendo activamente; Scrum.org ha publicado material específico sobre la relación entre APOM y SAFe.

Dónde mirar. [Scrum.org · APOM y SAFe, ¿se relacionan?](#) · [Scrum.org · APOM](#)

Qué vigilar en la próxima revisión

Señales de cambio que el equipo editorial anticipa para la siguiente edición de este mapa:

- El «modelo operativo de producto nativo de IA»: un discurso emergente (2025-2026) sostiene que las empresas nativas de IA invierten parte del modelo clásico —construir y luego decidir, menos product managers por superficie, agentes que validan su propio trabajo—. Queda fuera de este mapa por ahora, pero es la señal con más potencial de movimiento.
- La consolidación del Agile Product Operating Model de Scrum.org: nuevas entregas de la serie «State of Play», resultados de su encuesta y posibles ajustes en las siete características.
- La financiación por flujo de valor y la presupuestación adaptativa: si su adopción pasa de abogada a habitual, varios punteros del Bloque 4 podrían pasar a establecido.
- Las métricas de salud del modelo y de cartera: si emerge un estándar para medir si una organización opera «de verdad» por producto.
- La evolución de la frontera con los marcos de escalado (SAFe, LeSS, Nexus) a medida que se reposicionan respecto al modelo operativo.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos estaban disponibles y verificados en la fecha de actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse; cada revisión del mapa actualiza también sus referencias.

© 2026 Scrum Manager®. Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución – No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). Los formadores y centros oficiales de Scrum Manager quedan licenciados bajo los términos CC BY 4.0 para su actividad formativa.