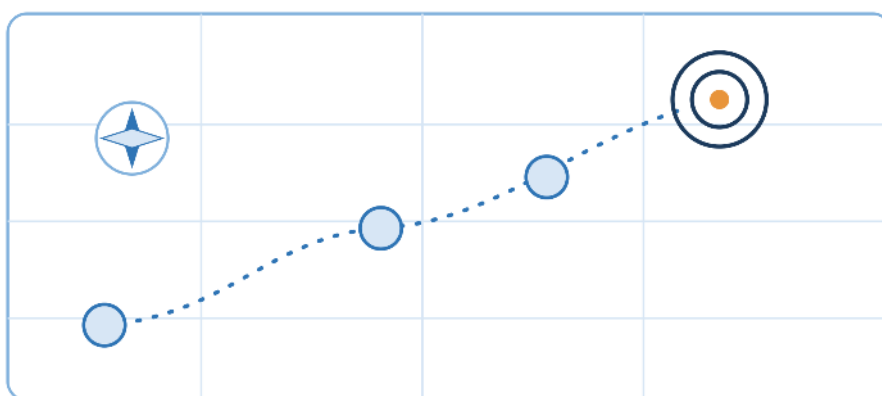


State of the art

OKRs y estrategia de producto

Mapa de referencia del conocimiento profesional vigente



Actualizado a junio de 2026

Sobre este documento

Este documento es un mapa curado de los conocimientos, prácticas y modelos empleados profesionalmente a la fecha de su publicación para conectar la estrategia de producto con la ejecución a través de objetivos y resultados clave (OKRs). 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.

Cómo usar este documento

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

Este mapa se complementa con tres apoyos:

- **Referencias para localizar la información.** Cada entrada incluye enlaces a fuentes donde ampliar el conocimiento, verificados a la fecha de este documento.
- **Un documento de desarrollo.** Un texto paralelo desarrolla en profundidad los temas que aquí solo se enuncian. Está disponible en [OKRs y estrategia de producto](#).
- **Una plataforma de entrenamiento y evaluación en Skill Arena.** En [OKRs y estrategia de producto](#) 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 OKRs y estrategia de producto es un campo relativamente asentado: la mayor parte de su núcleo conceptual lleva años consolidado y evoluciona de forma lenta, más por refinamiento de la práctica que por novedades. Lo que distingue hoy a un profesional no es conocer lo último, sino aplicar bien lo conocido. En los distintos apartados del documento, las etiquetas (ESTABLECIDO, EN CONSOLIDACIÓN, EMERGENTE) ayudan a identificar la madurez de cada concepto:

ESTABLECIDO consenso firme; conocimiento que se da por necesario en cualquier equipo de producto.

EN CONSOLIDACIÓN práctica reconocida pero sin consenso cerrado: la comunidad de producto aún discute cómo aplicarla bien.

EMERGENTE frontera reciente; alta relevancia y alta volatilidad.

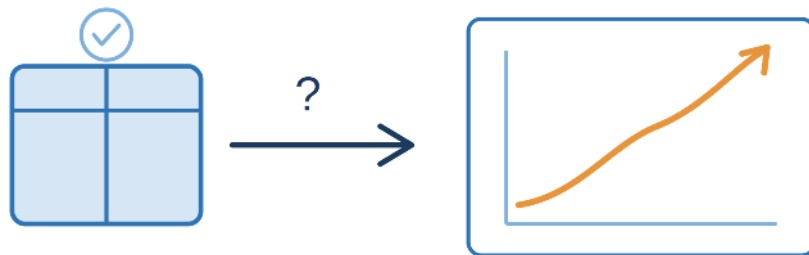
Bloque A — El paradigma: outcome sobre output

La distinción fundacional de los OKRs aplicados a producto. Sin ella, todo lo demás se convierte en una lista de tareas con porcentajes.

Outcome frente a output: la piedra angular

ESTABLECIDO

Un output es lo que el equipo entrega —una funcionalidad, un despliegue, un proyecto cerrado—. Un outcome es el cambio que ese output genera en el mundo: un comportamiento distinto del usuario, una métrica de negocio que se mueve, un problema que se resuelve. Un OKR mide el outcome, no el trabajo.



Un OKR mide el outcome —el cambio provocado—, no el output que se entrega.

Por qué está aquí ahora. Es el error más extendido y el que primero hay que corregir. Cuando defines el éxito como «lanzar la feature X», creas un incentivo perverso: el equipo optimiza para entregar, no para generar valor. Se puede desplegar la funcionalidad, celebrar y que ningún usuario cambie de comportamiento. Cuando mides outputs celebras deploys; cuando mides outcomes celebras impacto.

Dónde mirar. [Felipe Castro — Measure the outcome, not the work](#) · [Scrum.org — From output to outcome with OKRs](#)

El OKR como herramienta de empoderamiento del equipo

ESTABLECIDO

El sentido último de un OKR no es controlar, sino empoderar: se asigna al equipo un problema que resolver en lugar de una lista de funcionalidades que construir, y se le da el contexto estratégico para que decida cómo. El éxito se define por resultados de negocio (outcomes), no por actividad (output).

Por qué está aquí ahora. Es la lectura que conecta OKRs con la gestión moderna de producto y la que evita su degeneración burocrática. Cagan advierte de que en una organización de «feature teams» los OKRs son un desajuste cultural y una pérdida de tiempo: solo aportan valor donde el equipo tiene espacio real para encontrar la solución. Define el techo de lo que esta técnica puede dar.

Dónde mirar. [Marty Cagan \(SVPG\) — Team Objectives: Empowerment](#) · [Felipe Castro — Build an outcome-driven culture](#)

La fábrica de funcionalidades y la epidemia de fechas de entrega

ESTABLECIDO

El antipatrón dominante: usar el formato OKR para listar proyectos y fechas («implementar X en Salesforce para junio») en lugar de outcomes medibles. El resultado parece un OKR, pero no hay un

solo número que mida un cambio en el usuario o el negocio. Es la «fábrica de funcionalidades» disfrazada de gestión por objetivos.

Por qué está aquí ahora. Es tan perverso que afecta incluso a quienes creen dominar el marco. Reconocerlo es la prueba de madurez profesional: si los resultados clave se pueden marcar como «hechos» en una fecha, son tareas, no resultados. Saber detectarlo y reformularlo es la competencia que separa el uso real del cosmético.

Dónde mirar. [Felipe Castro — An OKR should measure the outcome](#) · [Scrum Manager — 5 aspectos clave para usar los OKR](#)

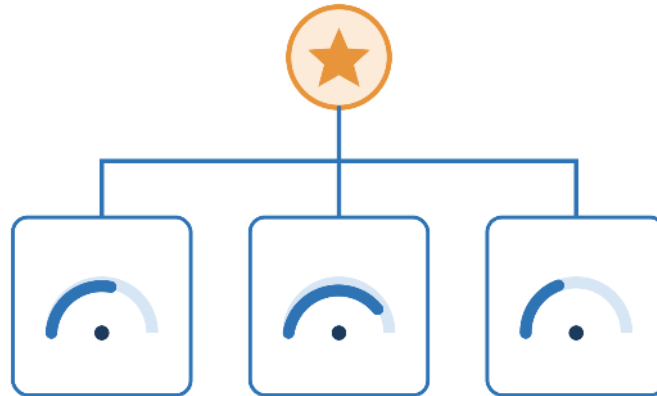
Bloque B — Anatomía del OKR: objetivos, resultados clave y métricas

Cómo se construye un OKR bien formado. El objetivo da dirección; los resultados clave la hacen medible. Aquí está la artesanía del marco.

El objetivo: cualitativo, inspirador y sin números

ESTABLECIDO

El objetivo describe la dirección aspiracional. Debe ser cualitativo, memorable y comprensible por cualquiera del equipo. No incluye cifras, porque su función es dar sentido y dirección, no medir. Responde a «¿qué queremos lograr?» y «¿por qué importa?», no a «¿cuánto?».



El objetivo cualitativo da dirección; los resultados clave, medibles, la hacen verificable.

Por qué está aquí ahora. Es la mitad del marco que más se descuida: se salta directo a las métricas y se pierde el porqué. Un objetivo sin alma produce resultados clave que nadie entiende para qué sirven. Es conocimiento estable y compartido por todas las escuelas de OKR, de Doerr a Wodtke.

Dónde mirar. [Atlassian — Guía de OKR](#) · [Scrum Manager BoK — Mapa de impacto](#)

El resultado clave: medible, con baseline y fórmula

ESTABLECIDO

Un resultado clave mide un cambio observable en usuarios o negocio. Antes de cerrarlo hay que conocer el punto de partida (baseline) y definir la fórmula de cálculo: sin baseline, un KR como «llegar a 80%» no significa nada. Suelen bastar de dos a cinco KR por objetivo.

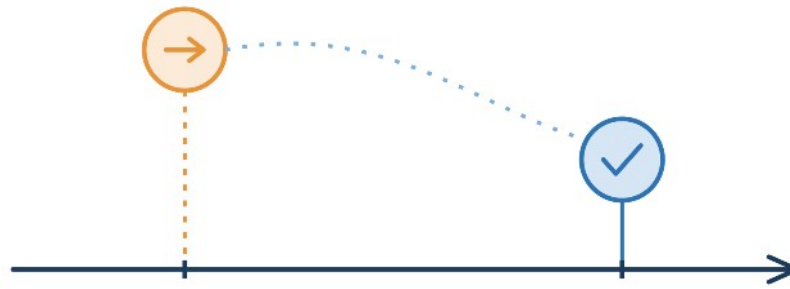
Por qué está aquí ahora. La falta de baseline es uno de los fallos operativos más frecuentes y silenciosos: el equipo fija una meta sin saber de dónde parte y descubre a mitad de trimestre que no puede medir el avance. Si no hay datos históricos, conseguirlos es el primer problema a resolver, no un detalle posterior.

Dónde mirar. [Felipe Castro — The Beginner's Guide to OKR](#) · [Atlassian — Guía de OKR](#)

Métricas leading frente a lagging

EN CONSOLIDACIÓN

Las métricas lagging (retrasadas) confirman el resultado cuando ya ha ocurrido: ingresos, retención, NPS. Las leading (adelantadas) predicen ese resultado y el equipo puede influir en ellas dentro del trimestre: activaciones, uso de una función, frecuencia. Un buen conjunto de KR combina ambas para no quedar a ciegas hasta el final.



La métrica leading se mueve pronto y predice; la lagging confirma el resultado al final.

Por qué está aquí ahora. El equilibrio entre ambas es donde la comunidad de producto aún afina: demasiada métrica lagging y el OKR no es accionable a tiempo; demasiada leading y se pierde la conexión con el impacto real. Acertar con los indicadores adelantados correctos —los que de verdad anticipan el outcome— es más arte que receta, y por eso no está cerrado.

Dónde mirar. [Tim Herbig — Leading & lagging indicators en OKRs](#) · [Scrum.org — Add OKRs to your product board](#)

Tipos de OKR: comprometidos, aspiracionales y de aprendizaje

EN CONSOLIDACIÓN

No todos los OKR son iguales. Los comprometidos son metas no negociables que deben alcanzarse al 100%. Los aspiracionales (moonshots) son ambiciosos y se dan por buenos en torno al 70%. Los de aprendizaje priorizan obtener conocimiento —validar una hipótesis— sobre alcanzar una cifra. Confundirlos distorsiona la lectura del avance.

Por qué está aquí ahora. Distinguir el tipo es lo que evita castigar a un equipo por no llegar al 100% de un moonshot, o relajarse en un compromiso firme. La práctica de etiquetar el tipo gana terreno pero todavía no es universal, y muchas implementaciones tratan todos los OKR con la misma vara.

Dónde mirar. [Atlassian — Tipos de OKR](#) · [Scrum Manager — 5 aspectos clave para usar los OKR](#)

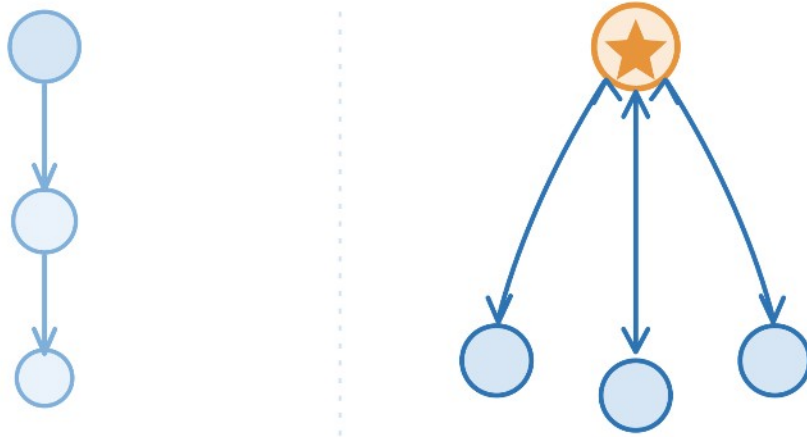
Bloque C — Del OKR a la estrategia: alineamiento, roadmap y priorización

Dónde el OKR deja de ser un ejercicio de redacción y se convierte en la palanca que conecta la visión de producto con el trabajo del día a día.

Alineamiento bidireccional, no cascada

EN CONSOLIDACIÓN

El modelo intuitivo —descomponer el OKR de la empresa en sub-OKR de cada nivel, en cascada— es lento y convierte los outcomes en outputs en cuanto baja del nivel directivo. La alternativa que gana terreno: equipos que fijan sus OKR en paralelo a partir de la estrategia compartida, con influencia en ambos sentidos, de modo que lo que se aprende en la trinchera retroalimente la estrategia.



Frente a la cascada de una vía, los equipos fijan sus OKR en paralelo con influencia en ambos sentidos.

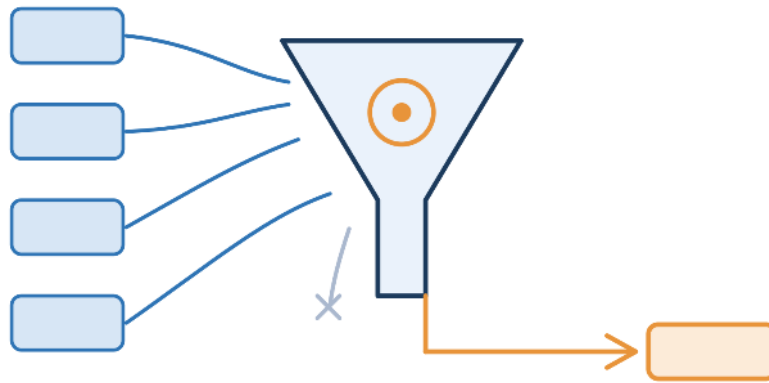
Por qué está aquí ahora. Es uno de los debates vivos del marco. La cascada reproduce el viejo «work breakdown structure» del project management dentro de los OKRs y mata su agilidad. El alineamiento en paralelo es más rápido y mantiene el foco en outcomes, pero exige una madurez organizativa que no todas las empresas tienen, por eso aún no es consenso.

Dónde mirar. [Felipe Castro — OKRs do not cascade](#) · [Scrum.org — Organizing around outcomes with OKRs](#)

El OKR como filtro de priorización del roadmap

ESTABLECIDO

Con los OKR sobre la mesa, la priorización deja de ser una negociación de opiniones y pasa a ser una pregunta de contribución: ¿qué iniciativa mueve más este resultado clave? El roadmap se ordena por impacto esperado sobre los OKR, y las peticiones que no contribuyen a ningún resultado clave se hacen visibles como lo que son.



El OKR filtra el roadmap: pasa lo que mueve un resultado clave; lo demás se hace visible.

Por qué está aquí ahora. Es una de las aportaciones más prácticas del marco a la gestión de producto y está plenamente asentada: el OKR da al responsable de producto un criterio defendible para decir «no». Funciona además como escudo en la negociación con stakeholders: «si priorizamos esto, el KR X pasa de verde a rojo, ¿procedemos?».

Dónde mirar. [Scrum.org — Add OKRs to your product board](#) · [Scrum Manager BoK — Mapa de impacto](#)

No todo debe ser un OKR: la técnica de los dos cubos

EN CONSOLIDACIÓN

Parte del trabajo de producto son outcomes que perseguir; otra parte son compromisos con fecha que simplemente hay que cumplir (una integración legal, una migración). Castro propone separar las inversiones en dos cubos: OKR (outcomes) y fechas de entrega (proyectos). Forzar todo a formato OKR es lo que genera la lista de tareas con porcentajes.

Por qué está aquí ahora. Saber qué NO meter en un OKR es tan parte del dominio como saber redactarlo. La obsesión por convertirlo todo en OKR es una causa raíz de la «epidemia de fechas» del Bloque A. La práctica está reconocida pero requiere criterio para trazar la línea, y ahí la comunidad aún conversa.

Dónde mirar. [Felipe Castro — Not everything needs to be an OKR](#) · [Marty Cagan \(SVPG\) — Product Strategy: Actions](#)

Bloque D — Operación: check-ins, confianza y aprendizaje

El OKR no vive en el documento de inicio de trimestre, sino en el ritmo con que el equipo lo revisa, ajusta y aprende de él. Aquí se gana o se pierde su valor.

El check-in: sesión de decisión, no de reporte

ESTABLECIDO

Un check-in de OKR no es una reunión donde cada persona lee sus números. Es una sesión de gestión donde el equipo toma decisiones con datos. La pregunta central no es «¿cuánto hemos avanzado?» sino «¿qué hacemos distinto a partir de ahora?». Conviene un ritmo corto y regular — semanal o quincenal— frente a la revisión única de fin de trimestre.

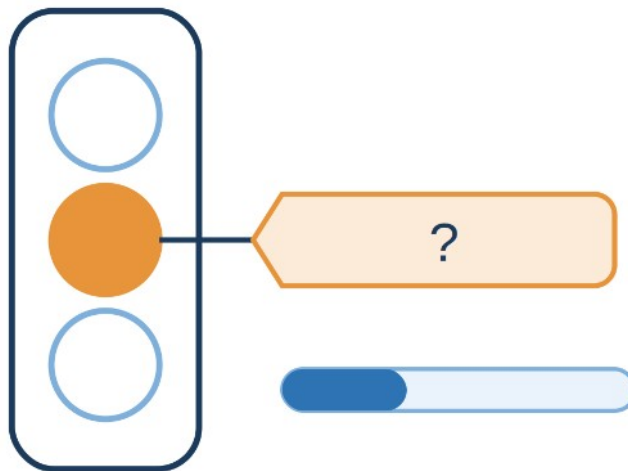
Por qué está aquí ahora. Es el punto donde más OKR mueren: degenerados en un informe de estado que nadie usa para decidir. Ocurre porque es más fácil informar que decidir. Recuperar el carácter de foro de decisión es lo que mantiene vivo el marco; Wodtke lo ancló en una cadencia semanal por esta misma razón.

Dónde mirar. [Christina Wodtke — Radical Focus \(2.ª ed.\)](#) · [itnove — Sprint Review + OKR check-in](#)

El sistema de confianza: verde, ámbar, rojo y los supuestos

EN CONSOLIDACIÓN

El estado de un KR no es su porcentaje de avance, sino la confianza del equipo en alcanzarlo. Un KR al 30% a mitad de trimestre puede estar verde si la dinámica es favorable; otro al 60% puede estar rojo si se ha estancado sin palancas claras. La confianza se sostiene explicitando los supuestos: «estamos en ámbar porque asumimos que el equipo de datos entregará el pipeline esta semana».



El color refleja la confianza en alcanzar el KR —y el supuesto que la sostiene—, no el porcentaje de avance.

Por qué está aquí ahora. Separar avance de confianza es lo que convierte el seguimiento en una conversación honesta sobre riesgo en lugar de un teatro de porcentajes. La práctica gana adopción con rapidez, pero exige una cultura donde declarar ámbar o rojo a tiempo se premie en vez de castigarse, y eso aún no está extendido.

Dónde mirar. [Christina Wodtke — Radical Focus \(2.ª ed.\)](#) · [Felipe Castro — Build an outcome-driven culture](#)

Validación, aprendizaje y el cierre del ciclo

ESTABLECIDO

Cerrar un trimestre no es solo puntuar los KR, sino extraer aprendizaje: ¿se cumplió el outcome o solo el número?, ¿qué supuestos resultaron falsos?, ¿qué cambia en la estrategia? Alcanzar un KR no significa haber «llegado»; el empirismo del marco obliga a verificar que el cambio buscado de verdad ocurrió y a ajustar objetivos o resultados en consecuencia.

Por qué está aquí ahora. Es la parte del marco que más se omite por prisa y la que da sentido al resto: sin retrospectiva de OKR, el siguiente trimestre repite los mismos errores. Conecta los OKRs con el empirismo ágil —transparencia, inspección, adaptación— y es conocimiento plenamente asentado.

Dónde mirar. [Scrum.org — Organizing around outcomes with OKRs](#) · [Scrum.org — ¿Cómo empoderan los OKR a los equipos Scrum?](#)

Qué vigilar en la próxima revisión

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

- La consolidación del alineamiento bidireccional frente a la cascada: si el modelo en paralelo pasa de práctica avanzada a estándar en organizaciones de producto.
- El efecto de la IA en la operación de OKRs: asistentes que sugieren resultados clave, detectan métricas leading o analizan el avance, y el riesgo de automatizar la redacción sin el criterio de outcome.
- La maduración de la distinción por tipos (comprometido / aspiracional / aprendizaje) y del sistema de confianza como prácticas universales y no opcionales.
- La integración fluida de los OKRs en los paneles y eventos de producto, frente al riesgo recurrente de que el check-in vuelva a degradarse en reunión de reporte.

Nota sobre las referencias

Los enlaces incluidos en este documento estaban disponibles y verificados en la fecha de su actualización. Dado el ritmo de cambio del área, algunos pueden modificarse o dejar de estar accesibles con el tiempo; 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.