



A G I L E V E L

PROTOCOLO PARA ANALIZAR, EVALUAR Y MEJORAR LA
AGILIDAD EN LA EMPRESA

v. rc.01



Guía del protocolo OK
para procesos de evaluación y mejora
de la agilidad organizacional

AgiLevel®



ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
Propósito de este documento.....	4
Audiencia.....	4
El Protocolo OK.....	4
Componentes del Protocolo.....	4
Organización de esta guía.....	4
ACTIVIDADES.....	6
1.- Estudio Preliminar.....	6
2.- Preparación formativa del equipo de evaluación.....	6
3.- Entrevistas / cuestionarios.....	6
4.- Comprobación de evidencias.....	7
5.- Informe de la evaluación.....	7
EVAL.....	8
Alta de una nueva evaluación.....	8
Generar accesos a encuestas.....	9
Respuestas de las encuestas.....	10
Consulta de los resultados.....	10
EXCEL PARA CÁLCULO DE RESULTADOS.....	12
Acerca de.....	12
Instrucciones.....	12
CUESTIONARIO_T01.....	12
CUESTIONARIO_F01.....	13
CUESTIONARIO_S01.....	14
Faceta operativa.....	14
Faceta organizativa.....	15
Soporte.....	15
Totales.....	16



INTRODUCCIÓN

Propósito de este documento

Guía del protocolo OK para procesos de evaluación y mejora de la gestión ágil en proyectos y organizaciones, basados en el modelo AgiLevel.

Audiencia

Responsables de procesos de asesoría y mejora de la agilidad. Para la comprensión de esta guía, y el uso del protocolo es necesario el conocimiento de AgiLevel.

El Protocolo OK

Los protocolos definen procedimientos específicos para realizar actividades de evaluación y mejora, y ofrecen recursos para su ejecución.

Este protocolo es válido para evaluaciones expertas.

Componentes del Protocolo

- **Guía:** este documento.
- **Cuestionarios** con preguntas para recabar la información necesaria a los miembros del equipo o equipos de evaluación: cuestionario_OK4_0_Tnn, cuestionario_OK4_0_Fnn y cuestionario_OK4_0_Snn.
- **Excel para cálculo de resultados:** hojas de cálculo en formato excel para calcular las valoraciones con la información de los cuestionarios y la ponderación que el trabajo de campo del evaluador responsable aconseje: formulacion_OK4nn.
- **Eval** (<https://eval.agilevel.com/>): plataforma online para realizar los cuestionarios de evaluación y calcular los resultados.

Organización de esta guía

Introducción

Información de contexto del protocolo OK y de este documento.

Actividades

Descripción de las actividades para realizar procesos de evaluación y mejora AgiLevel con este protocolo.

Herramientas para obtener y evaluar de la información

Instrucciones de las dos herramientas que se pueden elegir para evaluar la agilidad de la empresa:



- **Plataforma Eval.**

Plataforma on line, disponible en la dirección eval.agilevel.com, para realizar las encuestas y calcular los resultados.

- **Formularios en formato PDF y fichero excel** para el registro de las respuestas y cálculo de resultados.



ACTIVIDADES

1.- Estudio Preliminar

En el estudio preliminar, el evaluador determina con la dirección de la empresa, la situación de partida y los objetivos esperados. En él se determina si se debe abordar el análisis de la agilidad en la dimensión operativa, en la organizativa o en ambas.

Cubre los siguientes puntos:

1.1 Expectativas y objetivos de la organización.

Identificación y análisis de las razones que han motivado el proceso de evaluación y mejora de la agilidad; de las expectativas de la organización y los objetivos de mejora que desea alcanzar.

1.2 Análisis inicial de las características generales de la organización.

Recogida y análisis de la información de contexto necesaria para la asesoría y evaluación, relativa a los rasgos organizativos y culturales de la organización, características de los proyectos realizados por la organización, técnicas y prácticas de trabajo empleadas.

1.3 Evaluación temprana del soporte directivo.

Con la información de las entrevistas iniciales el evaluador puede apreciar una primera valoración personal de los cinco puntos que configuran el soporte necesario.

- Implicación directiva.
- Compatibilidad cultural.
- Medios.
- Formación.
- Acompañamiento, coaching.

2.- Preparación formativa del equipo de evaluación

Los componentes del equipo o equipos de evaluación deben recibir la información general del plan de mejora de la organización, y capacitación para el correcto desempeño de su participación en la evaluación.

3.- Entrevistas / cuestionarios

Si no se emplea la plataforma Eval:

Los miembros del equipo de evaluación deben cumplimentar los siguientes cuestionarios:



- **Cuestionario sobre el soporte de la dirección:** OK_4_Snn
- **Cuestionario sobre la dimensión operativa:** OK_4_Tnn, si el ámbito de la evaluación incluye esta dimensión.
- **Cuestionario de la dimensión organizativa:** OK_4_Fnn, si el ámbito de la evaluación incluye esta dimensión.

El evaluador debe velar por la garantía de anonimato de los cuestionarios.

En las evaluaciones expertas puede ampliarse la información para la ponderación de los resultados, a través de entrevistas complementarias a la(s) personas del equipo evaluador, realizadas por el asesor responsable.

Si se emplea la plataforma Eval:

La plataforma gestiona los cuestionarios adecuados según la dimensión o dimensiones que se desean evaluar.

4.- Comprobación de evidencias

En las **evaluaciones expertas**, puede ampliarse la información para la ponderación de los resultados a través de la comprobación de evidencias observadas por los evaluadores en los artefactos, prácticas y procedimientos de trabajo empleados en la organización.

5.- Informe de la evaluación

Documento con el resultado y las conclusiones de la evaluación; junto con la información de asesoría para el proceso de mejora: áreas de fortaleza, debilidades y acciones o plan de mejora, según el tipo, ámbito y finalidad de la evaluación.



EVAL

Se encuentra en <https://eval.agilelevel.com/>

Esta aplicación gestiona las encuestas y valoración de los parámetros clave de la agilidad organizativa. La información del modelo se encuentra en: AgiLevel.

Es una herramienta de acceso libre con fines académicos para los miembros de la comunidad profesional [Scrum Manager](#).

Para el uso con fines profesionales es necesario disponer de una licencia profesional que puede solicitar desde el área de miembros de Scrum Manager.

Alta de una nueva evaluación

The screenshot shows the 'Nueva evaluación' (New evaluation) form in the EVAL application. The form is titled 'Nueva evaluación' and is part of the 'Evaluaciones' section. The user is identified as 'Jean Simmons'. The form contains the following fields and options:

- Nombre interno de la acción de mejora:** Proyecto Vanguardia ágil
- Nombre de la empresa:** Acme SA
- Departamento, área o proyecto de la empresa que se evalúa:** Departamento de programación
- Logotipo:** Selección de archivo 'lipsum2.jpg'
- Encuesta disponible desde:** 13/02/2025
- Hasta:** 17/03/2025
- Dimensión(es) que se evalúan:** A dropdown menu with options: Operativa y organizativa, Operativa, and Organizativa.
- Nº de personas que responderán:** A text input field.

At the bottom right, there are 'Guardar' (Save) and 'Cancelar' (Cancel) buttons. At the bottom of the page, there are links for 'Acerca de', 'Aviso legal', 'Licencia', and 'Descargar instrucciones'.

En la pantalla de alta nueva evaluación se indica:

- Nombre interno que tiene el proyecto de evaluación y mejora.
- Nombre de la empresa.



- Nombre del área de la empresa o de la encargada de un determinado proyecto, que se va a evaluar. En el caso de una evaluación de la organización en su conjunto se debe indicar un nombre como “Evaluación general”
- Logotipo de la empresa, para la personalización de los cuestionarios.
- Fechas en las que estarán disponibles los cuestionarios para el equipo de evaluación.
- Dimensión o dimensiones que se van a evaluar.
- Número de personas que van a recibir los cuestionarios.

Generar accesos a encuestas

EvAL Evaluaciones Jean Simmons ▾

Editar evaluación

Nombre interno de la acción de mejora

Nombre de la empresa

Departamento, área o proyecto de la empresa que se evalúa

Logotipo

LOREM IPSUM

Ningún archivo seleccionado

Encuesta disponible desde **Hasta**

Dimensión(es) que se evalúan **Nº de personas que responderán**

Personas encuestadas

Añade a las personas encuestadas indicando la dirección de correo para enviarles el enlace y el código de acceso a la encuesta. También puedes importar los correos desde un fichero.

Fichero para importar correos
 Ningún archivo seleccionado

El fichero debe ser de texto plano y contener exclusivamente un correo por línea (sin espacios ni caracteres no permitidos en un e-mail)

E-mail	Estado	
<input type="text" value="E-mail a añadir"/>		<input type="button" value="+"/>
direccion1@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion2@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion3@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion4@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion5@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion6@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>
direccion7@correo.com	Nueva	<input type="button" value="↗"/> <input type="button" value="✖"/>

[Acerca de](#) | [Aviso legal](#) | [Licencia](#) | [Descargar instrucciones](#)


Esta acción, que se muestra en la parte superior de la pantalla de la evaluación, una vez dada de alta, genera los campos para escribir las direcciones de correo de los miembros del equipo de evaluación, a la que se enviará el enlace para responder a la encuesta del protocolo.




Una vez indicadas las direcciones de correo, el pulsador “Guardar” actualiza la información y muestra los pulsadores para enviar los correos de invitación.

Respuestas de las encuestas

Los miembros del equipo de evaluación reciben un correo electrónico con el enlace de la encuesta y un código para acceder a la misma.


Finalizar encuesta
ES EN



Proyecto Vanguardia ágil

Acme SA
Departamento de programación

Bienvenido y gracias por su participación en el equipo de evaluación del proyecto: Proyecto Vanguardia ágil de Acme SA.

Por favor indique en cada una de las afirmaciones siguientes cuál de las opciones posibles encaja mejor en la realidad de Acme SA.

El objetivo es conocer su opinión como conocedor de aspectos de la empresa, del equipo y proyecto en el que actualmente trabaja, por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas. Para determinar las respuestas tampoco se requiere un excesivo análisis de cada cuestión


Por favor, responda con total libertad y objetividad, porque la información recogida en este cuestionario se trata de forma despersonalizada y queda anonimizada.

Todo el equipo implicado en el desarrollo del producto o servicio conoce, comprende y comparte la visión de lo que el cliente quiere conseguir.

- En absoluto de acuerdo - Nunca o casi nunca es así
- Generalmente no es así
- Por término medio - La mitad de las veces
- Siempre o casi siempre

Consulta de los resultados

En el listado de evaluaciones se muestra el icono de acceso a los resultados, cuando hay al menos 2 encuestas respondidas. No se muestra cuando sólo hay una, para garantizar la confidencialidad, ya que la aplicación no permite conocer las respuestas facilitadas por una determinada persona.


Evaluaciones
Jean Simmons

+ Nueva

ID	Empresa	Estado	Total	Encuestas	Respondidas	
149	Acme SA Departamento de programación	Abierta	17		13	

En las diferentes pestañas de la página de resultados se pueden consultar los valores de la dimensión o dimensiones evaluadas, del soporte directivo, además de un cuadro con los totales de forma agrupada.



Resultados de la evaluación

Empresa: Acme SA

Area: Departamento de programación

Encuesta abierta de 13/02/2025 a 17/03/2025

Encuestas previstas - Encuestas respondidas

Dimensión operativa

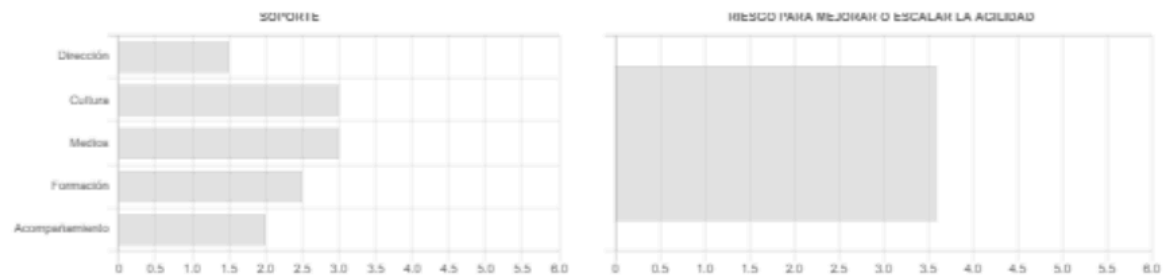
Dimensión organizativa

Soporte

Totales

SOPORTES PARA EL PROCESO DE MEJORA				2.4
PARCIAL	NIVEL		TOTAL	NIVEL
Situación actual	0.50	Dirección		1.5
Disposición a futuro	1.00			
Situación actual	1.50	Cultura		3
Disposición a futuro	1.50			
Situación actual	1.00	Medios		3
Disposición a futuro	2.00			
Situación actual	1.00	Formación		2.5
Disposición a futuro	1.50			
Situación actual	0.50	Acompañamiento		2
Disposición a futuro	1.50			

2.4





EXCEL PARA CÁLCULO DE RESULTADOS

El fichero “formulación_Oks_04nn.xlsx” está incluido en este protocolo para realizar los cálculos técnicos y representación gráfica de los resultados.

Es un libro excel compuesto de las siguientes hojas:

- ACERCA DE.
- INSTRUCCIONES.
- CUESTIONARIO_T01.
- CUESTIONARIO_T02.
- CUESTIONARIO_S01.
- FACETA OPERATIVA.
- FACETA ORGANIZATIVA.
- SOPORTE
- TOTALES.

Acerca de

Información de la hoja y revisión.

Instrucciones

Guía rápida con un resumen de instrucciones del uso de la hoja de cálculo.

CUESTIONARIO_T01

RESPUESTA DEL CUESTIONARIO																									VALORES PARCIALES				VALORES PARCIALES		
RESPUESTA DE CADA PARTICIPANTE																									OBTENIDO	PONDERACIÓN	FINAL	INDICADOR	PRINCIPIOS Y SOPORTE	VALOR	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	0,0		0,0	Compartir y comprender la visión del cliente	Entrega de valor	0,0	
																									0,0		0,0	Colaboración del cliente con el equipo			
																										0,0		0,0	Gestionar la variabilidad	Mejora continua	0,0
																									0,0		0,0	Mejora continua de las prácticas			
																										0,0		0,0	Mejora continua del producto o servicio	Desarrollo iterativo e incremental	0,0
																									0,0		0,0	Aranque desde un mínimo viable			
																										0,0		0,0	Puntos de integración frecuentes	Ritmo de trabajo sostenido	0,0
																									0,0		0,0	Hitos sobre partes funcionales			
																										0,0		0,0	Flujo continuo y óptimo	Atención continua a la excelencia	0,0
																									0,0		0,0	Mantener el foco			
																										0,0		0,0	Uso de técnicas para garantizar la calidad	Operativa visible	0,0
																									0,0		0,0	Identificación temprana impedimentos			
																										0,0		0,0	Compartir información relativa al desarrollo	Cadencia y sincronización	0,0
																									0,0		0,0	Reuniones basadas en cadencia			
																										0,0		0,0	Predictibilidad de las entregas	Personas sobre procesos	0,0
																									0,0		0,0	Conocimiento profesional (hard skills)			
																										0,0		0,0	Habilidades sociales (soft skills)		

1) RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO T01

Entrada de datos: la columna B contiene los códigos que las preguntas tienen asignadas en los formularios. En las columnas de la derecha se registran las respuestas dadas por los diferentes miembros del equipo de evaluación. En el área marcada con **(1)** en la ilustración 1.



2) PONDERACIÓN

Columna para registrar el valor de ponderación en aquellos casos e indicadores en los que el evaluador responsable haya detectado evidencias que lo aconsejen.

Es el valor directo que debe sumarse o restarse al valor obtenido por los cuestionarios (el mostrado en la columna “OBTENIDO”) en un indicador determinado.

El valor final de cada indicador, una vez aplicada la ponderación es el que muestra la columna “FINAL”.

3) VALORES PARCIALES

Valores resultantes para los diferentes principios de la agilidad operativa.

CUESTIONARIO_F01

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO																										VALORES PARCIALES				VALORES PARCIALES	
PREGUNTA	RESPUESTA DE CADA PARTICIPANTE																									OBTENIDO	PONDERACIÓN	FINAL	INDICADOR	PRINCIPIOS Y SOPORTE	VALOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25						
F01101																										0,0	0,0	0,0	Corte		
F01201																										0,0	0,0	0,0	Respeto	Asertividad	0,0
F02101																										0,0	0,0	0,0	Incorporación y desarrollo de talento		
F02201																										0,0	0,0	0,0	Retención del talento	Valoración del talento	0,0
F02301																										0,0	0,0	0,0	Desarrollo profesional		
F03101																										0,0	0,0	0,0	Transparencia	Claridad	0,0
F03201																										0,0	0,0	0,0	Honestidad		
F04101																										0,0	0,0	0,0	Entorno seguro	Confiianza	0,0
F04201																										0,0	0,0	0,0	Confianza		
F05101																										0,0	0,0	0,0	Propósito conocido y compartido	Propósito común	0,0
F05201																										0,0	0,0	0,0	Decisiones guiadas por valores		
F06101																										0,0	0,0	0,0	Autoorganización	Estructura desjerarquizada	0,0
F06201																										0,0	0,0	0,0	Horizontalidad		

1) RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO F01

Entrada de datos: la columna B contiene los códigos de las preguntas. En cada una de las columnas siguientes se deben indicar las respuestas dadas por los diferentes miembros del equipo de evaluación. En el área marcada con **(1)** en la ilustración 1.

2) PONDERACIÓN

Columna para registrar el valor de ponderación en aquellos casos e indicadores en los que el evaluador responsable haya detectado evidencias que lo aconsejen.

Es el valor directo que debe sumarse o restarse al valor obtenido por los cuestionarios (el mostrado en la columna “OBTENIDO”) en un indicador determinado.

El valor final de cada indicador, una vez aplicada la ponderación es el que muestra la columna “FINAL”.

3) VALORES PARCIALES

Resultados de los valores de la agilidad en la faceta organizativa.



CUESTIONARIO_S01

RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO																									VALORES PARCIALES				VALORES PARCIALES		
PREGUNTA	RESPUESTA DE CADA PARTICIPANTE																								OBTENIDO	PONDERACIÓN	FINAL	INDICADOR	FACTORES DE SOPORTE		VALOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25	FACTORES DE SOPORTE	
S01101a																										0,0		0,0	A Dirección	DIRECCIÓN	0,0
S02101a																										0,0		0,0	C Cultura		0,0
S03101a																										0,0		0,0	T Medios	CULTURA	0,0
S04101a																										0,0		0,0	U Formación	MEDIOS	0,0
S05101a																										0,0		0,0	Y Acompañamiento		0,0
S01101f																										0,0		0,0	X Dirección	FORMACIÓN	0,0
S02101f																										0,0		0,0	D Cultura		0,0
S03101f																										0,0		0,0	I Medios	FORMACIÓN	0,0
S04101f																										0,0		0,0	S Formación		0,0
S05101f																										0,0		0,0	P Acompañamiento	ACOMPANAMIENTO	0,0

1) RESPUESTAS DEL CUESTIONARIO F01

Entrada de datos: la columna B contiene los códigos de las preguntas. En cada una de las columnas siguientes se deben indicar las respuestas dadas por los diferentes miembros del equipo de evaluación. En el área marcada con **(1)** en la ilustración 1.

2) PONDERACIÓN

Columna para registrar el valor de ponderación en aquellos casos e indicadores en los que el evaluador responsable haya detectado evidencias que lo aconsejen.

Es el valor directo que debe sumarse o restarse al valor obtenido por los cuestionarios (el mostrado en la columna “OBTENIDO”) en un indicador determinado.

El valor final de cada indicador, una vez aplicada la ponderación es el que muestra la columna “FINAL”.

3) VALORES PARCIALES

Resultados de los valores del soporte directivo a la agilidad.

Faceta operativa

Esta hoja muestra desglosados los resultados de la dimensión operativa.

AGILIDAD OPERATIVA: PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS ASOCIADAS				0,00
	PRÁCTICAS	NIVEL	PRINCIPIO	NIVEL
	Compartir y comprender la visión del cliente	0		
	Colaboración del cliente con el equipo	0	Entrega de valor	0,00
	Gestionar la variabilidad	0		
	Mejora continua de las prácticas	0	Mejora continua	0,00
	Mejora continua del producto o servicio	0		
	Arranque desde un mínimo viable	0		
	Puntos de integración frecuentes	0	Desarrollo iterativo e incremental	0,00
	Hitos sobre partes funcionales	0		
	Flujo continuo y óptimo	0	Ritmo de trabajo sostenible	0,00
	Mantener el foco	0		
	Uso de técnicas para garantizar la calidad	0	Atención continua a la excelencia	0,00
	Identificación temprana de impedimentos	0	Operativa visible	0,00
	Compartir información y estado del desarrollo	0		
	Reuniones basadas en cadencia	0	Cadencia y sincronización de equipos	0,00
	Predictibilidad de las entregas	0		
	Conocimiento profesional o "hard skills"	0	Personas sobre procesos	0,00
	Habilidades sociales o "soft skills"	0		
				0,00

PRINCIPIOS ÁGILES



Faceta organizativa

Esta hoja muestra desglosados los resultados de la dimensión organizacional.

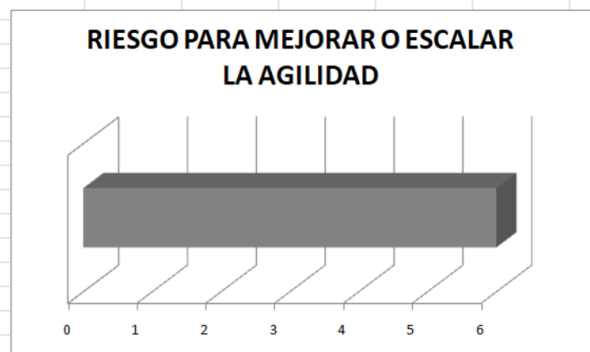
AGILIDAD ORGANIZATIVA: VALORES Y COMPORTAMIENTOS				0,00
COMPORTAMIENTOS	NIVEL	VALOR	NIVEL	
Coraje	0	Asertividad	0,00	<div style="text-align: center;">VALORES ÁGILES</div>
Respeto	0			
Incorporación y desarrollo del talento	0	Valoración del talento	0,00	
Retención del talento	0			
Desarrollo profesional	0			
Transparencia	0	Claridad	0,00	
Honestidad	0			
Entorno seguro	0	Confianza	0,00	
Confianza	0			
Propósito conocido y compartido	0	Propósito común	0,00	
Decisiones guiadas por valores	0			
Autoorganización	0	Estructura desjerarquizada	0,00	
Horizontalidad	0			

Soporte

Esta hoja muestra desglosados los resultados de la dimensión organizacional y, en consecuencia, el nivel de riesgo para la mejora y escalado de la agilidad en la empresa.

SOPORTES PARA EL PROCESO DE MEJORA		
FACTOR DE SOPORTE	NIVEL	
Implicación directiva	0,0	BAJO
Compatibilidad cultural	0,0	BAJO
Medios	0,0	BAJO
Formación	0,0	BAJO
Acompañamiento	0,0	BAJO
Valor medio	0,0	BAJO

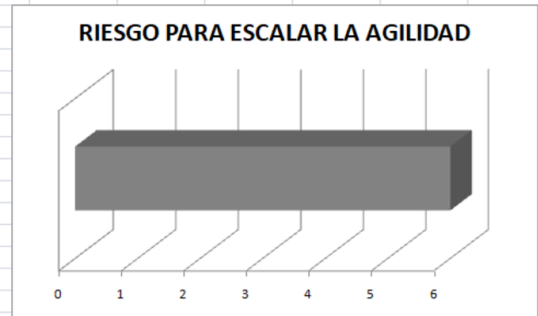
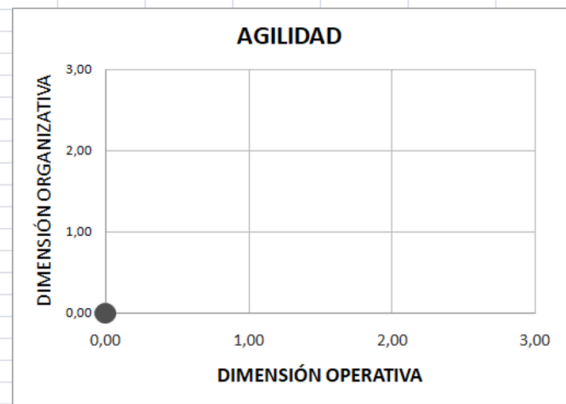
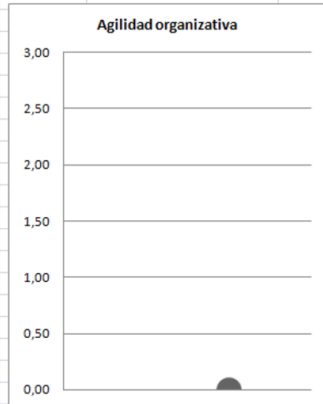
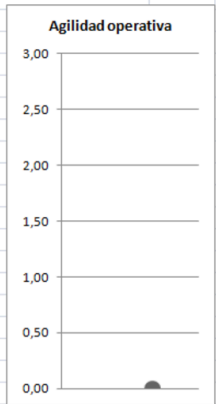
Riesgo para escalar la agilidad	6,0	ALTO
---------------------------------	------------	-------------





Totales

Agilidad operativa	0,00	Soporte	0	BAJO
Agilidad organizativa	0,00	Riesgo del escalado	6	ALTO



Junto con los valores de soporte y riesgo, esta hoja muestra la evaluación global en la dimensión analizada, o la posición en el cuadrante de ambas facetas, según sea el alcance de la evaluación.