

# A G I L E V E L

Dinámicas para analizar y mejorar la agilidad de la empresa

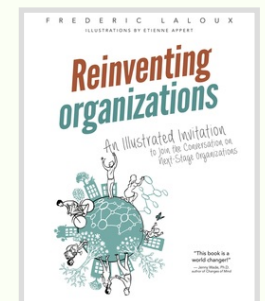
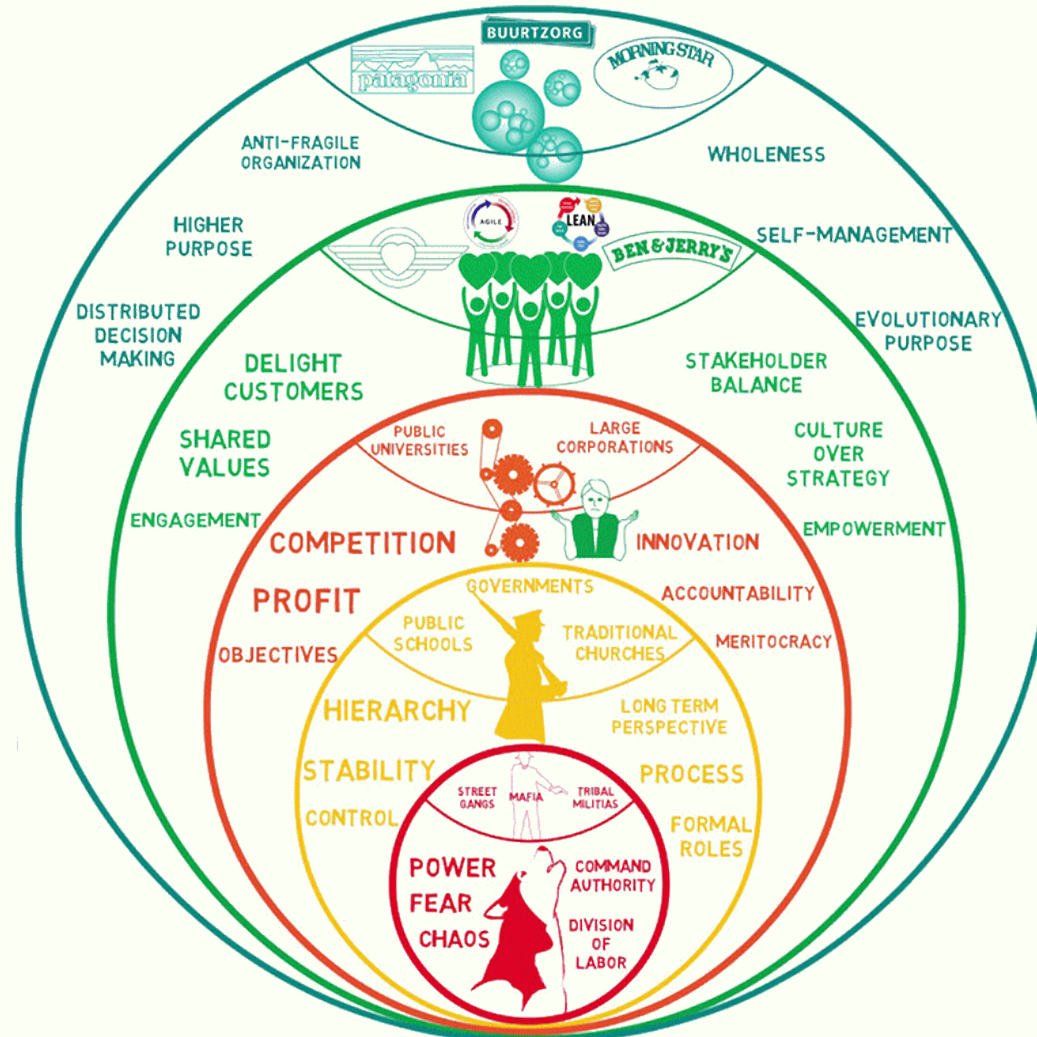


## About AgiLevel Dimensional Dynamics

AgiLevel es una herramienta de análisis y priorización para guiar las acciones de mejora y escalado ágil en empresas.

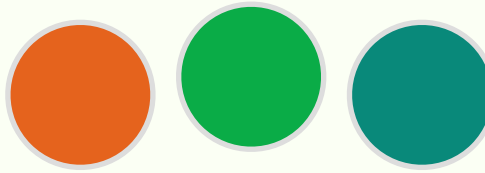
La última versión de estas dinámicas se encuentra disponible en [agilevel.com](https://agilevel.com)

# Paradigmas culturales



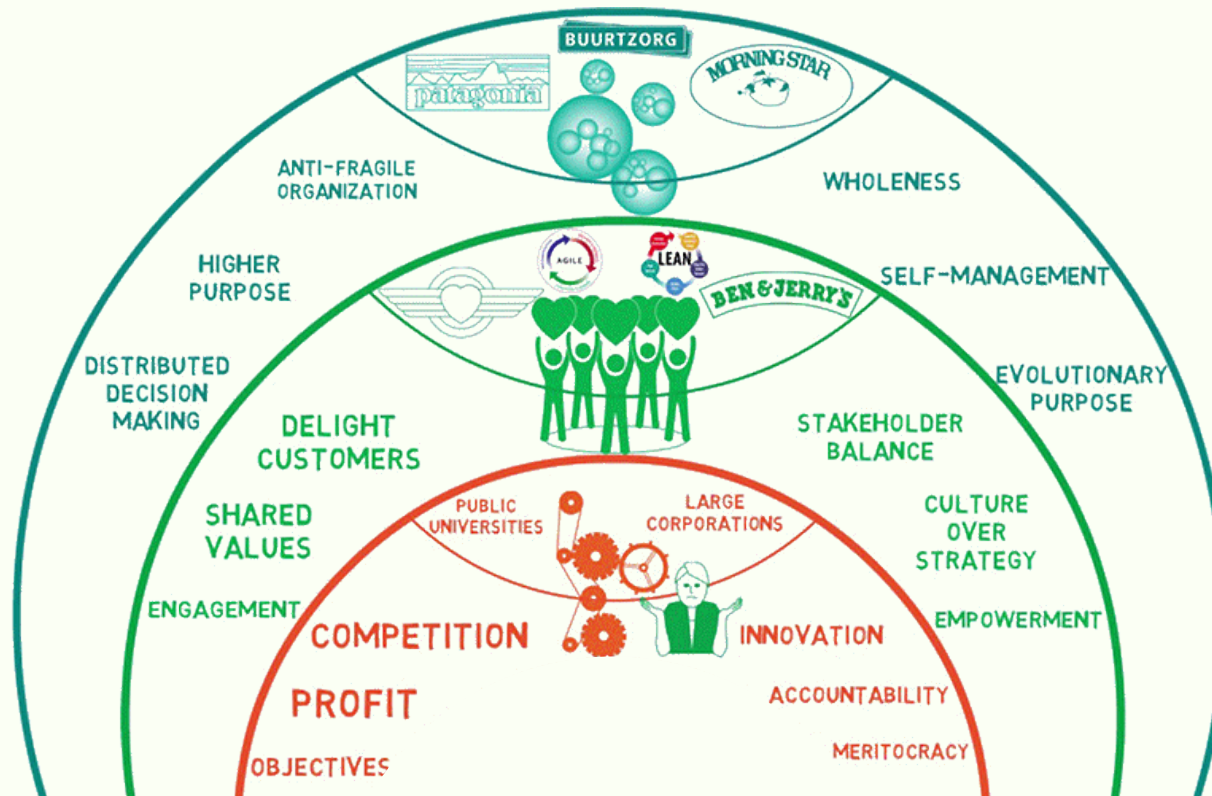
Fuente: Frederic Laloux

Innovación  
Responsabilidad  
Meritocracia



Empoderamiento  
Cultura y valores  
Grupos de interés

Propósito evolutivo  
Autogestión  
Plenitud



# MODELO CULTURAL

Personalidad de la empresa

## PROPÓSITO



Máximo beneficio



Beneficio compartido



Evolutivo

## ORGANIZACIÓN



Estructura piramidal  
Gobernanza directiva



Estructura horizontal  
Equipos empoderados

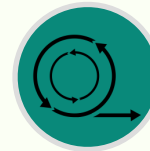


Estructura fractal  
Gobernanza dinámica

# MODELO OPERATIVO



Gestión predictiva  
Ingeniería secuencial (cascada)

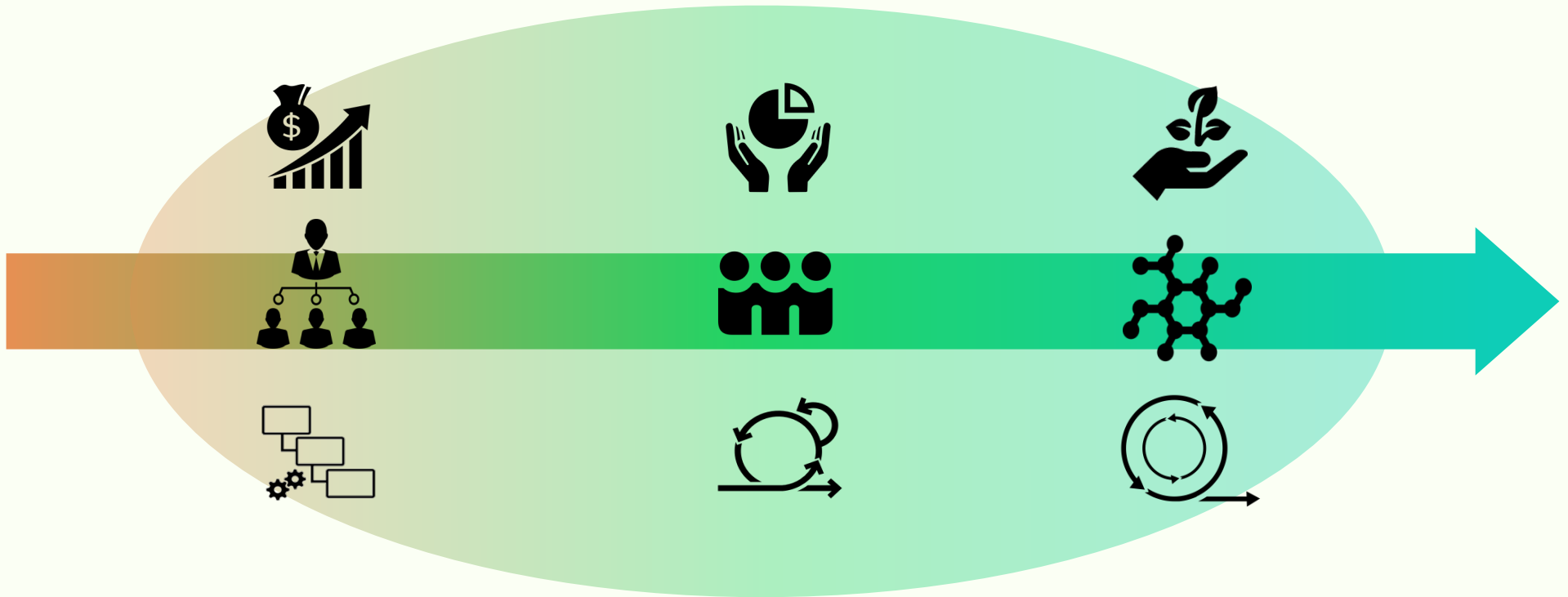


Gestión evolutiva o ágil  
Ingeniería concurrente



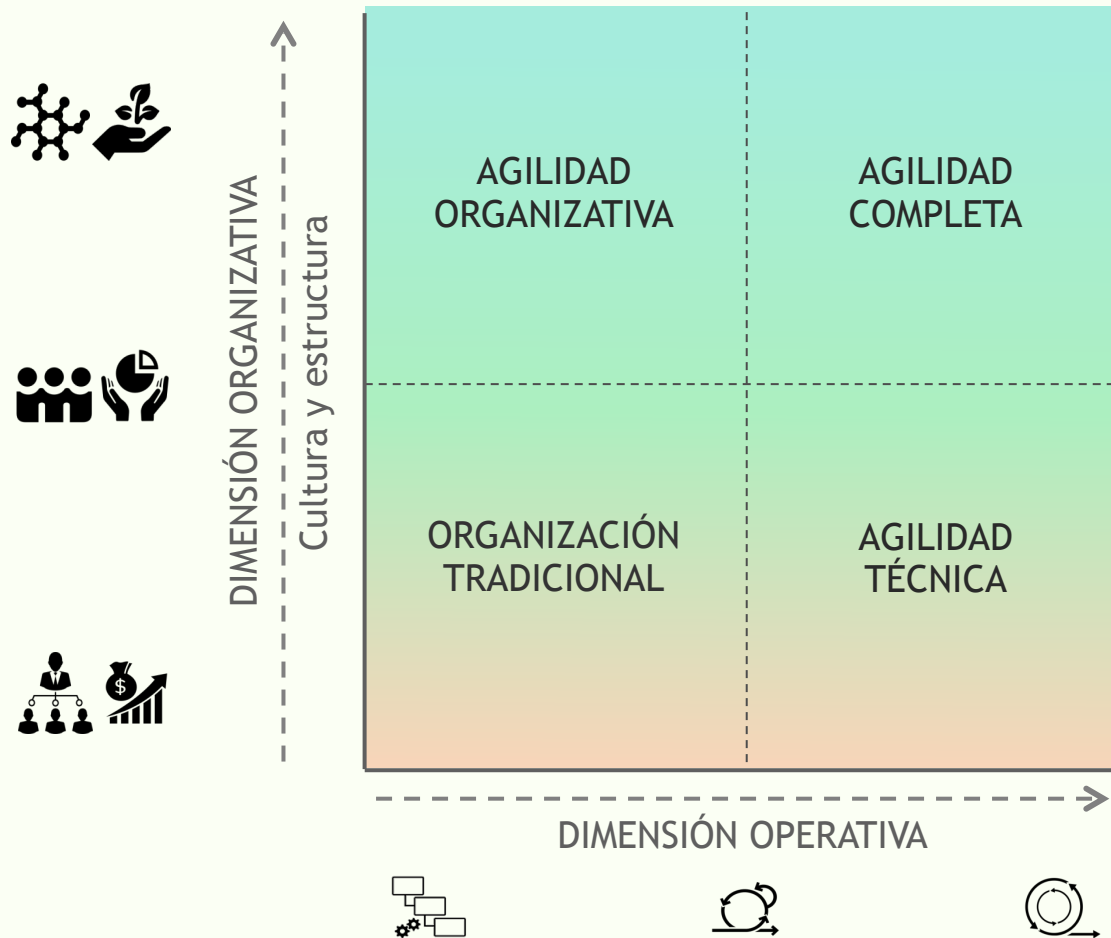
# AGILIDAD PARA LA EMPRESA

Estrategia habitual



# AGILIDAD PARA LA EMPRESA

Scrum Manager®

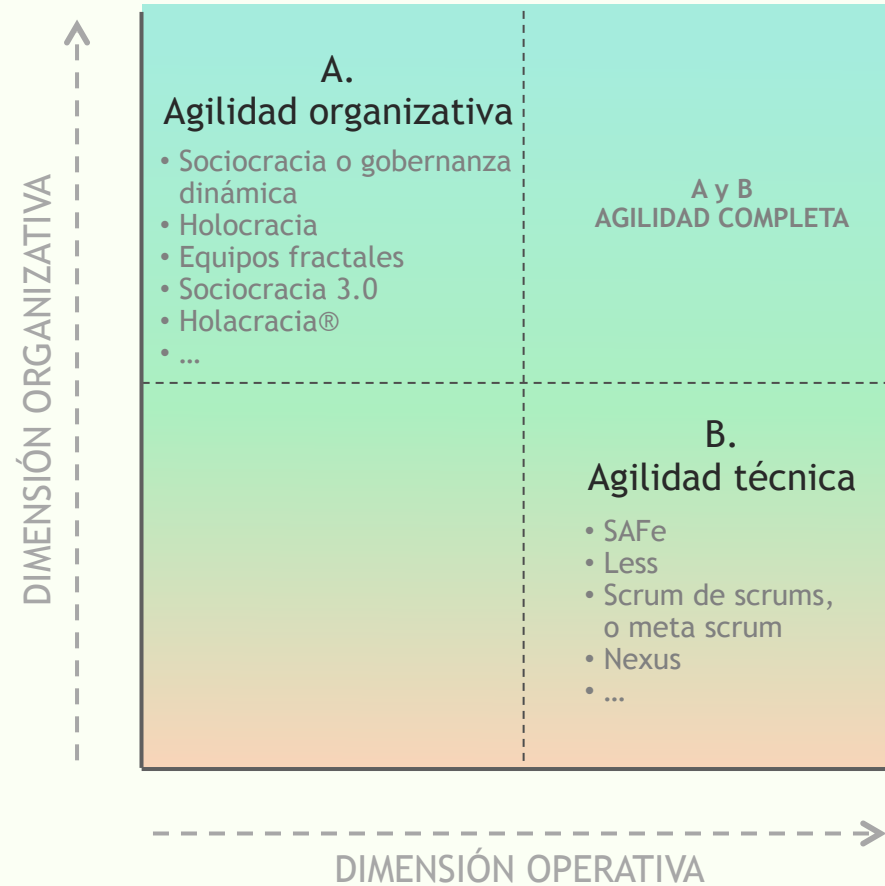




¿Cuáles son los objetivos?

A. Implicación y motivación.

B. Entrega y gestión evolutiva.



# Análisis general del contexto cultural



Patrón cultural



Disposición al cambio



Valores culturales fijos. Las personas se encuentran cómodas o habituadas y no se cuestionan ni desean modificarlos.




Las personas cuestionan la idoneidad de los valores culturales actuales y están predispuestos a modificarlos para mejorar.



Los valores culturales son cuestionables y es posible modificarlos, si la evolución del modelo organizativo o de producción lo exige.




Se desconoce el grado de estabilidad o predisposición al cambio de los valores culturales.





# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Entrega de valor


  
Compartir la visión del cliente  
0 1 2 3

  
Colaboración cliente - equipo  
0 1 2 3


  
Variabilidad  
0 1 2 3

0 1 2 3

## Mejora continua

  
Mejora continua de prácticas  
0 1 2 3

0 1 2 3

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

2

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

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre





# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Entrega de valor


  
Compartir la visión del cliente  
0 1 2 3

  
Colaboración cliente - equipo  
0 1 2 3


  
Variabilidad  
0 1 2 3


0 1 2 3

## Mejora continua

  
Mejora continua de prácticas  
0 1 2 3

0 1 2 3

 CC By-Nc-Nd [scrummanager.com](https://scrummanager.com)



“El responsable del producto o servicio colabora con el equipo en los eventos de comunicación y sincronización del desarrollo (planificación de sprint, revisiones...).”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Entrega de valor

  
Compartir la visión del cliente  
0 1 2 3

  
Colaboración cliente - equipo  
0 1 2 3


  
Variabilidad  
0 1 2 3


0123

## Mejora continua

  
Mejora continua de prácticas  
0 1 2 3

0123

 CC BY-NC-ND scrummanager.com



“Los implicados en el desarrollo aceptan la variabilidad y comprenden el valor que surge de la revisión y reconsideración continua de los requisitos. Emplean técnicas y estrategias de trabajo apropiadas a la adaptación al cambio.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre





# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Entrega de valor


  
Compartir la visión del cliente  
0 1 2 3

  
Colaboración cliente - equipo  
0 1 2 3


  
Variabilidad  
0 1 2 3

0123

## Mejora continua

  
Mejora continua de prácticas  
0 1 2 3

0123

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

2

“Los equipos realizan periódicamente acciones para revisar y mejorar las prácticas de trabajo empleadas.”

0

Nunca

1

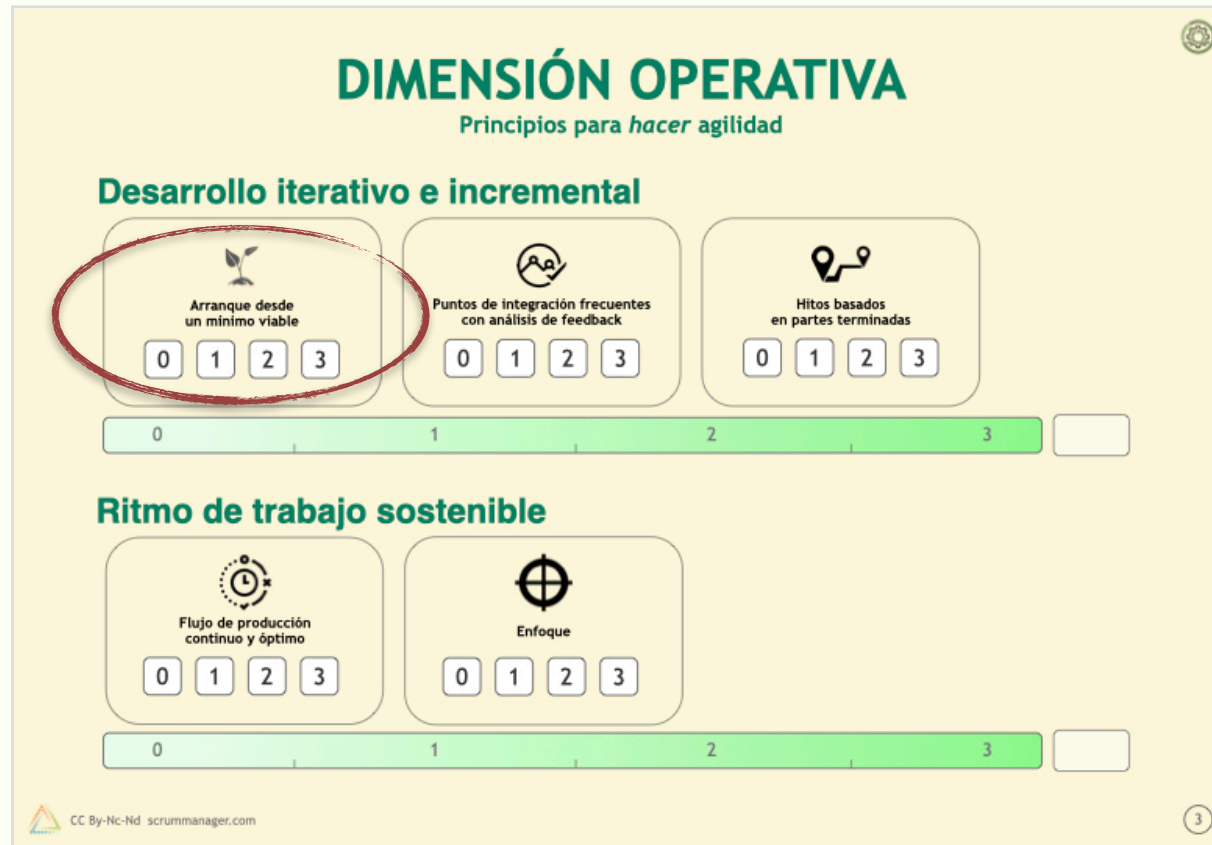
Rara vez

2

Con frecuencia

3

Siempre



“El modelo de ciclo de vida incluye el concepto “producto mínimo viable” como hito de arranque de los productos o servicios desarrollados.”

0

Nunca

1

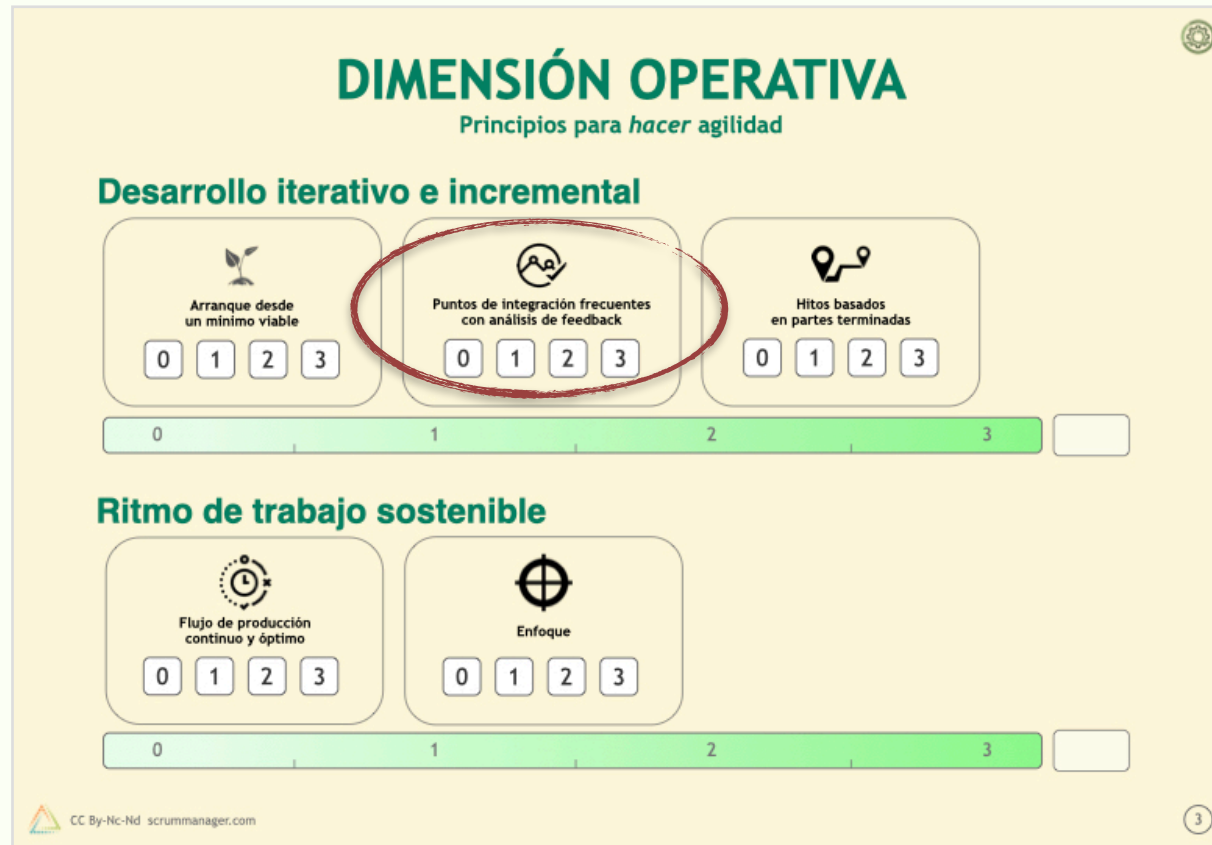
Rara vez

2

Con frecuencia

3

Siempre



“Durante el desarrollo del producto o servicio son continuos los puntos de integración, tanto a nivel de prueba de subsistemas como de demostración de la solución completa.”

0

Nunca

1

Rara vez

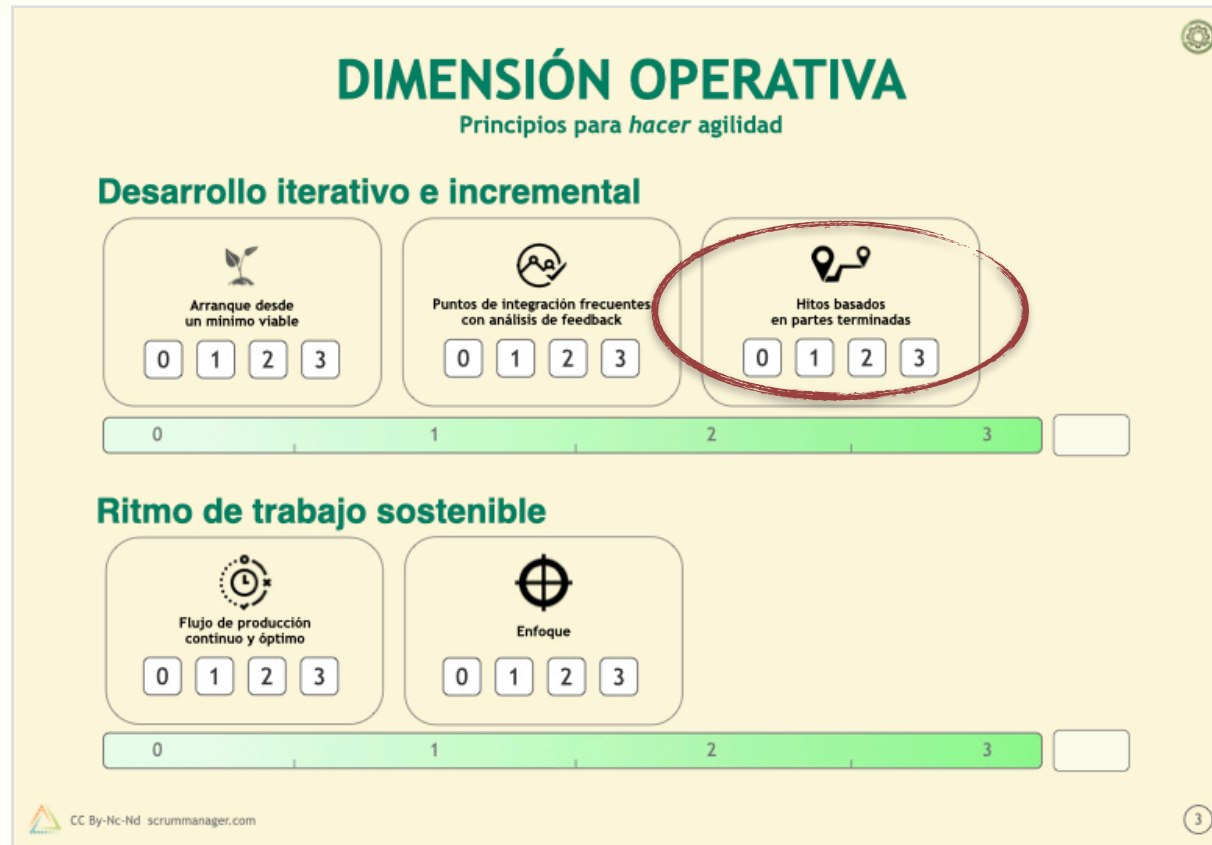
2

Con frecuencia

3

Siempre





“Los hitos de seguimiento de proyecto no responden a fases de desarrollo (requisitos, diseño, desarrollo...) sino a incrementos o partes reales completadas.”

0

Nunca

1

Rara vez

2

Con frecuencia

3

Siempre

# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Desarrollo iterativo e incremental

Arranque desde un mínimo viable	Puntos de integración frecuentes con análisis de feedback	Hitos basados en partes terminadas
<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>	<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>	<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>
<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>		

## Ritmo de trabajo sostenible

Flujo de producción continuo y óptimo	Enfoque
<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>	<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>
<div>0</div> <div>1</div> <div>2</div> <div>3</div>	

“Los miembros del equipo mantienen un flujo de resultados continuo con un esfuerzo sostenible.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre



# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Desarrollo iterativo e incremental




Arranque desde un mínimo viable

0

1

2

3




Puntos de integración frecuentes con análisis de feedback

0

1

2

3



Hitos basados en partes terminadas

0

1

2

3

0123

## Ritmo de trabajo sostenible




Flujo de producción continuo y óptimo

0

1

2

3



Enfoque


0

1

2

3

0123

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

3

“Los trabajos se gestionan de manera que las personas no atienden a varias cosas de forma simultánea, sino que mantienen el foco del trabajo en un único objetivo.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre



# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Atención continua a la excelencia



Uso de técnicas para garantizar calidad

0

1

2

3


0

1

2

3

## Operativa visible




Identificación temprana de impedimentos

0

1

2

3



Información compartida

0

1

2


3

0

1

2

3

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

4

“Las prácticas y herramientas de trabajo incluyen técnicas para detectar, evitar o minimizar la comisión de errores.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre



# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad


## Atención continua a la excelencia



Uso de técnicas para garantizar calidad


0123

0123



Identificación temprana de impedimentos


0123



Información compartida

0123

0123

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

4

“Se realizan revisiones diarias o stand-up y se emplean medios de comunicación abierta (pizarras, tableros kanban...) para compartir en equipo la información relativa al desarrollo.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre



# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

## Atención continua a la excelencia




Uso de técnicas para garantizar calidad

0123


0123

## Operativa visible



Identificación temprana de impedimentos


0123



Información compartida

0123

0123

 CC By-Nc-Nd scrummanager.com

4

“El equipo comparte y tiene acceso a la información relativa al desarrollo.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre



## DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

### Cadencia y sincronización global




Reuniones basadas en cadencia del desarrollo

0

1

2

3



Predictibilidad de entregas

0

1

2

3


0

1

2

3

### Conocimiento




Habilidades técnicas

0

1

2

3



Habilidades sociales

0

1

2


3

0

1

2

3

 CC By-Nc-Nd [scrummanager.com](https://scrummanager.com)

5

“Los proyectos en los que participan varios equipos mantienen reuniones de comunicación y planificación cruzada, manteniendo una cadencia en el avance, entrega e integración de las partes generadas.”

0

Nunca

1

Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre

# DIMENSIÓN OPERATIVA


Principios para *hacer* agilidad



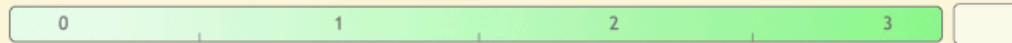
## Cadencia y sincronización global

  
Reuniones basadas en  
cadencia del desarrollo


0 1 2 3

  
Predictibilidad de entregas


0 1 2 3



## Conocimiento

  
Habilidades técnicas

0 1 2 3

  
Habilidades sociales

0 1 2 3



“El ritmo o flujo de producción y entregas parciales al cliente es predecible y conocido por el equipo.”

0

Nunca

1

Rara vez

2

Con frecuencia

3

Siempre



# DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad



## Cadencia y sincronización global



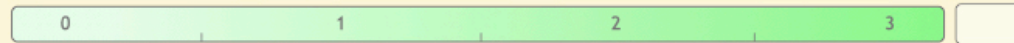
Reuniones basadas en  
cadencia del desarrollo

0 1 2 3



Predictibilidad de entregas

0 1 2 3



## Conocimiento



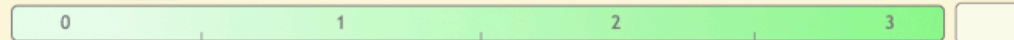
Habilidades técnicas

0 1 2 3



Habilidades sociales

0 1 2 3



El nivel profesional técnico de las personas es:

0

Deficiente

1

Normal

2

Bueno

3

Excelente



## DIMENSIÓN OPERATIVA

Principios para *hacer* agilidad

### Cadencia y sincronización global



Reuniones basadas en cadencia del desarrollo

0

1

2

3



Predictibilidad de entregas

0

1

2

3

0

1

2

3

### Conocimiento



Habilidades técnicas

0

1

2

3



Habilidades sociales

0

1

2

3

0

1

2

3

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

5

Las personas gestionan adecuadamente las habilidades sociales propias de su desempeño (comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, habilidades interpersonales, etc.)

- 0

Muy pocas personas
- 1

Un término medio
- 2

La mayoría de las personas
- 3

Prácticamente todos

# DIMENSIÓN OPERATIVA

Análisis

PRINCIPIOS	ACTUAL	PRIORIDAD	
		SITUACIÓN	IMPACTO
1. Entrega de valor	0 1 2 <b>3</b> <input type="text" value="2.5"/>	? <input type="text" value="3"/>	
2. Mejora continua	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
3. Desarrollo iterativo e incremental	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
4. Ritmo de trabajo sostenible	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
5. Atención continua a la excelencia	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
6. Operativa visible	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
7. Cadencia y sincronización global	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	
8. Conocimiento	0 1 2 3 <input type="text"/>	? <input type="text"/>	

Nivel medio


IMPACTO:

0	1	2	3
Ninguno	Poco	Medio	Mucho

# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para ser ágil

## Asertividad




Coraje

0

1

2

3



Respeto

0

1

2

3


0

1

2

3

## Valoración de talento




Incorporación y desarrollo del talento

0

1

2

3




Retención

0

1

2

3



Desarrollo profesional

0

1

2

3

0

1

2

3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

7

“Las personas enfrentan retos y situaciones diarias con decisión y ánimo de solución (no eluden construir soluciones novedosas, piden responsabilidad a quien no cumple, admiten errores y limitaciones propias, transparencia en la información y ritmo de trabajo fluido...).”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para ser ágil


## Asertividad


  
Coraje  
0 1 2 3


  
Respeto  
0 1 2 3

0123


## Valoración de talento

  
Incorporación y desarrollo del talento  
0 1 2 3

  
Retención  
0 1 2 3

  
Desarrollo profesional  
0 1 2 3

0123

 CC By-Nc-Nd [scrummanager.com](https://scrummanager.com)

7

“Las personas valoran y consideran la dignidad de los demás y crean el ambiente de cordialidad y seguridad que potencia comportamientos como la autoorganización, horizontalidad y confianza.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para ser ágil

## Asertividad

  
Coraje

  
Respeto

0

1

2

3

0

1

2

3


0


1


2

3

## Valoración de talento

  
Incorporación y desarrollo del talento

  
Retención

  
Desarrollo profesional

0

1

2

3

0

1

2

3

0

1

2


3

0

1

2

3

 CC By-Nc-Nd scrummanager.com

7

“La incorporación de talento es el principal objetivo de los procesos de incorporación de personas.”

0

Never

1

Rarely

2

Often


3

Always

# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para ser ágil

## Asertividad




Coraje

0

1

2

3



Respeto

0

1

2

3


0

1

2

3

## Valoración de talento




Incorporación y desarrollo del talento

0

1

2

3




Retención

0

1

2

3



Desarrollo profesional

0

1

2

3

0

1

2

3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

7

“La organización favorece aspectos relevantes para la retención del talento (motivación intrínseca, empoderamiento, participación en la visión de los proyectos, ambiente laboral enriquecedor y socialmente sano, ritmo de trabajo sostenible).”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para ser ágil


## Asertividad


  
Coraje  
0 1 2 3


  
Respeto  
0 1 2 3

0123


## Valoración de talento

  
Incorporación y desarrollo del talento  
0 1 2 3

  
Retención  
0 1 2 3

  
Desarrollo profesional  
0 1 2 3

0123

 CC BY-NC-ND scrummanager.com

7

“La organización demuestra un interés activo por el desarrollo profesional de las personas.”

0

No

1

Escasamente

2

Sí, aunque  
mejorable


3


Sí, y de forma  
eficiente



**DIMENSIÓN CULTURAL**  
Valores para *ser ágil*


**Claridad**


 **Transparencia**  
0 1 2 3

 **Honestidad**  
0 1 2 3

0 1 2 3

**Confianza**

 **Entorno seguro**  
0 1 2 3

 **Confianza**  
0 1 2 3

0 1 2 3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

8

“La información y comunicación es transparente entre las personas y equipos de la empresa.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para *ser* ágil


## Claridad


  
Transparencia  
0 1 2 3

  
Honestidad  
0 1 2 3


0123

## Confianza

  
Entorno seguro  
0 1 2 3

  
Confianza  
0 1 2 3

0123

 CC By-Nc-Nd scrummanager.com

8

“Las personas se comunican de forma sincera y honesta.”

0

Nunca

1

Rara vez

2

Con frecuencia


3

Siempre

# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para *ser* ágil

## Claridad




Transparencia

0

1

2

3



Honestidad

0

1

2

3


0

1

2

3

## Confianza




Entorno seguro

0

1

2

3



Confianza

0

1

2

3

0

1

2

3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

8

“Las personas saben que pueden expresarse con libertad y asertividad, mostrándose tal como son sin sentirse cuestionadas por ello.”

0

Nunca

1


Rara vez

2

Con frecuencia

3


Siempre




# DIMENSIÓN CULTURAL

Valores para *ser* ágil


## Claridad


  
Transparencia  
0 1 2 3

  
Honestidad  
0 1 2 3

0123

## Confianza

  
Entorno seguro  
0 1 2 3

  
Confianza  
0 1 2 3

0123

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

8

“Las personas saben que la organización confía en ellas y a su vez ellas confían en la organización.”

0

Nunca

1

Rara vez

2

Con frecuencia

3

Siempre

# DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

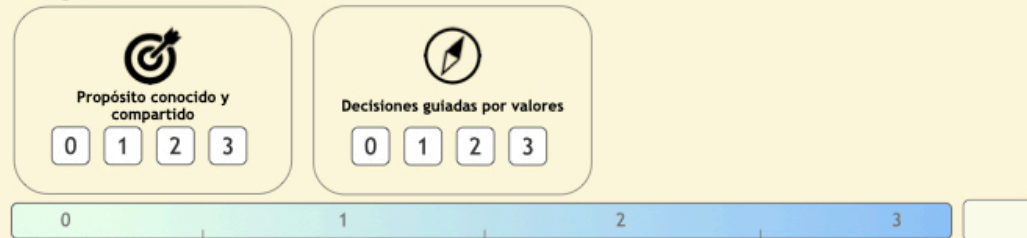
Valores para ser ágil



## Estructura desjerarquizada



## Propósito común



Los equipos 0) sólo ejecutan tareas 1) ejecutan tareas y las gestiona en el marco del proyecto;  
2) además diseñan el modelo de autoorganización del equipo; 3) además participan en  
decisiones estratégicas de la organización.

0

Equipos  
dirigidos

1

Equipos  
autogestionados

2

Equipos  
autodiseñados

3

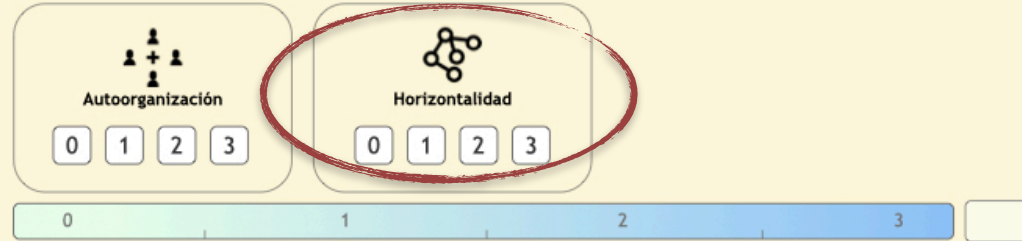
Equipos  
autogobernados

# DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

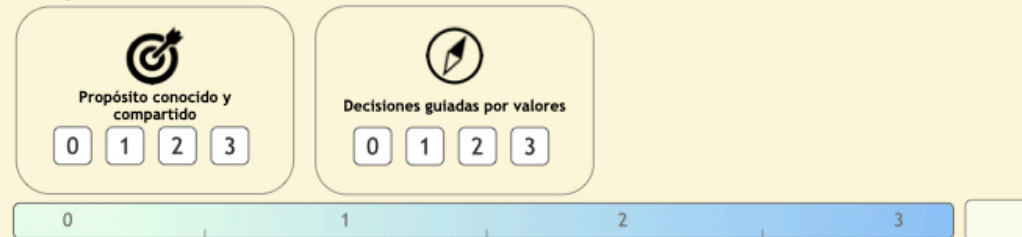
Valores para ser ágil



## Estructura desjerarquizada



## Propósito común



La empresa regula la información instrucciones y gestión del trabajo a través de niveles jerárquicos:




# DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

Valores para ser ágil



## Estructura desjerarquizada

  
Autoorganización


0 1 2 3

  
Horizontalidad


0 1 2 3



## Propósito común

  
Propósito conocido y compartido

0 1 2 3

  
Decisiones guiadas por valores

0 1 2 3



“La organización tiene un propósito definido y todas las personas lo conocen y comparten.”

0

No hay un propósito definido

1

Hay un propósito medianamente definido y conocido

2

Hay un propósito pero no todos lo conocen o comparten

3

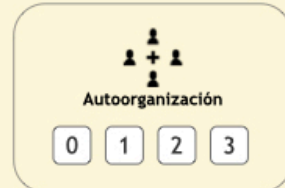
Tenemos un propósito claro, conocido, y compartido

# DIMENSIÓN ESTRUCTURAL

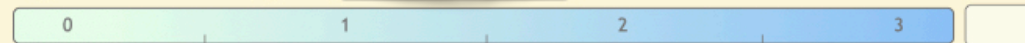
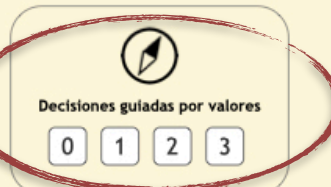
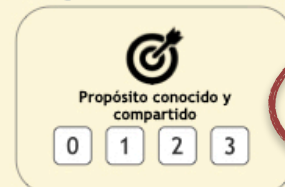
Valores para ser ágil



## Estructura desjerarquizada



## Propósito común



“La organización tiene unos principios y valores conocidos y compartidos y son la base de las decisiones.”

0

No hay principios y valores definidos

1

Hay principios medianamente definidos y conocidos

2

Hay principios y valores definidos, aunque no todos los conocen o comparten

3

Hay principios y valores definidos y compartidos que guían las decisiones



# DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

Análisis con 2 dimensiones

	ACTUAL	PRIORIDAD	SITUACIÓN	IMPACTO
1. Asertividad	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>
2. Valoración del talento	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>
3. Claridad	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>
4. Confianza	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>
5. Estructura desjerarquizada	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>
6. Propósito común	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>

↑ Nivel medio

IMPACTO:

0	1	2	3
Ninguno	Poco	Medio	Mucho

# DIMENSIONES ORGANIZATIVAS

Análisis con 3 dimensiones

		PRIORIDAD				
DIMENSIÓN CULTURAL	ACTUAL	SITUACIÓN				IMPACTO
Valores						
1. Asertividad	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div>2.5</div>	
2. Valoración del talento	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
3. Claridad	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
4. Confianza	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	
		<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div> <div>0 1 2 3</div> <div></div>	

# SOPORTE

  
 Implicación directiva  

0

1

2

3

  
 Compatibilidad cultural  

0

1

2

3

  
 Medios  

0

1

2

3

  
 Formación  

0

1

2

3

  
 Acompañamiento / coaching  

0

1

2

3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

12

“Los directivos de la empresa conocen los principios e implicaciones de la gestión ágil y promueven el modelo de agilidad que se desea para la organización con la implicación necesaria.”

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">0</div> | <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">1</div> | <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">2</div> | <div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 10px; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;">3</div> |
| No los conocen o no los promueven   | El conocimiento y el apoyo directivo es deficiente  | El conocimiento y apoyo puede no ser suficiente   | Los conocen y promueven de forma comprometida   |

# SOPORTE



Implicación directiva

0

1

2

3



Compatibilidad cultural

0

1

2

3



Medios

0

1

2

3



Formación

0

1

2

3



Acompañamiento / coaching

0

1

2

3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

12

“El patrón cultural de la propiedad de la empresa (propietario, consejo de administración, patronato...) es compatible con el desarrollo de la agilidad en la dimensión o dimensiones previstas.”

- |   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 24px; display: inline-block;">0</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 24px; display: inline-block;">1</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 24px; display: inline-block;">2</div> | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-size: 24px; display: inline-block;">3</div> |
| El patrón cultural es incompatible y es poco probable que cambie                                    | El patrón cultural es incompatible pero comprometido con el cambio                                  | El patrón cultural está parcialmente alineado   | Sí, el patrón cultural está completamente alineado  |

# SOPORTE



The image shows a 'SOPORTE' (Support) card from the Scrum Manager tool. It features five categories, each with an icon, a title, and a 4-point scale (0-3). The 'Medios' category is circled in red. At the bottom, there is a progress bar and a legend for the scale values.

Categoría	0	1	2	3
Implicación directiva				
Compatibilidad cultural				
Medios				
Formación				
Acompañamiento / coaching				

0 1 2 3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

12

“La organización proporciona los medios necesarios para el desarrollo y mejora de la agilidad.”

0

No

1

Sí, pero escasamente

2

Sí, pero no siempre o insuficientemente

3

Sí, y de forma suficiente

# SOPORTE

  
Implicación directiva  
0 1 2 3

  
Compatibilidad cultural  
0 1 2 3

  
Medios  
0 1 2 3

  
Formación  
0 1 2 3

  
Acompañamiento / coaching  
0 1 2 3

0 1 2 3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

12

“La empresa facilita la formación necesaria para el funcionamiento de la agilidad en las dimensiones, ámbitos y grado objetivo.”

0

No

1

Sí, pero escasamente

2

Sí, pero no siempre o insuficientemente

3

Sí, y de forma suficiente

# SOPORTE



Implicación directiva

0 1 2 3



Compatibilidad cultural

0 1 2 3



Medios

0 1 2 3



Formación

0 1 2 3



Acompañamiento / coaching

0 1 2 3

0 1 2 3

CC By-Nc-Nd scrummanager.com

12

“Los profesionales que lo necesitan disponen de asesoramiento o entrenamiento profesional (*coaching*)”

0

No

1

Sí, pero escasamente

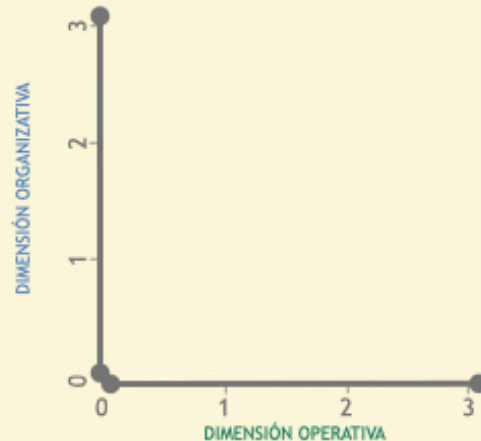
2

Sí, pero no siempre o insuficientemente

3

Sí, y de forma suficiente

# PLAN DE MEJORA (2D)

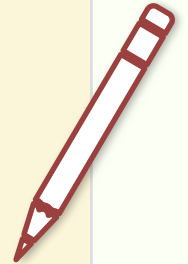


## OPERATIONAL DIMENSION

- |                                       |                          |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Entrega de valor                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mejora continua                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Desarrollo iterativo e incremental | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ritmo de trabajo sostenible        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Atención continua a la excelencia  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Operativa visible                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Global timing and synchronisation  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Knowledge                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

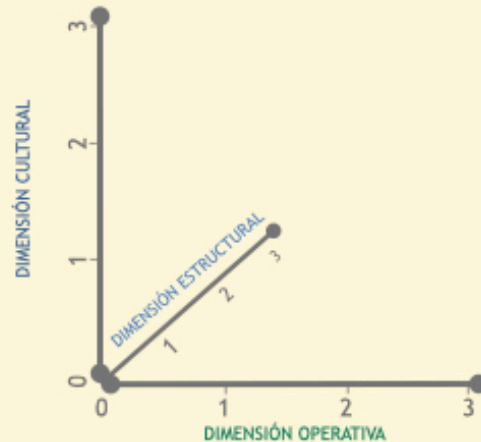
## ORGANIZATIONAL DIMENSION

- |                               |                          |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Asertividad                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Valoración del talento     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Claridad                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Confianza                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Estructura desjerarquizada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Propósito común            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |





# PLAN DE MEJORA (3D)



## DIMENSIÓN OPERATIVA

1. Entrega de valor ☐
2. Mejora continua ☐
3. Desarrollo iterativo e incremental ☐
4. Ritmo de trabajo sostenible ☐
5. Atención continua a la excelencia ☐
6. Operativa visible ☐
7. Cadencia y sincronización global ☐
8. Conocimiento ☐

## DIMENSIÓN CULTURAL

1. Asertividad ☐
2. Valoración del talento ☐
3. Claridad ☐
4. Confianza ☐

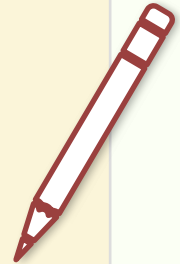
## DIMENSIÓN ESTRUCTURAL


























1. Estructura desjerarquizada ☐
2. Propósito común ☐



# SOPORTE

## Análisis



ACCIONES	ACTUAL	SITUACIÓN	ATENCIÓN
1. Implicación directiva	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div> <div></div>	   	
2. Compatibilidad cultural	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div> <div></div>	   	
3. Recursos	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div> <div></div>	   	
4. Formación	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div> <div></div>	   	
5. Acompañamiento	<div><div>0</div><div>1</div><div>2</div><div>3</div></div> <div></div>	   	





A G I L E V E L

[agilelevel.com](https://agilelevel.com)