



HACIA UN GOBIERNO DEL DATO 2.0:
**DEL GOBIERNO DEL DATO
AL GOBIERNO DE LOS
PRODUCTOS DE DATOS**



01 Introducción

Todos sabemos que los datos son importantes y sin su gestión no es posible hablar de transformación digital. Los datos son la clave para garantizar una gestión adecuada del negocio y el lanzamiento de nuevas iniciativas, es por ello que deben estar accesibles, ser de calidad y deben poder ser compartidos de manera eficiente.

La gestión de los datos se ha convertido en una capacidad imprescindible. Tanto es así que aquellas organizaciones menos maduras, que no explotan adecuadamente el potencial de los datos, están en clara desventaja frente a sus competidores.

Además, debemos ser conscientes que **el valor de los activos intangibles continúa creciendo año tras año**, y los datos son un activo de tremendo valor para las organizaciones. La forma en que usamos los datos, las sinergias, las oportunidades, los riesgos, y los retos a los que nos enfrentamos están siendo considerados por inversores y en procesos de *due diligence* como una parte más de nuestra cuenta de resultados.

Lo que está claro es que **hemos entrado en una nueva era en el uso de los datos** y debemos tenerlos en cuenta como una herramienta más para mejorar nuestro posicionamiento. Hablar de tecnología es hablar de datos y de cómo mejorar la competitividad.

En cambio, los datos, que son el punto de partida y la base fundamental para el desarrollo de todo tipo de aplicaciones, no siempre reciben la atención suficiente. Algunas de las principales **consecuencias de no tener la capacidad de gestionar adecuadamente los datos en una compañía** son:

- Decisiones basadas en la intuición, sin soporte *data-driven*.
- Fracaso de iniciativas de negocio debido a la falta de datos disponibles y a la mala calidad de los mismos.
- Pérdida de oportunidades por falta de información.
- Foco en actividades que no añaden valor en lugar de convertir los datos en conocimiento y acción.
- Procesos de negocio ineficiente y/o no digitalizables.
- Mayor riesgo de incumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes.
- Se lanzan iniciativas de *analytics* que no entregan valor y se quedan en pilotos y pruebas de concepto sin impacto real.

Además, **muchos programas de Gobierno del Dato, destinados a facilitar la generación de conocimiento, fracasan o no obtienen los resultados previstos**. Una de las causas está vinculada al diseño organizativo, que no consigue la tracción interna suficiente.

Las **mejores prácticas organizativas** se basan en estructuras que plantean tres componentes:

- Una oficina central (**Data Management Office**) liderada por un **Chief Data Officer**, que tiene por principal objetivo generar una estrategia de datos global que incluye estándares globales de Gobierno del Dato.
- Roles de Gobierno distribuidos por **dominios de datos** que trabajan en el día a día, siguen los principios globales, pero tienen autonomía en la gestión de datos de su dominio.
- Mecanismos de Gobierno (**Data Council**) que tiene por misión conectar la estrategia de datos con la estrategia corporativa, aprobar recursos y mantener una agenda de los proyectos más relevantes.



02 ¿Por qué es necesaria una versión actualizada de Gobierno del Dato?

El Gobierno del Dato, tal y como se definió en sus inicios, se enfocaba en gran medida a **aspectos regulatorios y normativos** y respondía a cuestiones como la definición de los datos, la propiedad interna de los datos, los controles de calidad realizados y el establecimiento de unas reglas internas de uso común, orientadas en numerosas ocasiones a casos de uso informacionales. Este enfoque es imprescindible que evolucione **hacia un Gobierno del Dato 2.0** caracterizado por una **aportación de valor más evidente a negocio**.

Un **nuevo enfoque** ha de tener forzosamente en cuenta la profunda evolución tanto de la tecnología, como de las formas de trabajar y la creciente importancia de **gobernar todo el ciclo de vida del dato**, que incluye tanto los datos como los productos de datos.

Necesitamos por consiguiente evolucionar hacia un Gobierno del Dato 2.0 que contemple las siguientes realidades:

- Las organizaciones que quieran acelerar en su transformación *data-driven* deben completar **un enfoque tradicional y “defensivo”** de Gobierno con una visión más orientada a soluciones que aporten valor, facilitando el acceso a los datos y encontrando un **equilibrio flexible** entre “gobernar” y “facilitar la utilización ordenada de los datos”.
- **La tecnología ha evolucionado** y las disciplinas “clásicas” de Gobierno, como son la seguridad, el acceso y la calidad, necesitan en muchas compañías una relectura.
- Cada vez es más fácil **generar casos de uso**, incluso de **advanced analytics & IA**, mientras que el enfoque de Gobierno del Dato es en muchos casos solo de tipo “informacional”, alejado de los datos “operativos” que se necesitan en los proyectos.
- A medida que las organizaciones han pasado de realizar “pilotos” a preocuparse por la **operativización real de los casos de uso** y a conocer las **capacidades y perfiles** necesarios, se han dado cuenta de tres cosas:
 - ◇ Hay que acercar las soluciones o productos a negocio.
 - ◇ Hay que trabajar de otra manera, en torno a esas soluciones.
 - ◇ Los enfoques centralizados de gestión del dato no son en muchas ocasiones la solución adecuada.
- Conforme se ha hecho evidente el enorme potencial económico y social de los datos, ha cobrado importancia la capacidad de **intercambiar datos entre productores y consumidores** que no necesariamente pertenecen a una misma organización. **Por lo tanto, se pasa de una democratización del dato interna a una visión interna y externa.**

Un nuevo enfoque: Gobierno del Dato 2.0

En base a nuestra experiencia, creemos en un nuevo enfoque de Gobierno del Dato, que tenga en cuenta:

Una nueva visión de los datos: Compartición y reutilización

I

El impacto de las nuevas arquitecturas de datos basadas en *Cloud*

II

Agile mindset: Cómo organizarnos para trabajar en proyectos de datos

III

Gobierno del ciclo de vida del dato: Enfoques federados y Gobierno de los Productos de Datos

IV



UNA NUEVA VISIÓN DE LOS DATOS: COMPARTICIÓN Y REUTILIZACIÓN

Las fuentes de datos y la calidad de los datos producidos y manipulados fuera de nuestras organizaciones suele ser un factor que tiende a olvidarse y pasarse por alto. Nos centramos en la visión interna, que en su mayoría está controlada por nuestros productores de datos y responsables del Gobierno del Dato. No obstante, cada vez es más relevante una **visión de “ecosistema” de los datos** que se caracteriza por:

- La creciente importancia de los **datos externos** a la organización. Los datos externos se pueden clasificar en dos grandes ámbitos: por una parte, *datasets* adicionales procedentes de fuentes de pago o procedentes de fuentes *Open Data* que aumentan o enriquecen lo que una organización posee internamente, por otra parte, *datasets* colaborativos que se encuentran sobre todo en áreas de trabajo compartido con otras organizaciones.
- La importancia de tener en cuenta **el intercambio y la interoperabilidad de los datos** de los diferentes dominios organizativos internos, sectoriales y con otras organizaciones privadas y públicas.

CASO DE CLIENTE

Desde Bluetab trabajamos con un grupo del sector de seguros en un proyecto para poner en marcha un programa para gobernar los datos en todas sus organizaciones en una sola instalación. Se implantaron los mismos procesos de Gobierno en todas las empresas del grupo y así se consiguió reutilizar información que es cross a todas ellas. ¿Qué consiguieron? Tener una visión de Gobierno única para todo el grupo y una visión específica para cada una de las empresas.



EL IMPACTO DE LAS NUEVAS ARQUITECTURAS DE DATOS BASADAS EN CLOUD

Las arquitecturas de datos deben evolucionar obligatoriamente para poder satisfacer las necesidades de **flexibilidad, tiempo de respuesta e innovación**. Para que las organizaciones consigan ventajas competitivas del uso de los datos necesitan revisar sus **stacks tecnológicos**, aprovechando las ventajas que brinda **cloud** como pieza fundacional.

La evolución requiere de inversión, capacidades y una reflexión estratégica priorizando aquellos cambios que impactan en mayor medida en los objetivos de negocio. **La adopción de cloud** supone un cambio radical que va más mucho más allá de la tecnología con aspectos a tener en cuenta, si se quiere obtener el máximo beneficio tales como:

- Promover una nueva visión de las soluciones y de las tecnologías que gira en torno al concepto de **producto de datos**.
- Establecer un nuevo **modelo operativo de trabajo**.
- Desplegar una **metodología y procesos de innovación** basados en los productos de datos.
- Definir y desarrollar **métricas de seguimiento** del despliegue de la arquitectura de datos, tanto cualitativas, evaluando la calidad y eficiencia del servicio (por ejemplo, el **time to market**), como cuantitativas evaluando los **costes** derivados (por ejemplo, la optimización de los costes de ejecución de FTE's dedicados a las tareas de integración de datos).
- Implantar una **nueva gestión económica** de los costes de operación y de procesamiento.

CASO DE CLIENTE

En Bluetab trabajamos con una empresa del sector Media que apostaba por una arquitectura de datos 100% cloud basada en Microsoft Azure. Como parte de su iniciativa, se incluyó una capa de Gobierno que se pudiera integrar con los servicios cloud de dicho proveedor. De esta manera, los usuarios conseguían una visión de los datos única, a pesar de la multitud de servicios de los que hace uso la plataforma, y se les facilitaban las labores de Gobierno.

Además de la **adopción cloud** que sin duda es el motor más disruptivo para un enfoque de arquitectura de datos radicalmente nuevo, destacan como cambios clave para tener en cuenta:

- La evolución del procesamiento de datos *batch* a **real-time**.
- El cambio hacia enfoques "**modulares**" de las plataformas de datos.
- El acceso a los datos vía "**API's**".
- La transición de enfoques de diseños monolíticos y centralizados de plataformas a diseños de **arquitecturas de datos por dominios**.



AGILE MINDSET: CÓMO ORGANIZARNOS PARA TRABAJAR EN PROYECTOS DE DATOS

No es posible acelerar en una transformación data-*driven* sin metodologías de trabajo que conecten tecnología y negocio y que eviten algunos de los problemas habituales:

- Ausencia de modelos de trabajo que delimiten responsabilidades entre sistemas y unidades operativas de negocio.
- Operativización de proyectos con alto coste sin claridad sobre su viabilidad técnica y económica o sin seguimiento sobre su retorno.
- Bajo reaprovechamiento de las soluciones.

Un enfoque ágil y con nuevos roles definidos supone un Gobierno del Dato que tenga en cuenta:

- La necesidad de trabajar en equipos que creen **soluciones mínimas viables** de forma ágil y conectados a las necesidades de negocio.
- La importancia de la figura del **Product Owner** como experto y responsable máximo del producto de datos tanto en la fase de diseño como de valoración de resultados y explotación.

CASO DE CLIENTE

En Bluetab llevamos a cabo un proyecto con una empresa del sector Utilities que consistía en la implantación de una herramienta de Gobierno mediante su despliegue en proyectos concretos y se inició con un caso de uso específico integral. Para la implantación se constituyó un equipo formado por perfiles con diferentes roles, tanto del área CDO como de IT y negocio. En el plan de trabajo se realizó el metadatado de los sistemas correspondientes, se definieron los controles de calidad del dato y se definieron en el business glossary los conceptos de negocio relevantes. Una vez cubierto con éxito, se aplicaron las lecciones aprendidas y se extendió la metodología de Gobierno a casos de uso de diferentes áreas organizativas.



GOBIERNO DEL CICLO DE VIDA DEL DATO: ENFOQUES FEDERADOS Y GOBIERNO DE LOS PRODUCTOS DE DATOS

En muchas organizaciones el enfoque de Gobierno del Dato nace con un foco exclusivamente en el Gobierno y gestión de los datos. Ya sea porque requieren de un enfoque prioritariamente regulatorio y/o porque organizativamente no han desarrollado mecanismos internos que evolucionen el Gobierno del Dato a un **Gobierno integral del ciclo de vida del dato**.

Desde nuestra experiencia, un enfoque actual requiere de:

- El gobierno de los datos y también de los **productos de datos**.
- Una visión del gobierno que combine principios globales para los aspectos más relevantes y una gestión del **gobierno descentralizada y federado por dominios de datos**.
- El tratamiento del **dato como un producto** más.
- La creación de mecanismos de compartición de datos (**Data Sharing agreements**) que establecen los principios de responsabilidad, calidad y seguridad entre productor/consumidor.

CASO DE CLIENTE

Desde Bluetab trabajamos con una empresa líder del sector bancario, desarrollando una plataforma para la gestión integral del ciclo del dato. Se definieron los productores y consumidores de los datos y posteriormente se les proporcionaron herramientas para poder llegar a acuerdos de uso de los datos entre ellos. Para conseguir esto, se pusieron en marcha workflows de trabajo que automatizan los procesos para el metadato y la gestión del acceso a los datos.



Los cuatro puntos anteriores configuran un **enfoque actual del Gobierno del Dato** en el que el Gobierno de los datos es, más que nunca, un fin más que un medio para aportar valor a la organización. A través de **productos de datos**, que se construyen y gestionan con **nuevas formas de trabajar**, en muchas ocasiones en **Cloud**, se consigue tener una visión global del **"tejido de datos"** de una empresa y un Gobierno a lo largo de todo el ciclo de vida de los datos.

Hacia un Gobierno del Dato 2.0: Conclusiones

El objetivo de este documento ha ido exponer los ejes sobre los **que evolucionar un enfoque tradicional de Gobierno del Dato**. Los principales drivers de esta evolución pasan por:

Considerar que necesitamos una **visión amplia de los datos** que necesitaremos para gestionar y generar oportunidades estratégicas. Una visión de datos internos no será suficiente. Más allá de los *datasets* que necesitamos para nuestros casos de uso debemos incorporar un *mindset* de atención a las iniciativas de interoperabilidad de datos sectoriales, *open data* e iniciativas público-privadas de creación de **data-spaces** de intercambio de datos.



Prever un **futuro híbrido y multi-cloud** que impactará en los enfoques más jerarquizados de Gobierno del Dato. Las **tecnologías cloud** suponen no sólo un cambio de tecnología y ampliación de servicios, también nuevas formas de trabajar en torno a productos: Acercan el negocio a la gestión de todo el ciclo de vida del dato. En un entorno que gana complejidad en cuanto a fuentes de datos, servicios y tipos de consumo el Gobierno del Dato debe dar una respuesta flexible y ágil.

Tener presente que ya no es suficiente que nuestras organizaciones se centren en gobernar los datos en "bruto" con los roles tradicionales de *data governance*. El Gobierno ha de ampliar su alcance gestionando los **datos como un producto** y los productos generados a partir de ellos. Este enfoque mejora significativamente el impacto que tienen las iniciativas en términos de valor aportado a negocio.

Podemos acelerar la transición a la gestión de productos de datos replanteándonos la manera de trabajar y la asignación de responsabilidad de los productos de datos.

Implantar un **agile mindset** que nos facilitará la transición y en especial la creación de la figura del **product owner**. La única garantía de que los productos de datos son definidos de acuerdo a necesidades claras, construidos y mantenidos de forma recurrente es tener un adecuado **ownership**. Acelerar en una transformación *data-driven* pasa por asegurar que superamos la fase de pilotos y pruebas de concepto para entrar en **operativizar a escala**.

Apostar claramente por transitar a un **modelo de gobierno de todo el ciclo de Vida del Dato**. En la mayoría de los casos implica **modelos distribuidos y federados** de gobierno. Estos modelos requieren de una distribución de dominios de datos gobernados de forma descentralizada, un **enfoque a producto** tanto de los dominios como de las soluciones de datos y **unos principios de gobierno implementados** en una plataforma o infraestructura de datos de uso común para toda la organización.

Y en conclusión desarrollar un **roadmap** para la **transición hacia un Gobierno del Dato 2.0** que supone en resumen abordar los siguientes puntos con una visión holística de los datos:

- Evaluación de las **capacidades** actuales y las necesarias.
- Diseño de la **organización interna de roles, equipos y dominios**.
- Identificación del gap entre **arquitectura** actual y objetivo.
- Construcción del **modelo operativo de Gobierno del Dato y de productos de datos**.

¿Hablamos?

¿Tú también crees en esta evolución del Gobierno del Dato?

¡Nos encantaría hablar contigo!

Contacta con nosotros en info@bluetab.net.

