



EL DATO ES UN ACTIVO DE NEGOCIO, SU GESTIÓN NO RECAE SOLO EN EL ÁREA TI

# Negocio se apropia del dato



Information

Product A - North America 24,786 45,556 12,357 20,775 21,766 45,836

Product B - North America 354 1,876 534 3,844 264 1,276

Product A - Australia 133 190 443 764 133 734

Product A - Europe 348 194 466 248 348 248

Product A - Asia 25,599 47,750 13,890 25,529 25,599 47,750

Product A - North America 24,786 45,556 12,357 20,775 21,766 45,836

Product B - North America 354 1,876 534 3,844 264 1,276

Product A - Australia 133 190 443 764 133 734

Product A - Europe 348 194 466 248 348 248

Product A - Asia 25,599 47,750 13,890 25,529 25,599 47,750

**U**na estrategia integral de gestión del dato acaba con las desconfianzas en torno a la procedencia, calidad, veracidad y privacidad de este. Organizaciones públicas y privadas, con mayor o menos nivel de madurez, están volcadas en el correcto manejo de este activo, pero esto supone una inversión de recursos y un proceso paulatino de aprendizaje que no todas las compañías llevan al mismo ritmo. Expertos en el campo del big data se han reunido en un encuentro organizado por Computing, con la colaboración de Avanade, para relatar sus experiencias y compartir conocimientos.

Aunque en materia digital la Administración Pública ha podido ir al ralentí, muchas entidades, precisamente por la criticidad de los datos que manejan, llevan mucho tiempo contando con una estrategia en torno al dato. “En el Ayuntamiento de Barcelona hemos ido evolucionando nuestra estrategia y desde hace cuatro años contamos con una oficina municipal del dato”, cuenta Nacho Santillana, director de Sistemas de Información del consistorio de la ciudad condal. No obstante, Santillana reconoce que lo que más les ha costado es con-

vencer a los altos cargos de la utilidad del dato para tomar decisiones fundamentadas. “En cuestiones relacionados con la gentrificación por el turismo, el precio del alquiler, la movilidad urbana... tomábamos decisiones un poco por inercia. Ahora estamos respaldados por los datos”.

Pero no todos los datos son veraces y útiles. “El dato es una caja negra, y el hecho de que profesionales conozcan el algoritmo y puedan dedicarse a la clasificación y clusterización de los datos, optimiza el resultado. Por este motivo, ponemos un portal de open data en disponibilidad de observatorios y universidades, para que puedan estudiarlos y aprovecharlos de manera gratuita y aumentar el knowledge y el talento”.

#### El fin de la gestión aislada

El tratamiento del dato como un elemento global corporativo se erigió desde el principio como el leit motiv del encuentro. “En DKV Seguros llevamos un tiempo siguiendo esta línea (la de la gestión integral), eso sí, definiendo claramente los roles e intervenciones de cada unidad de la compañía en la creación, mantenimiento y gobernanza del repositorio

« El dato es un activo que pertenece a toda la empresa. Desde TI parten las herramientas para su adecuada gestión, pero la estrategia y protección del dato compete a toda la compañía, especialmente a Negocio.

**DAVID BARRENA**, DATA & AI SOLUTION AREA DIRECTOR DE AVANADE

## LA GESTIÓN DEL DATO IMPLICA PERSONAS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA



En Avanade tenemos una larga trayectoria en el tratamiento de los datos, desarrollada en el ámbito de las tecnologías de Microsoft, lo que nos ha permitido trabajar con múltiples organizaciones y observar los distintos grados de madurez digital de estas. Grados de madurez que no están directamente relacionados con el tamaño de las empresas.

En Avanade consideramos que para evolucionar de forma ágil en la gestión del dato es necesario realizar una transformación global de la compañía enfocada en tres áreas: personas, procesos y tecnología. En lo referente a las personas, es importante contar con especialistas del dato -como el Chief Data Officer, data scientist, data engineer...-, pero sin dejar de fomentar el uso del dato por parte de todos los perfiles de la empresa utilizando, por ejemplo, herramientas como Power BI de Microsoft, que ofrece un servicio de

analítica que democratiza el acceso al dato. A nivel de procesos, las empresas deben optimizar aquellos relacionados con el gobierno del dato, pero también impulsar la transformación y creación de otros nuevos aprovechando las oportunidades que brinda el big data para generar modelos de negocio innovadores.

Por último, en el ámbito tecnológico es vital disponer de una plataforma adecuada que permita abordar los casos de uso de manera flexible, efectiva y segura. En este sentido, la cloud ha supuesto una disrupción, simplificando y acelerando la ejecución de procesos en esta área.

Aunque elaborar y completar el roadmap para alcanzar una madurez digital competitiva puede durar años, es posible dar pasos significativos y lograr resultados desde los comienzos del proceso, por lo que nunca es mal momento para empezar a trabajar.

### Un enfoque self-service permite a Negocio jugar con el dato

de datos”, explica María Jesús Castro, CIO de la aseguradora. De esta manera, decidieron que no existiera ningún perfil específico que liderara el proceso, como el CDO. “Apostamos por una gestión colegiada entre nuestros expertos de tecnología y analítica avanzada -data scientist, estadísticos...-”. Castro incidió en la importancia del apoyo de la dirección para “cohesionar la estrategia de big data y formar profesionales para crear un equipo transversal”.

“Un enfoque self-service le da herramientas a la gente de Negocio para jugar con el dato y eso es importante ya que facilita los procesos de adopción”, dice José Carlos Bermejo, Head of Data Analytics de Air Europa – Globalia. “El dato siempre tiene que estar del lado del negocio, que es el que tiene la necesidad y lo conoce mejor, por lo que le puede sacar más partido”. No obstante, para fomentar el auto servicio entre gente que no es experta es importante definir una estrategia de gobierno que “asegure un uso correcto de los datos e involucre a las áreas de negocio en tareas de responsabilidad”. Democratizar el acceso al dato da lugar a casos de uso para los que este no estaba destinado en un principio; por ello, para vigilar su calidad y utilización, en Air Europa no solo se ha incorporado a los empleados a los procesos de analítica del dato, sino también a los de gobernanza. “Estamos dando un paso más en la creación de roles en torno al dato, del Data Owner, responsable de la definición y de la calidad de los datos, al Data Steward, responsable del cumplimiento de las políticas y de los procesos de gobierno del dato”.

“Las compañías se crean y articulan en base a objetivos vinculados a sus modelo de negocio, y debemos entender el dato como una palanca importantísima para lograr alcanzarlos. Es nuestra tarea como responsables de estas áreas definir estrategias de datos que se alineen con los objetivos de la organización”, aclara Bermejo. Poner el dato como un producto a disposición de los usuarios internos de la empresa, “como un marketplace”, exige definir nuevos roles y procesos, y un liderazgo experto que muchas compañías no tienen. “¿Cuántas organizaciones disponen de un CDO?”, se pregunta Bermejo. “Nadie definiría una estrategia a cinco años sin contar con el Chief Financial Officer (CFO), pero sí se hace sin la involucración del Chief Data Officer (CDO)”.

#### Sin inteligencia no hay valor

Mientras que unas organizaciones están trabajando en la estrategia integral del dato, otras

están aún enfocadas en la implementación del análisis y la aplicación de inteligencia, como es el caso del Centro de Estudios y Experimentación de Obras Públicas (CEDEX). “Analizamos grandes volúmenes de datos para el Ministerio de Fomento desde los años 90, pero mediante procedimientos muy manuales. Nos falta aplicar inteligencia, y eso paso por contar con tecnología de IA y machine learning y que nuestros ingenieros y científicos de datos tomen conciencia de serlo, por ahora se sienten más hidrólogos”, relata Ricardo Herrero, jefe del Área de Ingeniería de Sistemas en CEDEX. “Además, precisamos de mayor colaboración entre el área de TI y las áreas de negocio”.

La Administración Pública también adolece de un desarrollo de gestión del dato lento. “Tenemos cantidades ingentes de información, pero nadie que las analice”, lamenta Jesús Mandingorra, jefe del Área de Desarrollo Tecnológico y Sistemas de Información del Consorcio Hospital General Universitario de Valencia. “Evolucionamos principalmente a través de proyectos de investigación, en los que colaboramos con universidades, como la Politécnica de Valencia, la UNED, etc., las cuales aportan la tecnología y herramientas de las que nosotros carecemos. Hemos realizado algunos proyectos sobre minería de datos”. Actualmente están involucrados en la automatización de los cuadros de mando del hospital y en un proyecto para identificar indicadores que ayuden a los médicos a prever la agudización de patologías de los pacientes en ingreso domiciliario, evitando así su ingreso hospitalario y generando, a su vez, un ahorro; “pero está costando transmitir las ventajas del proyecto a la Dirección”.

Sorprenden todos aquellos casos en los que la Dirección aún no acaba de ver las ventajas competitivas y la rentabilidad, aunque sea a largo plazo, de una estrategia de gestión del dato. “Implementar la cultura del dato en una organización es lo mejor para optimizar sus recursos y resultados”, incide Luis Navarrete, CIO de SUEZ España. El crecimiento del volumen de datos y la capacidad de cómputo en las empresas permite obtener buenos insights y revisar las propuestas de valor, pero también está obligando a las compañías a efectuar una tarea de upskilling, o evolución de las competencias de un mismo puesto o perfil, y reskilling, o reciclaje y preparación de un profesional para que desarrolle competencias nuevas. “Estamos implantando una estrategia holística, transfiriendo competencias que históricamente eran solo de

## ASISTENTES

**1** José Carlos Bermejo, Head of Data & Analytics de Air Europa - Globalia | **2** Nacho Santillana, Director de Sistemas de Información del Ayuntamiento de Barcelona | **3** Ricardo Herrero, Jefe del Área de Ingeniería de Sistemas en CEDEX | **4** Jesús Mandingorra, Jefe del Área de Desarrollo Tecnológico y Sistemas de Información del Consorcio Hospital General Universitario de Valencia | **5** María Jesús Castro, CIO de DKV Seguros | **6** Francisco Javier Torres, CDO de Prosegur | **7** Luis Navarrete, CIO de SUEZ España | **8** Javier Martín, Director de Informática de Temporing | **9** Rafael Pastor, Information Technology Manager de la ETSI Informática – UNED

TI. Para ello, es necesario determinar de forma clara las responsabilidades de cada perfil y establecer roles que sirvan de guía y supervisión, por lo que hemos incorporado la figura del CDO”.

A la gestión integral del dato tantas veces citada se llega mediante una labor que Francisco Javier Torres, CDO de Prosegur, llama “fontanería” o, lo que es lo mismo, tareas de preparación de datos maestros, de estructuras de datos para poder ir a la cloud, de integración de sistemas, de implementación de herramientas de analítica avanzada y business intelligence y de gestión de la plataforma informacional y operacional, “a través de la cual generamos insights para que otras áreas, como la de Ventas, puedan operar.

## “La estrategia de la compañía no tiene que estar centrada en la gestión del dato, esta es solo una palanca más para crecer”

Poseemos una visión end to end en la que el apoyo del CEO ha sido fundamental”. En Prosegur están yendo hacia un modelo que aprovecha “la mente colmena”, o el conocimiento de los diferentes departamentos, en el que cada área de negocio cuenta con un equipo dedicado a la gestión del dato que tiene que reportar su actividad jerárquicamente al área de TI. “Hay que empezar a pasar de plantear cómo transformar los procesos al para qué, marcando objetivos de ingresos y resultados cuantitativos”.

El sesgo en la analítica de datos es uno de los frenos a la confianza en la estrategia basada en estos, lo que se convierte en un problema para el desarrollo de la hoja de ruta si esta desconfianza viene por parte de la Dirección. “Antes se ponía en duda mucha de la información que pasábamos, pero las herramientas y procesos son cada vez más rigurosos y transparentes,

lo que ha aumentado la confianza de los departamentos”, cuenta Javier Martín, director de Informática de Temporing, empresa especializada en soluciones de recursos humanos. La falta de talento, los aspectos de privacidad y compliance, la escasez de recursos e inversión, la búsqueda de herramientas de fácil acceso para gente poco experta y la homologación y armonización de datos en compañías con capilaridad territorial muy alta son algunos de los factores que también ralentizan la implantación de procesos de analítica avanzada.

No obstante, aunque plantear una estrategia integral requiere de tiempo, preparación y recursos en un principio, es una inversión segura a medio y largo plazo. Asimismo, una estrategia de gestión del dato tiene muchas aristas, y no hace falta considerarlas todas. “Los modelos de aprendizaje constituyen una parte muy pequeña de la inteligencia artificial y son muy útiles para el negocio. Por ejemplo, en la UNED

entrenamos algoritmos sencillos orientados a redes neuronales profundas o de deep learning para reproducir escenarios de trabajo virtuales para que los agentes aprenden a desenvolverse y a operar, mediante un sistema cercano a la gamificación por el que se les premia cuando hacen las cosas bien”, narra Rafael Pastor, Information Technology Manager de la UNED. Lo que sí se necesita en muchas ocasiones, para ciertos procesos, son equipos sofisticados, que tienen un coste elevado, “por este motivo, solemos colaborar con entidades que nos ceden o comparten por un tiempo su tecnología, sobre todo en proyectos de investigación, algo que quizá sea más difícil para el sector privado”. La clave está en conocer de primera mano las necesidades de cada negocio y diseñar la estrategia del dato en torno a estas, que el data science impregne cada rincón de las compañías. ■

