

# Chief Data Officer, bajo la batuta del dato

**E**n los tres últimos años hemos asistido al irresistible ascenso de un perfil profesional que ha volado al calor del big data, los científicos de datos y el mundo de la analítica. El CDO o Chief Data Officer ya es una función consolidada en las grandes organizaciones, especialmente en aquellas que tienen una orientación al negocio sustentado en los datos, que hoy por hoy, deberían ser la práctica totalidad. Como muestra de este auge, el Departamento de Estado de Estados Unidos ha designado por primera vez un Director de Datos. Matthew Graviss se convertía así en el primer CDO público estadounidense, responsable de liderar el Centro de Análisis (CfA) de la Oficina de Estrategia de Gestión y Soluciones, la entidad encargada de gestionar los datos del Departamento.

La misma noticia abundaba en el hecho de que Graviss será el encargado de aprovechar los datos como activo estratégico, algo que en el gobierno federal se considera una prioridad. Los países europeos se están moviendo en esta misma dirección. El verano pasado Carme Artigas, Secretaria de Estado de Digitalización e IA, anunciaba la creación de un Jefe de Datos a nivel nacional. Artigas también prometía una agencia del dato del coronavirus, un sistema centralizado para integrar todos los datos recopilados en las diferentes comunidades autónomas.

En el proceso de selección de un CDO nacional está participando el Club Chief Data Officer Spain & Latam, un colectivo que busca impulsar esta figura y su desarrollo profesional dentro de las compañías y diferentes organismos. Su vicepresidenta, Silvina Arce, explica al respecto que "la estrategia y gobernanza de datos afecta tanto a los niveles privados como públicos; con la covid se han visto las consecuencias del des-



**R. Contreras,**  
Redactor Jefe  
de Computing

gobierno de los datos: datos en silos, de difícil acceso, hacerlos disponibles en un time to market... la misma problemática que llevamos viendo en la empresa privada".

## CIO versus CDO

Todo lo dicho explica que la relevancia del CDO haya crecido como la espuma en las organizaciones actuales. Según la experta, "constituye una función clave para apoyar e impulsar la estrategia del negocio. Los datos tienen que ser la materia prima para iniciativas que contribuyan a los objetivos estratégicos". Aquí podemos citar iniciativas comerciales (orientadas a captar clientes, convertir tráfico en venta o la excelencia en el servicio al cliente). Luego están otras más transversales a la organización que tienen que ver con la eficiencia operativa, la optimización de la cadena de suministro, etc. "Tiene que haber bue-



nas preguntas de negocio y estas ser respondidas con datos”, sentencia la número dos del Club CDO.

En cualquier caso, se trata de una función consolidada, que ha llegado para quedarse, ya equiparable con finanzas, marketing o RRHH. Sin embargo, su tipología no está tan definida e incluso hay “tantos tipos de CDO como de empresas”, y su relación con otros Chiefs más complementarios como el CIO, no siempre se produce de la misma manera.

Silvina Arce distingue entre dos tipos de relaciones: organizativa y funcional. En el primer caso, el CDO está dentro de la estructura del CIO, “esto es debido a que se pone mucho foco en mejorar o desarrollar capacidades tecnológicas para la explotación del dato”. El segundo se refiere a una relación funcional, donde “el CDO define el cómo y el CIO lo implementa. Esta implementación puede ser a nivel captura de datos, con Diseños Data First, donde se pone foco en cómo capturamos los datos y con qué características para que luego sean fácilmente explotables”. O puede ser con el objetivo de maximizar la disponibilidad de datos para toda la organización, a través de data lakes con un adecuado gobierno del dato, que facilite el acceso a los datos, su entendimiento y garantice la calidad de estos.

De esa versatilidad también habla Palmira Aldeguer, Head of Big Data and Analytics de Liberbank, para quien, en función de la madurez de las empresas, “se encuentra más pegado a IT, a negocio, a control de gestión, dependiendo del cariz que se le quiera dar a los datos. Si consideras los datos gasolina, lo puedes meter directamente en Sistemas, y si los consideras como un medio para algo, su posición más idónea es junto a negocio”.

Su cercanía a Sistemas, ¿puede provocar fricciones entre el CIO y el CDO o por el contrario son dos figuras complementarias?

La experta de datos de Liberbank responde de una manera muy gráfica: “Son el yin y el yan. No tienen por qué ser rivales”.

Desde su área de Analítica, Palmira Aldeguer trabaja a menudo con CDO, pero no depende de su ámbito, sino que sigue sus pautas de gobierno de datos a la hora de realizar sus diferentes tareas analíticas.

### ‘Empresa data driven’

Toda esta tendencia imparable nos lleva a un concepto de empresa data driven, que va adquiriendo mayor importancia a medida que los CDO se hacen fuertes en sus organizaciones y se incrementa la cultura del dato. No son multitud las empresas que realmente tienen una estrategia de datos, una de cada dos, según los analistas. Y es que resulta más que aconsejable poner en marcha un cambio cultural en las compañías, como aconseja la experta analítica de Liberbank. Un informe de Capgemini Research Institute asegura que las empresas impulsadas por los datos superan con creces a la media en diversos parámetros financieros; logran unos ingresos por empleado 70% superiores y un 22% más de beneficios.

En el informe se pone de relieve que el dominio de los datos es fundamental para obtener una ventaja competitiva y avisa de que las compañías que no tomen medidas concretas para lograrlo tendrán dificultades para mantener el ritmo. Solo una de cada seis empresas (alrededor del 16%) puede clasificarse como ‘expertas en datos’ en función de distintos factores de dominio de los datos, incluidas las herramientas y tecnologías necesarias para aprovechar el potencial de los datos, así como la cultura, habilidades, gobernanza y visión apropiada.





Silvina Arce traza las características básicas de un 'empresa data driven': tiene una estrategia de datos vinculada a la consecución de los objetivos estratégicos corporativos, tiene casos de uso con estimación de valor y se toman decisiones a todos los niveles basadas en datos, hay una estrategia de democratización de la Data y todas las áreas (de negocio y de soporte) tienen su propia estrategia de datos para acelerar sus objetivos más específicos. "Todo ello a través de una estructura Hub&Spoke: el 'hub' es el equipo que centraliza las actividades más transversales y el 'spoke' lo componen equipos de analistas de datos que se encargan de desarrollar los casos de uso por negocio".

Para llevar a cabo esta ciclópea tarea será de gran relevancia contar con un perfil de Chief Data Officer muy marcado en su visión estratégica, capaz de conciliar los quick wins con el objetivo a medio y largo plazo, y combinar habilidades técnicas y de negocio. Para Silvina Arce debe tener capacidad de liderazgo y de implicar a terceros, "el CDO no lo hace todo, es como un director de orquesta que tiene una visión transversal de todos los negocios y que tiene que conseguir que CIO, CISO, DPO... incorporen en su agenda su parte de data como algo estratégico para sus áreas". Algo que se dice pronto, pero que supone un atractivo desafío para estos profesionales que todavía tienen muchas medallas que conseguir y méritos que incorporar en su misión de democratizar los datos dentro de las compañías. No en vano también los llaman Chief Democratic Officer. ■



El CDO es como un director de orquesta que tiene que conseguir que CIO, CISO, DPO... incorporen en su agenda su parte de data como algo estratégico para sus áreas