

Cual es el rol de un CDO ?



Autor: Norberto Figuerola

Los cargos directivos se llenan cada vez más con siglas en inglés CxO. El C-Level o el C-suite es un adjetivo usado para describir a la alta dirección o los ejecutivos de alto rango dentro de una organización. C, en este contexto, significa jefe (Chief). Los funcionarios (Officer) que ocupan puestos de nivel C se consideran típicamente los miembros más poderosos e influyentes de una organización; en consecuencia, toman las decisiones más importantes.

Al igual que ocurre con los datos financieros, donde es habitual hablar de ebitda (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization) para referirse al resultado bruto de explotación de un balance, o del pay-out (porcentaje del beneficio que se destina a dividendo) se está extendiendo la práctica de emplear estos acrónimos para referirse a los altos ejecutivos.

Sin duda, la sigla más extendida, y conocida, es el CEO (chief executive officer). Traducido como director o gerente general, es el cargo más alto dentro del organigrama

de las empresas al ser el primer ejecutivo. Junto a él, otra de las siglas más conocida hace referencia al CFO (chief financial officer), director financiero, el ejecutivo que maneja las finanzas; el COO (chief operating officer), el director de operaciones; y el CMO (chief marketing officer) o director de marketing. En el mundo informático el más conocido es el CIO (chief information officer), también conocido como CTO, o director de informática (aunque pueden confundirse estos roles, en realidad la diferencia clave es que un CIO se centra en los sistemas de información, el flujo de trabajo de comunicación, con el objetivo de aumentar la eficiencia, mientras que un CTO es el responsable de la estrategia tecnológica orientada a mejorar el producto final). Y en los últimos años, surgen nuevas figuras, especialmente ligadas al mundo digital, redes sociales y a la gobernabilidad de los datos, entre ellos el CDO (chief data officer).

Que es un CDO ?

En primer lugar, vamos a considerar una definición de su función, tal como la proporciona Wikipedia: un CDO es "un directivo de la empresa responsable de la administración y utilización de la información como un activo de toda la empresa."

El CDO es un puesto que combina un amplio conocimiento del mundo digital con un perfil de gestor con experiencia en organizaciones empresariales. El CDO es un ejecutivo que tiene la responsabilidad del gobierno de todos los datos de la empresa, la estrategia de información, control, desarrollo de políticas y la explotación eficaz de los mismos. El papel del CDO combina la responsabilidad de la protección de datos y privacidad, control de la información, calidad de datos y la gestión del ciclo de vida de los datos, junto con la explotación de los datos para crear valor para el negocio.

Las organizaciones pueden construir sus negocios en los datos, pero no necesariamente manejarlos bien. Por eso los Directores de Datos (CDO) pueden desempeñar un papel importante en ayudar a valorizar y gestionar los datos de toda la empresa. Los CDO están en aumento en las industrias reguladas y Gartner predice que el 50% de todas las empresas en las industrias reguladas tendrán un CDO en 2018, según una investigación realizada por Debra Logan, vicepresidente de Gartner.

Conforme a Gartner el Gobierno y el Análisis de Datos serán prioridad en el futuro, y en ese sentido el principal objetivo de un CDO es gestionar, gobernar y explotar la información empresarial como un activo de la empresa. Un director de datos debe hacerse cargo de los esfuerzos de la organización para desarrollar una estrategia de datos empresarial, las políticas de gobierno de los mismos y ayudar a manejar los datos como un activo empresarial.

El rol del CIO se ha transformado con el tiempo en uno dedicado más a la implementación y gestión de sistemas de procesamiento de datos, equipo y otras plataformas de redes, como resultado, su énfasis en la gobernabilidad de datos ha disminuido o quedado en el camino. Los CIO, no son los dueños de los datos, tampoco toman decisiones acerca de

los datos. Aquí es donde el CDO puede desempeñar un papel importante en cómo la organización determina el uso como activo de sus datos nuevos, existentes, y legados.

Data Governance y Big Data

Para que el papel del CDO sea relevante, debe equilibrar y garantizar la facilidad de uso de datos desde todas las perspectivas, junto con el desarrollo de políticas y procedimientos para la supervisión y la gestión activa de datos de una compañía. Para lograr esto, debe haber desarrollado tres facetas principales del trabajo: desarrollo de una estrategia de datos de la empresa, desarrollo de una arquitectura de datos y procesos de administración y de gobierno.

Uno de los impulsores de este nuevo puesto ejecutivo es el Data Governance o Gobierno de Datos. El Gobierno de datos es, el ejercicio de planificar, monitorizar y controlar todo lo relativo a los datos y entre sus funciones se ocupa de:

- Establecer estándares, políticas y procesos que determinen el uso, desarrollo y gestión de los datos a nivel corporativo.
- Definir nuevos roles y responsabilidades dentro de la organización, tales como: CDO, Data Stewardship o Information Architect.
- Apoyarse en la tecnología adecuada

Los datos siempre se hallan unidos al departamento de IT, y hasta ahora era así en exclusiva. Pero realmente no se puede reducir su gestión a ese departamento solamente, sino que tiene que estar ligada a todos los demás, ya que no se está hablando sólo de una base de datos (ni de cómo crearla, cómo diseñar un proyecto, etc.), sino que se está hablando de los datos de toda la compañía y el objetivo es darles un significado global.

Desde el punto de vista más simple, una estrategia de datos de la empresa combina la documentación de cómo esos datos se están utilizando actualmente, con una visión de cómo la información debe fluir de manera óptima alrededor de una organización para permitir lograr los objetivos del negocio. Desde un punto de vista práctico, se debe comenzar con el desarrollo de un inventario de los activos de datos, la identificación de las unidades de negocio y la adquisición de conocimientos sobre los usos operacionales de los datos. También es necesario catalogar cómo se formatean y se gestionan los conjuntos de datos, por ejemplo, datos de transacciones estructuradas almacenados en bases de datos relacionales frente a documentos no estructurados mantenidos en sistemas de archivos. *(por favor lea el artículo [“Gestión de Conocimiento”](#) en particular la Pirámide D-I-K-W)*

Otro elemento fundamental es la documentación clave del ciclo de vida de los datos: cómo se crean, capturan, modifican, y utilizan, incluidas también las políticas y procesos

de retención de datos, archivo y eliminación. Además, una estrategia de datos de la empresa debe incluir la integración de datos, los procesos de calidad de datos, gestión de metadatos y el desarrollo de un glosario de negocios con las definiciones de datos estandarizados diseñados para aumentar la facilidad de uso de la información y reducir el riesgo de confusión para el usuario final.

La institución de políticas y procedimientos de gobierno con los objetivos de negocio tangibles y al mismo tiempo el desarrollo de una estrategia de datos global para una organización requiere de una persona con las habilidades y conocimientos adecuados.

Para que el rol del CDO pueda ser tomado en serio, debe elevarse por encima de la política corporativa, comunicarse de manera efectiva el valor de gobierno de datos y tomar las medidas adecuadas para involucrar tanto a los profesionales y usuarios de datos, la creación de un entorno de colaboración para la gestión y gobierno de datos. El objetivo final es facilitar el uso óptimo de los datos corporativos y la adopción de los datos de referencia normalizados y herramientas comunes para la gestión de datos, integración, informes y análisis.

Si bien ha habido CDO en diversas empresas desde la década de 1980, el papel ha tenido mayor éxito con el Big Data, el Análisis de los Datos (BI), Data Science y Data Mining, por eso la importancia del papel del CDO ha crecido justo al lado del uso de estas herramientas. Dada la necesidad de que las empresas cuenten con experiencia y análisis de sus datos en profundidad, se está añadiendo la función de CDO para ayudar a entender y organizar mejor todos los datos organizacionales.

Habilidades del CDO

Dado que el director de datos es un ejecutivo responsable de gestionar los datos de la empresa en beneficio de la organización como un activo, al mismo tiempo que garantiza la calidad de la información recogida y utilizada, su éxito residirá en quien dependa en la organización, de las personas que lo apoyen, de cómo se creó el cargo y de cómo se definió el papel de CDO, que es probable que vaya cambiando con el tiempo.

El Director de Datos para algunos no es una función de TI, aunque en muchas empresas, el CDO informa al CIO y esto puede no ser lo óptimo. La función del CDO es una función de negocio en lugar de una técnica. El CDO debe tener conocimiento de los negocios para resolver problemas, y conocimiento de los datos. Por eso es que algunos dicen que el CDO debería depender del CEO. Otros opinan que la colocación del CDO junto con el CIO y CTO en el organigrama es una buena práctica, dado que reduce cualquier conflicto y asegura la atención a los proyectos de datos.

La naturaleza del trabajo del CDO es muy variable, pero existen tres papeles claves: coordinador, arquitecto, analista. Esos términos no son del todo descriptivos, sino que ponen de relieve la amplia gama de proyectos que un CDO y sus equipos pueden estar

involucrados. Algunos implican los datos heredados "viejos", mientras que otras se refieren a los datos nuevos o "grandes".

También es importante que un CDO tenga excelentes habilidades interpersonales, tanto como el conocimiento a fondo de los datos. A menudo tendrán que evangelizar sobre la importancia de la gobernabilidad de datos y aplicaciones nuevas. Una relación estrecha y no amenazante con el CIO también es importante, ya que de lo contrario el CDO podrá verse involucrado en batallas y disputas técnicas que pueden obstaculizar cualquier proyecto de mejora de los datos.

Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.
Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Marzo de 2016. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.