



Creando una comunidad *dataHub* en tu organización

 **Ramón Morote**
Co Founder Club CDO Spain & Latam

 **Marian de la Peña**
CDO Ignis Energía



Creando una comunidad *dataHub* en tu organización

Crear una organización *data-driven* presenta muchas barreras y dificultades vinculadas a la gestión del cambio, la modificación de hábitos y el dotar a una organización de referentes y ayuda práctica en la gestión y la explotación del dato. Se trata de un cambio cultural y un cambio en la manera de hacer las cosas.

En este paper explicamos cómo y por qué crear una comunidad “data” en tu organización como un vehículo valioso y eficaz para acelerar el proceso y convertir tu organización en *data-driven* y cómo hacerlo creando un *dataHub* físico y virtual.

ÍNDICE

- 1 Qué entendemos por transformación *data-driven*
- 2 Por qué y para qué crear una comunidad data en tu organización a través de un *dataHub*
- 3 Creando un *dataHub*: temas a tener en cuenta
- 4 La importancia de la comunicación interna
- 5 Roles que intervienen
- 6 Programación de actividades a desarrollar en un *dataHub*
- 7 Midiendo el valor y la aportación del *dataHub* (KPIs)
- 8 ¿Y si mi organización no es una gran empresa?
- 9 Lecciones aprendidas

1 ¿Qué entendemos por transformación *data-driven*?

Existen muchas definiciones de lo que podemos considerar una transformación *data-driven*, todas tienen en común el hecho de **mejorar la gestión empresarial a través de un uso intensivo y eficaz de los datos**. Y en la importancia de que ese uso se extienda en todas las áreas de la empresa: ventas, marketing, logística, operaciones, etc.

Pero esa transformación no será incremental, efectiva y sostenible si no cambiamos los hábitos y capacidades de los directivos y empleados. Y para ese cambio de “formas de hacer y decidir” es fundamental contar con **centros de referencia internos** que difundan mejores prácticas con datos, extiendan los casos de uso y desarrollen capacidades. Esa es la importante función de un **dataHub**.

Para entender cómo puede un *dataHub* acelerar una transformación *data-driven* es importante primero entender las características de una *data-driven company*.

La mayoría de las organizaciones ya usan datos para validar sus decisiones. Normalmente el orden es: se toma una decisión y después se comprueba si la decisión ha sido acertada a través de los datos. No obstante, *las data driven companies* van mucho más allá en su enfoque y tienen una serie de **características** comunes, que vamos a ver a continuación.



Las organizaciones *data-driven*:

- **Utilizan los datos para resolver problemas críticos de negocio**
- **Tienen una visión transversal de los datos**
- **Tienen modelos de datos y los retroalimentan**
- **Tienen una verdadera cultura del dato**
- **Tienen por objetivo tener una ventaja competitiva analítica**

1. Utilizan los datos para resolver problemas críticos de negocio

Se caracterizan por la utilización de datos, modelos de datos y analítica para mejorar procesos internos críticos, mejorar sus productos, mejorar el valor ofrecido a sus clientes o bien convertir los datos en un producto para venderlos a otras empresas.

2. Tienen una visión transversal de los datos

Hablamos muchas veces de organizaciones donde los datos viven en silos. No se comparten los datos y la visión de la información es básicamente vertical. El conocimiento experto puede hacerte imprescindible pero hoy en día los datos “encerrados” no ayudan a responder preguntas. Una organización data-driven es consciente de la importancia de tener una visión horizontal de los datos. Datos que se generan en toda la cadena de valor del negocio.

Un *dataHub*, dónde se trabajan proyectos de diferentes áreas, fomenta una visión transversal de la información y facilita que afloren casos de uso donde se comparten datos de diferentes áreas organizativas.

3. Tienen modelos de datos y los retroalimentan

Responder preguntas complejas e incluso imaginar nuevas soluciones a través de modelos estadísticos y de analítica avanzada es una característica de una empresa *data-driven*. Además, este tipo de organizaciones son conscientes de la importancia de retroalimentar los modelos, de mantenerlos actualizados y ampliar su eficacia con nuevos datos.

Este enfoque evita tomar decisiones complejas a través de modelos mentales basados más en la experiencia, la jerarquía o la inercia que en datos. En entornos muy estables los modelos mentales pueden funcionar, pero no es la situación en la mayoría de sectores.

4. Tienen una verdadera cultura del dato

Tener una cultura del dato avanzada suele traducirse en tres características:

- Los responsables de iniciativas y proyectos buscan los datos necesarios para explicarlos y defenderlos.
- Garantizar el acceso a los datos necesarios para construir nuevos prototipos es un objetivo de primer nivel.
- Se fomenta “*Top-Down*” (desde la dirección) la toma de decisiones basadas en datos.

En un *dataHub* colaboran diferentes niveles de la organización y se convierte en un elemento acelerador de la adopción de una verdadera cultura del dato. Además, facilita hacerlo desde una visión pragmática abordando iniciativas reales y propuestas por los participantes de la “*comunidad data*”.

5. Su objetivo es tener una ventaja competitiva analítica

La clave de tener una ventaja competitiva analítica está en la anticipación. La existencia y extensión organizativa de *KPIs* y modelos analíticos que nos permiten anticipar decisiones son clave para calificar a una organización como *data-driven*. Es la diferencia entre utilizar los datos para validar opiniones o para tomar decisiones.

Es importante que los programas de iniciativas que se instrumenten desde el *dataHub* fomenten la visión predictiva/prospectiva.

2 Por qué y para qué crear una comunidad *data* en tu organización a través de un *dataHub*

Hemos visto las características de una organización *data-driven*. Ahora se trata de ver cómo creando una comunidad *data* en tu organización a través de un *dataHub* podemos avanzar en la dirección adecuada.

Pero antes vamos a precisar dos términos que mencionamos constantemente y que es necesario que definamos en el contexto de esta publicación:

- **COMUNIDAD DATA**
Se trataría de empleados que comparten intereses comunes, ya sea por la posición que ocupan o por sus intereses en torno a la gestión de datos. Como toda comunidad es importante enfocarla desde el principio para que sus componentes puedan aportar y aprender. Es una comunidad voluntaria, no jerarquizada y transversal a toda la organización.
- **DATAHUB**
Entendemos por *dataHub*, en el contexto de esta publicación, los recursos físicos o digitales que utiliza la comunidad *data* y las actividades que se desarrollan. Por recursos físicos entendemos básicamente los espacios de trabajo, diseño, reunión y equipos informáticos y audiovisuales. Por recursos digitales los canales digitales de comunicación, trabajo en equipo, compartición de novedades, formación, etc.



Veamos por qué y para qué crear una comunidad *data*.

2.1 Una comunidad que aprende y comparte

Basarse en una comunidad de “*data lovers*” es una forma inteligente y práctica de construir capacidades a largo plazo. Nos permitirá tener una **visibilidad** real del nivel de talento interno que tenemos y podemos apoyarnos en ella para la difusión tanto de herramientas para los usuarios como para los empleados más avanzados, introducir casos y usos de analítica avanzada.

Construir una comunidad que aprende y comparte es una inversión rentable y que garantiza la sostenibilidad de la inversión en tecnología y formación interna y al mismo tiempo se convierte en una fuente de **innovación**. Rompe silos, acelera la adopción de las mejores prácticas y permite el reaprovechamiento de las distintas soluciones “*data-based*”.



“Un *dataHub* es un espacio físico y/o virtual orientado a la colaboración y trabajo en iniciativas de datos”

2.2 Los datos viven en silos, el talento también

Para los que hemos tenido la experiencia profesional de organizar un *dataHub* como punto de encuentro y trabajo, una de las cosas que nos ha llamado más la atención es observar el talento desaprovechado que existe en nuestras organizaciones.

En este sentido la movilización de una comunidad *data* ha de estar acompañada desde el principio de una **evaluación e identificación sistemática del talento data/digital** que tenemos en nuestras compañías. Desde empleados que por interés personal conocen lenguajes de programación o cursan Másteres, a personas que están muy motivadas por ser formadas en gestión de datos como *data analyst*. No rentabilizar el talento interno es un lujo que no podemos permitirnos.

Sistematizarlo quiere decir establecer niveles y certificaciones internas que nos permitan establecer objetivos para medir qué capacidades tenemos y qué objetivos nos marcamos desde el *dataHub* a medio plazo.

2.3 La empleabilidad como motor de aprendizaje y reciclaje profesional

Es evidente que existe un notable *gap* de mercado en perfiles data. Esto se traduce en dificultad de contratación, rotación, confusión en la definición de perfiles tipo, etc.

En este contexto apostar por la formación interna de personas con recorrido y motivación personal es una inversión rentable y con claras ventajas:

- Reducimos la rotación al contar con personal interno al que ofrecemos una oportunidad de reciclaje y especialización.
- Formamos a personas que acostumbran a tener un alto conocimiento de negocio y que después pueden funcionar muy bien como “*translator*” trabajando en las áreas data y al mismo tiempo en contacto con negocio para facilitar el diseño y adopción de soluciones.

2.4 El efecto multiplicador de los “embajadores del dato”

Dicen que el entusiasmo es la segunda cosa que más rápido se difunde en una organización. La primera es la falta de entusiasmo. Contar con empleados que hagan suyos los principios de una transformación *data-driven* es fundamental para tener éxito. Serán los impulsores de una comunidad data que aprende y mejora de forma continua y el mejor medio de comunicación interno y difusión de novedades, éxitos y nuevas formas de trabajar en torno a los datos.



2.5 Learning by doing

Es importante dotar desde el principio de una visión pragmática la comunidad data. Y la mejor manera de hacerlo es practicar el *“learning by doing”*. Una de las principales barreras en la gestión del dato es la adopción práctica de diversos tipos de soluciones:

Soluciones de BI y visualización de datos

Herramientas de gobierno del dato: glosarios, metadato, catálogos de datos

Adopción del trabajo en *Cloud*

Herramientas de preparación y limpieza de datos

Soluciones de *Auto-Machine Learning*

Soluciones de analítica avanzada (*Machine Learning*)

Soluciones de automatización de procesos.

Si podemos llegar con demostraciones, ejemplos, y casos prácticos a una comunidad interesada en la gestión del dato es mucho más sencillo la posterior extensión y adopción práctica de soluciones y su utilización en casos reales. No hay nada mejor que ver a tus compañeros de otras unidades cómo utilizan esas soluciones y comparten dudas, cuestiones prácticas, trucos o ejemplos.

Una vez la comunidad alcanza una cierta extensión y está dotada con herramientas que permiten el intercambio de conocimiento entre equipos (Teams, Slack, o similares) veremos pronto cómo sus participantes aportan soluciones, ideas, resuelven sus dudas y funcionan realmente como una comunidad de conocimiento.

“Un enfoque pragmático del dataHub acompañado de sesiones de *“Learning by doing”* es la mejor forma de generar adhesión y participación de los empleados”

2.6 De la formación al *“Learning Experience”*

El concepto clásico de formación es necesario, pero no suficiente cuando abordamos una transformación. En un momento en que la autoformación es de fácil acceso y requerimos de una renovación constante para no quedarnos obsoletos, es muy relevante que uno de los pilares de nuestra transformación se base en la transferencia de conocimiento interna. En hacer del aprendizaje una experiencia compartida y ese es una de las ventajas de crear un entorno (físico y digital) donde la comunidad comparta conocimientos, dudas y resultados.

Y, por supuesto, en el sitio ideal para probar nuevas soluciones, software, o herramientas que en muchas ocasiones los proveedores ofrecen de modo gratuito para *“trials”* incluso con el apoyo experto de personal del proveedor tecnológico.

Es importante también mantener una perspectiva de comunidad abierta puesto que, además de empleados de la organización, un *dataHub* ha de estar preparado para la participación de externos, ya sean proveedores tecnológicos, consultores o *start-ups*.

3 Creando un *dataHub*: temas a tener en cuenta

Para crear un *dataHub* como punto físico y virtual de encuentro de la comunidad data de una organización debemos tener en cuenta los objetivos que van a definirse, los recursos con que va a contar, la programación de actividades que se va a desarrollar y la estrategia de comunicación y lanzamiento que vamos a utilizar.

3.1 Objetivos del *dataHub*

En primer lugar, hay que considerar que los objetivos pueden estar condicionados por el modelo organizativo del área *Chief Data Officer*.

- **Modelos centralizados:** en un modelo organizativo centralizado el *dataHub* se orientará más a la ejecución integral de iniciativas de datos. Estas iniciativas pueden abarcar desde proyectos de gobierno del dato (glosario de términos, metadatado, iniciativas de mejora de calidad...) a proyectos de analítica descriptiva (cuadros de mando) o de analítica avanzada (modelos de *Machine Learning* con distinto grado de complejidad).
- **Modelos federados/Hub&Spoke:** en este tipo de organizaciones el *dataHub* se enfoca también a difundir cuestiones metodológicas, formación práctica, y a la difusión de casos de uso incluso a la ejecución (total o parcial) de determinados proyectos especialmente destacados por su impacto o porque sirven de ejemplo en la adopción de nuevas herramientas tecnológicas y metodologías de trabajo. Tiene un rol de centro de excelencia en la gestión del ciclo de vida del dato.

En segundo lugar, como cualquier otra actividad es imprescindible plantear objetivos y medir los resultados del *dataHub*, en el apartado 7 Comentaremos *KPIs* de seguimiento del *dataHub*. Es importante destacar que la experiencia nos demuestra que puede ser una iniciativa que se autofinancie a través de proyectos de datos y optimización de las sesiones formativas y colaborativas.

Entre los **objetivos** a plantear y medir se sitúan:

a) Número de participantes de la comunidad data

b) Iniciativas y pilotos ideados en el *dataHub* (número y resultados obtenidos)

c) Células de trabajo en proyectos de datos gestionados desde el *dataHub*

d) Sesiones formativas impartidas por miembros de la comunidad data

Lo veremos en más detalle en el apartado de *KPIs* de seguimiento

3.2 Recursos disponibles para el dataHub

Por recursos nos referimos básicamente a cuatro apartados:

- Espacio físico del *dataHub*
- Entorno virtual de la comunidad data
- Equipo permanente de personas en el *dataHub*
- Equipos e infraestructura

• Espacio físico del dataHub

La elección del espacio y el diseño de los puestos de trabajo y equipamiento físico es importante. Ha de estar diseñado como un espacio colaborativo, con puestos de trabajo individuales y zonas para trabajo en equipo.

La experiencia de trabajo y aprendizaje ha de ser diferencial y atractiva.

En el caso de utilizar espacios ya existentes, salas de reuniones y espacios colaborativos, es importante dotarlos de personalidad propia y ser gestionados de forma autónoma por el responsable del *dataHub*.

Ha de ser configurado desde dos perspectivas: Por un lado, como un espacio de trabajo “premium”, en el sentido de que está dotado de equipamiento para el trabajo colaborativo (presencial y virtual). Y, por otro lado, considerando que tendrá un equipo de personas permanente y otros colaboradores, tanto internos como externos, que puntualmente se ubicarán en el *dataHub*.





● Entorno virtual de la comunidad data

La mejor combinación es un **enfoque híbrido** que combine un *dataHub* físico con un canal virtual. El enfoque híbrido tiene ventajas sobre un enfoque exclusivamente online:

Hay fases en las iniciativas que acostumbran a resolverse mejor en entornos presenciales (por ejemplo, “*Inceptions*” de soluciones).

El proceso de aprendizaje de herramientas data para determinados empleados se facilita en entornos semipresenciales.

El *dataHub* constituye el puesto de trabajo permanente para colaboradores del equipo *Chief Data Officer* u otras unidades (*IT, data analyst de negocios, etc*)

Existen multitud de **herramientas colaborativas digitales** que nos permitirán:

Mantener y hacer crecer a la comunidad data en contacto y compartir dudas, novedades y la programación de actividades

Evolucionar el *dataHub* en varias líneas de trabajo, desde contenidos de gobierno del dato a analítica avanzada & IA

Ser un punto de contacto permanente entre la tecnología y el negocio y sus necesidades

El entorno colaborativo digital es conveniente organizarlo de modo que permita compartir el calendario de actividades y la gestión de las inscripciones en los eventos para organizar adecuadamente la asistencia y la medición del impacto (número de asistentes, perfil, áreas que más utilizan el *dataHub*, etc.)

• Equipo permanente de personas en el dataHub

Una configuración que da buenos resultados es diseñar el espacio físico del *dataHub* de forma que incluya el puesto de trabajo permanente de roles clave:

- **EL RESPONSABLE DEL DATAHUB.** Gestionar el programa de actividades y los recursos físicos y digitales y ser el referente de la comunidad data interna requiere de una dedicación intensa. Los beneficios son muy relevantes, pero sin una persona que asuma el rol de liderazgo del *dataHub* es difícil que tenga éxito. Son muchas las iniciativas en el ámbito del “*enablement data & digital*” que sencillamente mueren por falta de empuje y recursos.
- **PERSONAS CLAVE** (que idealmente deben ser internas pero que podemos apoyar con recursos externos) con experiencia en metodología de ejecución de proyectos de datos (analítica descriptiva y avanzada). Trabajan en proyectos de impacto impulsados desde el área CDO y actúan como facilitadores en fases de proyectos liderados por negocio.

Idealmente estos roles actúan como “*translators*”, son conocedores de las posibilidades que ofrece la gestión de datos y al mismo tiempo conocen el negocio. Acostumbran a ser claves en las fases iniciales de diseño de la solución y en ayudar en la selección de iniciativas, determinar su complejidad y apoyar al negocio en la medición de su impacto económico.

A este equipo permanente se incorporan en función de la programación de actividades personas de negocio (o proveedores externos especializados) que trabajan durante semanas o meses en la ejecución de proyectos y en la impartición de sesiones de formación (presencial u online).

“Es muy relevante contar en el *dataHub* con perfiles que conozcan tanto el negocio como las posibilidades que ofrece una gestión avanzada de datos”

• Equipos e infraestructura

El *dataHub* debe entenderse como un espacio de trabajo y configurarse para aprovechar al máximo el tiempo y talento de los equipos que trabajen en él, algunos *tips* útiles son:

- A nivel de equipos de usuario es conveniente disponer en el *dataHub* de *docks station* para aumentar la conectividad ágil de los portátiles de los usuarios
- Disponer de dos monitores por persona es útil para el trabajo en proyectos de visualización y *advanced analytics*
- A nivel de infraestructura de trabajo, utilizar un Cloud público o privado presenta muchas ventajas en cuanto a la flexibilidad de la creación de entornos de trabajo con distintas configuraciones de servicios que pueden ir desde bases de datos a herramientas de *AutoML*

Asimismo, es importante anticipar cómo vamos a gestionar las autorizaciones de acceso a los espacios de trabajo en Cloud. El *dataHub* debe ser una referencia en cuanto a seguridad.

4 La importancia de la comunicación interna

Todo aquello que no se comunica no existe. Y es especialmente cierto cuando nuestro objetivo es generar interés, romper silos de conocimiento y crear entusiasmo en torno a las posibilidades que la democratización del acceso a los datos y su explotación nos permite.

Es importante estructurar un **plan de comunicación** con un enfoque *Top-Down* en el momento del lanzamiento: es decir, promocionar el *dataHub* mediante la participación de directivos de referencia en la organización.

Y con un enfoque más *Bottom-up* cuando ya empieza a funcionar, comunicando las actividades y logros utilizando el propio espacio físico y digital del *dataHub*, como puede ser la intranet corporativa.

4.1 Aspectos clave en la comunicación

Es importante que desde el inicio se trabajen en la comunicación aspectos clave. Por ejemplo:

- Demostrar que se trata de una iniciativa esponsorizada desde la alta dirección.
- Solucionar aspectos organizativos que puedan contaminar los inicios: por ejemplo, fomentar el consenso entre las diferentes áreas que por su propia función han de colaborar de forma natural en el *dataHub*: *Data, Digital, IT, Innovación*.
- Buscar siempre en los mensajes un enfoque colaborativo y de sinergias: se trata de un espacio de *co-working* en torno a los datos.
- Tener en cuenta y anticipar suspicacias: por ejemplos nos referimos al hecho de que personas de otras áreas trabajen temporalmente en el *dataHub* puede interpretarse como una interferencia en la autonomía de las áreas. O bien que se configure como un espacio de formación y *Learning by doing* puede ocasionar conflictos con Recursos Humanos.

CO-WORKING

Trabajo conjunto de distintos perfiles
Compartir problemas concretos

COMPARTIR

Casos de uso de datos
Talento y experiencia

ACELERAR

Evitar problemas habituales
Soluciones reaprovechables

4.2 Comunicación interna pero también externa

Se debe realizar una comunicación continua y activa de las actividades dentro de la propia comunidad *dataHub*, pero también en el resto de la organización, para seguir impulsando la participación a todos los niveles organizativos y seguir captando miembros.

Crear una “marca interna” propia del *dataHub* ayudará a **promover las iniciativas**. Idealmente será una comunicación “fresca” que respete la comunicación corporativa. Y es muy positivo si se generan elementos de *branding* internos propios, como premios o eventos. Incluso el calendario de actividades puede ser compartido con organizaciones externas que quieran participar.

Tener una comunidad *dataHub* potente es algo de lo que enorgullecerse y puede contribuir a reforzar la marca de la empresa. En este sentido, aquellos eventos que se consideren relevantes pueden comunicarse también hacia el exterior. La convocatoria de premios y *hackathons*, incluso la selección de *partners* puede celebrarse y compartirse en los distintos medios.

4.3 Gestión del protagonismo

Un principio clave; cuánto más protagonistas sean los propios empleados como responsables del éxito de las iniciativas, mejor. Ceder el protagonismo a los negocios es una forma de generar nuevas iniciativas y de favorecer la conexión tecnología-negocio.



5 Roles que intervienen

5.1 El gestor del dataHub

Una comunidad de transformación y aceleración de iniciativas en torno a los datos como es el *dataHub* debe tener un líder que prioriza y coordina los recursos y actividades.

Lo ideal es que este rol tenga acceso tanto a la comunidad data como a los directivos clave y que sea conocedor tanto de la estrategia data como de las prioridades más tácticas de los diferentes negocios para fomentar un enfoque pragmático del *dataHub*. Además, debe tener suficiente conocimiento del ciclo de vida del dato y de las tecnologías asociadas y en cualquier caso “saber quién sabe”.

Habitualmente dependerá directamente del *Chief Data/Digital Officer* y promoverán juntos la hoja de ruta del *dataHub* que irá desarrollándose en paralelo a la implantación de la estrategia de datos de la compañía.

Para priorizar las distintas iniciativas y asegurar la sincronización con las distintas áreas de negocio es importante sistematizar la revisión, mediante sesiones de levantamiento de casos de uso, revisión de la situación y *KPIs* y fijación de objetivos a corto y medio plazo.

Para dinamizar la comunidad, crear contenido y organizar eventos lo ideal será que lidere un equipo de profesionales propio (ver Equipo permanente de personas en el *dataHub*) y se apoye puntualmente en *partners* externos.





5.2 Los “Ninjas” de los datos

Son aquellos perfiles internos que de manera natural son ya referentes en cuanto a gestión y/o explotación de los datos en sus unidades de negocio. Lograr que sean los primeros y mayores entusiastas y **embajadores del dataHub**, que adopten la hoja de transformación *data-driven* como propia es un tema clave. Hay que potenciar su protagonismo, reconocimiento y visibilidad en la organización a través del *dataHub* al margen de su situación jerárquica.

Un ninja se caracteriza por ser **flexible, ágil e “invisible”** (actuará sin que la organización sea casi consciente) y con un enfoque pragmático enfocado a la resolución de problemas reales.

Los ninjas actúan como *influencers* y *translators* dentro de sus negocios y a la vez crean un equipo informal entre ellos mismos, compartiendo mejores prácticas y lecciones aprendidas entre los distintos negocios, siendo un acelerador relevante de la transformación y además muy transversal.

Dada su importancia es clave colaborar en **su formación y capacitación**. Es importante garantizar que tienen el apoyo de sus responsables para dedicar parte de su tiempo a las actividades relacionadas con la comunidad data.

Tienen que estar alineados e implicados en la **definición y evolución de la hoja de ruta de la transformación** y tienen que poder opinar y elevar planteamientos sobre su adopción. Al ser personas de negocio (o de ámbito técnico pero que viven la realidad de la situación de la empresa) es muy importante escuchar su valoración sobre las necesidades de los distintos negocios. Son el verdadero termómetro de cómo la cultura de transformación *data-driven* está siendo adoptada en la organización.

Los ninjas pueden ser la cara visible de algunas de las actividades del *dataHub* y deben crecer en número a medida que los negocios van madurando y transformándose.

Directivos clave

Nos referimos a directivos clave en los negocios, de las unidades data y fuera de ellas. Su colaboración se logra de manera natural mediante la implicación del *dataHub* en la resolución de alguno de sus problemas de negocio, aportándoles valor e impacto desde el principio.

Es importante conseguir que directivos clave apoyen y fomenten la participación de sus equipos en las actividades del *dataHub*.

Y ellos mismos tienen que sentirse **miembros activos de la comunidad**, participando de manera visible en algunas de las iniciativas. No hay mejor publicidad interna que ver a los gestores de negocio explicando cómo a través de una iniciativa data su unidad es más rentable, eficiente y/o innovadora. La comunidad data se convierte así en un lugar de encuentro, una comunidad informal con un impacto positivo en la cultura interna más allá de la propia estrategia *data-driven*.

Su participación puntual en algunas actividades le permitirá **detectar oportunidades y áreas de mejora** de primera mano, tanto en torno a la explotación de los datos como a la mejora y digitalización de procesos.

Se trata de apoyar de manera visible la construcción de nuevas formas de trabajo, colaboración y explotación en torno a los datos y mostrar que no sólo no se tiene miedo al cambio y a estas metodologías de trabajo, sino que se apoyan en primera persona. Su participación empoderará tanto a sus ninjas como al resto de sus equipos.

“Los directivos clave deben incentivar que sus equipos participen en las actividades del dataHub”





Colaboradores externos

Es sencillo: para hacer un buen viaje rodéate de la mejor compañía.

Es prácticamente imposible que una organización cuente desde el inicio con todos los perfiles cualificados que necesita. Además, la participación de personas externas que se han enfrentado a retos similares en otras organizaciones es un acelerador clave en muchos proyectos.

Encontrar buenos *partners* que compartan la hoja de ruta interna es imprescindible. Colaborar con ellos hará **posible escalar con más velocidad en el desarrollo de las iniciativas**. Deben ser colaboradores que se impliquen en la cultura de transformación y huyan de entregables “*black-box*”. Tienen que sentirse como una parte más de la comunidad data e idealmente colaborar en la capacitación de sus miembros: el conocimiento tiene que mantenerse tras su marcha en la organización.

Normalmente los esquemas de colaboración con proveedores externos se articulan como un proyecto “cerrado” en el caso que desarrollen una iniciativa ya sea de forma integral o sólo una fase de la misma (por ejemplo, la definición de un caso de uso o la ingeniería de datos) o bien como capacidad extendida de tu propio equipo.

En el caso de capacidad extendida es fundamental tener claro que capacidades necesitamos. Podemos necesitar una célula analítica completa con todos los roles necesarios para desarrollar un proyecto o bien contratar “*Project Leader analytics*”, capacidades de *data scientist* o bien ingenieros de datos enfocados a automatizar *ingestas*, *pipelines* de datos, etc.

Todos los demás

No nos mires: únete. La comunidad ha de ser atractiva en cuanto a servicios ofertados y reputación interna. ¿Cómo no querer pertenecer a este club?

Ha de ser un **referente tanto desde el punto de vista de conocimiento “teórico” como de resolución práctica** de pequeñas dudas que surgen en el día a día. Se trata de que los perfiles data internos encuentren una red de apoyo y confianza para crecer profesionalmente.

Si la comunidad no creciera en participación y colaboración de sus miembros hay que plantearse qué sucede:

¿falta comunicación interna? ¿es un problema de carga de trabajo? ¿falta de capacidades? ¿falta de apoyo desde los perfiles directivos? ¿falta de liderazgo en el *dataHub*? ¿falta de foco en la realidad de los negocios?

6 Programación de actividades a desarrollar en un dataHub

El éxito del *dataHub* va a depender del enfoque y contenido de las iniciativas que se desarrollen en él y de la tracción que genere en las distintas áreas de la organización.

6.1 Las actividades acompañan al despliegue de la estrategia de datos

Un error sería considerarlo como un centro solo de tipo formativo. La programación de actividades ha de promover iniciativas (proyectos, skills, etc...) que acompañen al despliegue de la estrategia integral de datos. Y por tanto ha de estar implicado en:

- Iniciativas de impacto económico prioritarias para el negocio
- En la formación y despliegue de los roles en torno al dato
- En la promoción del *stack* tecnológico seleccionado por el CDO/CIO incluyendo por supuesto la plataforma de datos
- Es también un punto de encuentro con proveedores especializados, start-ups o cualquier participante del ecosistema que pueda aportarnos ideas y nuevos casos de uso

6.2 Perfiles y disciplinas

Debemos asegurar que los perfiles que participan abarcan personal de las áreas y disciplinas clave en la gestión de datos:

Gobierno (Data/Negocio)	Ingeniería y arquitectura de datos (Data/IT)	Visualización/BI (Data/IT/Negocio)	Advance analytics & IA (Data/IT/Negocio)
----------------------------	--	---------------------------------------	--

No se trata de un “*nice to have*” sino de un vehículo de comunicación, formación y trabajo práctico que conecta la estrategia de datos con los negocios a través de la comunidad data.

6.3 Tipos de actividades

Es importante diseñar bien y de forma equilibrada el programa de actividades de forma que se incluyan actividades:

DIVULGATIVAS

Por ejemplo, incluiremos aquí acciones de comunicación y píldoras formativas de la estrategia data, cambios organizativos relevantes para la gestión data/digital o principios básicos de gestión y gobierno de los datos.

PARTICIPATIVAS

Por ejemplo “**Hackathones**”, concursos y muestras de los proyectos que se realicen internamente que sirven para fomentar la participación y fomentar casos de éxito que inciten a ser imitados en otras áreas.

Los *Hackatones*, no solo sirven practicar con la arquitectura digital o en casos de ML&IA como habitualmente se suelen plantear, sino también para resolver un problema real de un negocio *end-to-end*, abarcando desde la creación del modelo de datos al diseño de *KPIs* y elaboración de *dashboarding*. Lo ideal es que estos eventos se hagan presenciales, pero también se pueden hacer un formato híbrido o totalmente online y, en función de su complejidad, abarcar desde unas horas a varios días.

Si estas competencias se realizan con participantes de distintas áreas se favorece la transversalidad. Si se realizan agrupando miembros de un mismo negocio puede ser también una herramienta de **team building**. Asimismo, los *Hackathones* son también útiles para detectar a Ninjas que aún “no habían sido descubiertos”.

SESIONES DE DISCOVERY

Sesiones de “*Inception*” de nuevas iniciativas lideradas por alguno de los “Ninjas” o proveedores externos seleccionados. Se trata de sesiones habitualmente presenciales en fases iniciales de conceptualización de oportunidades de casos de uso o mejoras en la arquitectura data.



PROGRAMAS FORMATIVOS

Programas de duración de varios meses orientados a perfiles internos *data analyst* que quieran certificarse con unos conocimientos reconocidos. Podemos realizar certificaciones internas o buscar alianzas con instituciones de prestigio y desarrollar un programa mixto con colaboradores internos y profesionales de otras instituciones que acrediten la calidad del programa.

CORNERS RECURRENTES

Los *corners* son sesiones recurrentes de periodicidad habitualmente semanal que abordan temas concretos y prácticos (visualización de datos, trabajo con herramientas de BI, arquitectura data, utilización de herramienta de ML&IA o de la propia herramienta de gobierno del dato).

En estos *corners* virtuales y/o físicos los miembros de la comunidad llevarán sus propios problemas para ser acompañados en su resolución por los expertos. El objetivo es que nadie, ya sea un perfil principiante o un perfil avanzado se sienta solo en su adopción de las distintas herramientas y procedimientos, para favorecer de manera real ese *learning by doing*.

Salvo que los datos sean confidenciales, es muy recomendable que sean también abiertos al resto de la comunidad. Aprender de los problemas de otros es una herramienta formativa muy potente y ayuda a crear redes de colaboración. En la medida de lo posible la persona que se acerca con la duda será la que realiza los distintos pasos para resolverla. En algunos casos se habrá guiado la resolución del problema, y el participante tendrá que resolverlo por él mismo luego individualmente o con su equipo y si se vuelve a atascar... ¡¡volverá al *corner*!!

Para iniciativas de trabajo que sean más complejas y no se puedan resolver en formato *corner* se pueden establecer grupos de trabajo recurrentes con periodicidad acordada, que podemos denominar **Focus Action Group** en que los expertos del *dataHub* internos y externos impulsan las iniciativas de trabajo. Son un *corner* extendido en cuanto a miembros participantes y ambición.

COMUNIDADES DE PRÁCTICAS

Tenemos principios y herramientas de gobierno del dato, tenemos una plataforma de datos configurada en un stack tecnológico determinado, tenemos metodología para la gestión de proyectos data. Pero todos sabemos que “hacer las cosas de determinada manera” es más complejo de lo que parece.

Los proyectos a veces son realizados por proveedores externos que no conocen cómo funcionamos. O se incorpora nuevo talento. En este contexto el *dataHub* se configura como un espacio para realizar *onboardings*, un sitio donde enseñar “cómo hacemos las cosas”.

Además, la tecnología por ejemplo los servicios Cloud evolucionan constantemente. Es importante tener comunidades de prácticas técnicas donde nos pongamos al día internamente.



6.4 Workstreams de actividades

Para ordenar las actividades y centrar la programación es conveniente que las actividades se estructuren en *workstreams*. Un ejemplo sería agrupar las distintas actividades en tres *workstreams* principales

- *Data Governance*
- *Reporting y visualización*
- *Advanced analytics&IA*

Y en función del despliegue temporal de la estrategia organizar también actividades por ejemplo en torno a la arquitectura data o incluso aspectos normativos como privacidad y datos personales.

Es importante insistir en que gestionar un programa de actividades ambicioso y de impacto requiere de gestión intensa y recursos dedicados. A cambio tendremos un observatorio privilegiado del nivel de madurez interno en la gestión de datos y podremos aflorar y cuidar el talento interno.

6.5 La importancia del espacio online colaborativo

La comunidad debe tener un espacio virtual donde sea posible encontrar **soporte casi online y continuo** a sus dudas y problemas. Una especie de *intranet* propia configurada como un área colaborativa donde la comunidad plantea y resuelve sus dudas, si es necesario apoyada por un experto del *dataHub*, aunque en muchas ocasiones la dinámica facilita que la propia comunidad solucione de forma autónoma dudas y problemas del día a día.

Esta intranet online también sirve de repositorio de las distintas iniciativas. Muchas de ellas pueden ser grabadas e indexadas para que sean accesibles en cualquier momento por miembros de la comunidad que en ocasiones trabajan en distintas geografías y con distintos horarios.



7 KPIs: midiendo el valor y la aportación del dataHub

Es importante dotarnos de una sistemática de seguimiento de las actividades del *dataHub* a través de *KPIs* que nos sirvan para **medir su actividad cualitativa y cuantitativamente**. Un *dataHub* responde en cada organización a una estrategia concreta y es un instrumento de la estrategia global de datos.

Entre los *KPIs* más habituales encontramos:

1 Número de casos de uso ideados en el dataHub

Seguimiento del número de iniciativas de datos detectadas desde el *dataHub*, ya sean en las sesiones de *inception* o por otras vías de trabajo en la comunidad. Este KPI podemos dividirlo en varios, para tener una visibilidad clara entre casos ideados, en curso y puestos en producción. Se trata de operativizar los casos de uso, no de quedarse en la fase de piloto !!.

2 Número de iniciativas de datos y su impacto económico desarrolladas en colaboración con el dataHub

Seguimiento del número de iniciativas en las que, desde el *dataHub*, se viene colaborando de manera activa. Es importante evaluar que realmente se trata de iniciativas puestas en producción y colaborar con el negocio en el seguimiento económico de su impacto y que por tanto aportan resultados a la estrategia data global.



3 Número de perfiles data certificados usando los recursos del dataHub

Seguimiento del número de perfiles que se han certificado gracias al *dataHub* en las distintas disciplinas: gobierno, analítica, visualización, arquitectura, etc. Imprescindible compartir la responsabilidad del KPI con negocio y con el área de Recursos Humanos.

4 Número de miembros de la comunidad

Seguimiento del número de miembros y también de su clasificación: tanto a nivel ninja, como activos puntualmente o más pasivos pero que asisten y colaboran en las distintas iniciativas.

5 Número de participantes en los corners

Seguimiento del número de participantes y clasificación (activos/pasivos) en los distintos *corners*.

6 Número de Focus Action Group realizados

Seguimiento de los grupos de trabajo: duración, miembros, impacto del caso de uso a nivel económico.

7 Número de casos de uso resueltos desde el dataHub y compartidos

Seguimiento de los casos de uso que tras resolverse (por ejemplo, en un *Focus Action Group*) son compartidos para inspirar al resto de la comunidad.

8 Número de Hackathones realizados

Seguimiento de los *hackathones* realizados: duración, miembros, impacto del caso de uso propuesto como reto (en el caso de tratarse de un formato *challenge*).

9 Número de dudas resueltas en la comunidad virtual online

Seguimiento del número y tipología (analítica, arquitectura, *dataViz*, etc.) de las dudas resueltas a través de la plataforma virtual en la que interaccionan los miembros de la comunidad *data*.



8 ¿Y si mi organización no es una gran empresa?

Es evidente que para decidirnos a implantar un *dataHub* nuestra organización debe tener cierta dimensión en cuanto a número de empleados.

No obstante, no debe entenderse el concepto de comunidad data o *dataHub* como un recurso exclusivo de grandes empresas multinacionales. En el caso de una organización de menor tamaño probablemente adopte más relevancia el rol de centro de excelencia data que el de centro de referencia para una amplia comunidad *data*. Pero no debe descartarse por motivos de elevada inversión puesto que el único elemento imprescindible es que exista un número (amplio o reducido) de personas dedicadas a la gestión de datos.

En cualquier caso, vale la pena destacar los siguientes puntos:

• Crear un *dataHub* optimiza la inversión en licencias de software o SaaS puesto que podemos adquirir inicialmente sólo las licencias necesarias para los expertos del *dataHub* para fomentar la adopción del resto de empleados.

• El coste de implantar y gestionar una comunidad online es muy reducido, existen muchas opciones de herramientas colaborativas muy asequibles o se puede utilizar la intranet ya existente.

• No sólo existen silos de información en grandes empresas. Disponer en una mediana empresa de un núcleo central que facilite la compartición de datos y realice los primeros pilotos puede ser un acelerador muy relevante.

• En muchas ocasiones la existencia de un *dataHub* o centro de excelencia es el factor diferencial de que los primeros pilotos acaben o no en el "olvido" por falta de adopción interna.

• Contratar talento data en mercado es difícil y caro. Aflorar el talento que podamos tener interno es imprescindible.



9 Algunas lecciones aprendidas

Las siguientes lecciones aprendidas nacen de nuestra experiencia en la puesta en marcha de un *dataHub* en una empresa multinacional del sector energético. Son una reflexión en la que hemos querido sintetizar en estos puntos aquello en lo que acertamos y también lo que no nos funcionó y tuvimos que revisar.

- 1 **No es necesario un gran presupuesto para poner en marcha un dataHub y la comunidad data.** Es mejor empezar e ir creciendo que hacer un gran despliegue inicial. Pero es imprescindible contar con “esponsorización” interna de directivos clave.
- 2 Es importante **comunicar a la dirección la importancia que los aspectos culturales y organizativos** tienen en el éxito de cualquier transformación. Invertir tiempo y esfuerzo en iniciativas que fomenten la adopción de un cambio *data-driven* es tan o más relevante que la inversión en tecnología.
- 3 Hay que **conectar desde el principio las actividades del dataHub con nuestra estrategia de datos** en sus diferentes ámbitos: despliegue del gobierno del dato, promoción de iniciativas analíticas, diseño y puesta en marcha de la plataforma de datos y especialmente la identificación de nuestro talento interno y su crecimiento.





4 Tener desde el inicio un **plan interno de comunicación** bien diseñado es clave. Hay que comunicar de forma recurrente y a los diferentes colectivos; los objetivos, la programación de actividades y los logros del *dataHub*.

5 El espacio físico es importante pero el **entorno virtual** es más importante. Con la extensión del teletrabajo, diferentes ubicaciones, e incluso países y horarios distintos, tener un espacio virtual atractivo y bien organizado es básico. Un punto de encuentro virtual de la comunidad donde todas las semanas pueda consultar e inscribirse en las actividades y con canales temáticos donde encuentre contenidos interesantes y bien indexados. Grabar las sesiones garantiza una disponibilidad 24x7.

6 Se ha de fomentar una **comunidad "no jerárquica"**. El valor lo aportan las ideas y las contribuciones, debe haber espacio para poder idear y aportar con libertad independientemente de la categoría en la organización.

7 Uno de los retos de la digitalización es la **conexión entre tecnología y negocio**. En este sentido, hemos de conseguir que colaborar con el *dataHub* sea algo natural para personas de diferentes ámbitos técnicos; *data*, *IT*, ciberseguridad, innovación, etc. Evitar protagonismos y entender que se trata de un espacio de trabajo compartido por varias áreas es importante para evitar "suspicias" internas.

8 La presencia de **partners externos** o participantes de otras organizaciones que contribuyan con sesiones inspiradoras o incluso de tipo técnico enriquece la aportación del *dataHub*. Incluso se puede utilizar como "base" para compartir experiencias prácticas con otras empresas y acelerar la adopción interna con su ejemplo.

Creando una comunidad dataHub en tu organización



<https://clubcdo.com/>



<https://www.bluetab.net>



[Club Chief Data Officer Spain & Latam](#)



[Bluetab, an IBM Company](#)



[@ClubCDO_Spain](#)