

Gobierno del Dato y Toma de Decisiones

Tema 1. Dirección estratégica y gobierno de datos

Índice

Esquema

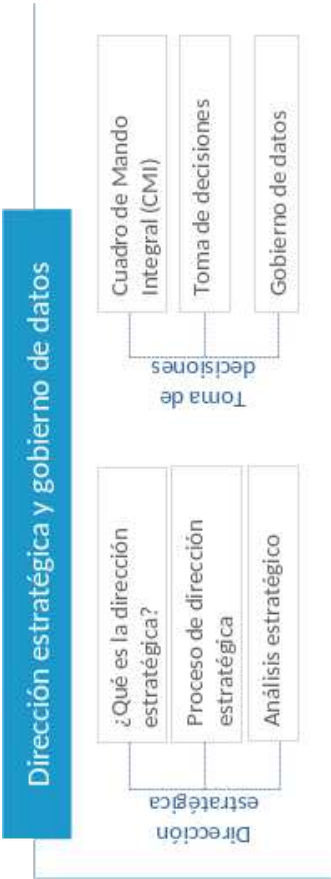
Ideas clave

- 1.1. Introducción y objetivos
- 1.2. ¿Qué es la dirección estratégica (DE)?
- 1.3. El proceso de dirección estratégica
- 1.4. Análisis estratégico
- 1.5. Cuadro de mando integral (CMI)
- 1.6. Toma de decisiones
- 1.7. Gobierno de datos
- 1.8. Referencias bibliográficas

A fondo

- The Global Data Management Community
- Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de resultados y mejores prácticas
- El arte de la guerra
- Misión, visión y valores en una empresa

Test



1.1. Introducción y objetivos

El direccionamiento estratégico busca alcanzar objetivos empresariales a mediano y largo plazo, es una disciplina que se ha ido adaptando con el tiempo y ha hecho uso de las tecnologías existentes, con el objetivo de tomar las mejores decisiones empresariales. En este tema veremos una introducción al direccionamiento estratégico y profundizaremos en detalle en el análisis estratégico para después estudiar el cuadro de mando integral como herramienta que permite visualizar y gestionar cada uno de los objetivos estratégicos, con sus respectivos indicadores o KPI.

En el cuadro de mando integral se pueden ver los KPI de diferentes áreas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje. Una toma de decisiones efectiva depende de que existan herramientas y procesos que garanticen una información veraz. Para poder tomar decisiones con base en los datos, la empresa debe gestionarlo facilitando su disponibilidad, usabilidad, integridad y seguridad; y a esto le llamamos gobierno de datos. Veremos en qué consiste, cuáles son las tareas para realizar y por dónde podríamos empezar.

Los objetivos de este tema son:

- ▶ Comprender en qué consiste el análisis estratégico, su historia, qué es un objetivo estratégico y cómo se puede medir su cumplimiento.
- ▶ Esquematizar un cuadro de mando integral e identificar cada uno de sus componentes.
- ▶ Entender el significado del gobierno del dato y argumentar su importancia en un proceso de toma de decisiones.

1.2. ¿Qué es la dirección estratégica (DE)?

Es una **disciplina** que integra las distintas estrategias y tácticas empresariales, analiza decisiones tomadas y observa sus consecuencias o efectos durante un período de tiempo, aparte de su pretensión de alcanzar objetivos empresariales a largo plazo.

Es decir, precisa el camino que debería seguir la compañía para el logro de objetivos. Esto implica una revisión periódica de las metas trazadas versus los cambios de la empresa a nivel local, nacional o internacional, además de realizar los ajustes necesarios para cumplir con los objetivos trazados. Como ejemplo, aunque el ajedrez contiene un elevado contenido táctico y de cálculo, la verdadera maestría se alcanza con el dominio de los conceptos estratégicos. En el plano estratégico, el ajedrez provee dos tipos de enseñanzas: genéricas y específicas. Entre las genéricas destacamos la necesidad del estudio profundo del presente: el jugador debe recopilar toda la información acerca de la posición actual y evaluarla en profundidad antes de abordar el estudio de jugadas concretas. El trabajo con análisis y escenarios múltiples, así como el desarrollo del hábito estratégico son también algunas de las muchas aportaciones que nos ofrece este juego.

La definición de la dirección estratégica cambia en función de algunos autores. Por ejemplo, Drucker la define como: «la planificación estratégica no es una caja de trucos. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación» (Drucker, 2004).

Alfred Chandler, por su parte, define la planificación como la «determinación de las

metas y objetivos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la consecución de recursos necesarios para lograr esas metas» (Chandler, 1969).

¿Por qué es necesario la dirección estratégica?

La dirección estratégica es necesaria para colmar las necesidades actuales de la alta dirección de orientar y mejorar las competencias gerenciales y llevar a las organizaciones al éxito. Con la gestión integral y la competitividad del negocio frente a las exigencias del mercado actual, es necesaria la aplicación de métodos eficaces, además de la obtención de beneficios tales como:

- ▶ La orientación a la alta gerencia.
- ▶ La gestión integral.
- ▶ El aumento de la competitividad.
- ▶ El aseguramiento una planificación estratégica.
- ▶ La aplicación y manejo del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).
- ▶ El establecimiento del cuadro de mando integral o CMI (*Balanced ScoreCard* o BSC).
- ▶ La implantación de indicadores de gestión y proceso.

1.3. El proceso de dirección estratégica

Se considera que la planificación estratégica consiste en **definir** y **organizar** sistemáticamente las tareas que se deben ejecutar para que la empresa cumpla su visión. En esencia, consiste en **establecer un enfoque competitivo y único**, basado en la creación de ventajas diferenciadoras. De esta forma, el plan estratégico es un documento que resume los principales elementos que determinan la competitividad de la empresa, las estrategias que se van a adoptar y los propósitos claves que se deben ejecutar para lograr la visión en un tiempo determinado. Es necesario aclarar que la planificación estratégica **no intenta predecir el futuro**, sino tomar decisiones que impacten en él.

Para la elaboración del plan estratégico es necesario tener en cuenta **tres elementos**:

- ▶ **Información:** no se pueden plantear estrategias competitivas sin tener una comprensión de nuestro mercado, los clientes (internos y externos), los competidores y las relaciones que se presentan en el entorno competitivo.
- ▶ **Metodología:** dada la gran cantidad de información que manejan las organizaciones, es necesario disponer de una metodología que ayude a seleccionar la información más importante y organizarla de tal manera que las decisiones tomadas sean las más recomendables para la situación actual de la empresa. La metodología debe facilitar al grupo directivo el diseño y la puesta en marcha del plan, con las actividades por realizar, así como el alcance de los objetivos propuestos.
- ▶ **Pensamiento estratégico:** no sirve de nada la información y el método si la organización en su conjunto, y en especial el grupo de planificación, carece de compromiso y formación, es decir, de pensamiento estratégico. Esto marcará la diferencia entre una estrategia y otra (Martínez y Milla, 2005).

En la Figura 1 podemos ver estos pasos de una forma esquemática, desde el presente al futuro de la organización. En los siguientes párrafos veremos los elementos más importantes de este tránsito.

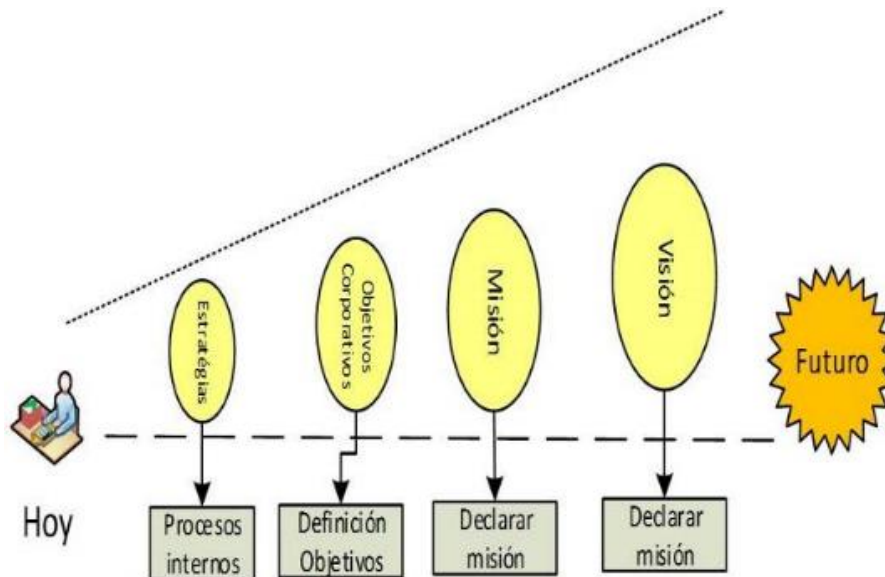


Figura 1. Modelo de gestión.

Misión

Goodstein define la misión como «un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, el propósito o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con un propósito» (Goodstein et al., 1999).

La misión es el **propósito** de la organización y marca la diferencia entre una empresa y otra con la misma función. La declaración de la misión debe responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, y nuestra ventaja competitiva.

- ▶ ¿Quiénes somos?: identifica la esencia de la empresa.
- ▶ ¿Qué hacemos?: comprende la definición del tipo de negocio y las capacidades

únicas que desarrolla.

- ▶ ¿Cómo lo hacemos?: define los recursos y las habilidades desarrolladas por la compañía.
- ▶ ¿Dónde lo hacemos?: supone la identificación de los productos y servicios, la localización geográfica.
- ▶ ¿Para quién lo hacemos?: define los clientes internos y externos a los cuales quiere satisfacer. Este es un punto muy importante para que la empresa desarrolle una ventaja competitiva.

Para desarrollar la misión, las empresas deben:

- ▶ Encontrar un público objetivo al que dirigirse, es decir, tanto los clientes internos como los externos, para satisfacer sus necesidades mediante productos y servicios.
- ▶ Llevar un seguimiento continuo del mercado, para conocer la situación de la competencia.
- ▶ Finalmente, diferenciarse de la competencia en el sector en el que se trabaja mediante características y habilidades especiales.

Componentes de la misión:

- ▶ Mercado del consumidor.
- ▶ Producto y/o servicio.
- ▶ Dominio geográfico.
- ▶ Tecnología.
- ▶ Valores.
- ▶ Autoconcepto.

- Ventaja competitiva.

Ejemplos de misión de algunas compañías:

Ejemplo 1: estándar

En la empresa XXX, trabajamos para proveer _____, mediante _____.

Ejemplo 2: empresa pública

La UA es una institución pública y socialmente responsable. Su MISIÓN, tal como la legislación (LEY ORGÁNICA 6/2001 y modificaciones posteriores) le confiere, supone:

- La formación integral de sus estudiantes. No sólo en conocimientos y disciplinas, sino también como fomento del sentido crítico, social, responsable, saludable y sensible a los principios de sostenibilidad, para contribuir de manera efectiva al bienestar de la sociedad donde se inserta. A esto, cabe añadir la garantía de la dignidad personal, el libre desarrollo de las personas sin ningún tipo de discriminación y por último, el derecho a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- La investigación como principio básico debe incrementar la mejora del conocimiento. Por un lado, por su transferencia a través de la docencia. Por otro, la contribución directa de la universidad a la sociedad a través de su ineludible compromiso con el desarrollo cultural, científico y tecnológico. De este modo, gracias a la colaboración con otros agentes sociales, dicha investigación pueda concretarse en innovación para el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida.

Figura 2. Modelos de misión empresarial.

Visión

Definida por Jack Fleitman como «el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas del crecimiento» (Fleitman, 2000).

La visión es el **estado ideal** de la empresa, lo que esta aspira a ser o estar en un futuro cercano o lejano, y está fundamentada en la realidad a través del desarrollo de metas y de indicadores de desempeño. Es más útil cuando se centra en las capacidades que la compañía necesita para satisfacer tanto a sus clientes internos

como externos.

Para desarrollar la visión, los dirigentes de las empresas deben:

- ▶ Saber muy bien la situación actual de la compañía.
- ▶ Conocer la competencia.
- ▶ Ser visionarios para desarrollar las habilidades y requerimientos que la empresa necesita para su desempeño futuro.
- ▶ Ser creativos.

Habitualmente la visión tiene los siguientes **elementos**:

- ▶ Horizonte de tiempo a cinco años.
- ▶ Posicionamiento en el mercado: líder.
- ▶ Ámbito de acción: nacional o internacional.
- ▶ Valores: ética y honestidad, entre otros.
- ▶ Negocio: prestación de servicios, fabricación de productos, etc.
- ▶ Principios organizacionales: calidad y competencia, entre otros.

Ejemplos de visión:

Ejemplo 1: estándar

Ser la institución / organización líder y de excelencia en _____ acción (la generación) _____, de productos/servicios _____, fundamentado en _____ valores/filosofía _____, que sirve para _____ misión _____.

Ejemplo 2: Telmex

Consolidar el liderazgo de TELMEX INTERNACIONAL, expandiendo su penetración en los mercados donde opera para ser una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial.

Ejemplo 3: Nestlé España

Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía.

Figura 3. Modelos empresariales de visión.

1.4. Análisis estratégico

Las empresas se enfrentan día a día a la identificación del mercado en el que quieren o desean competir y deben definir una estrategia (a dónde quieren llegar y qué quieren ser) para estar presentes en el mercado actual.

Es necesario plantear preguntas como:

- ▶ ¿Cómo está constituido el sector en que se mueve la empresa?
- ▶ ¿Cómo son los clientes internos y externos? Este análisis es clave para los sucesos futuros y, por consiguiente, la atención a escenarios alternativos. El análisis interno hace una evaluación del desempeño de la organización.
- ▶ ¿Qué capacidad de crecimiento tiene la empresa?

La satisfacción del cliente es el tema más importante al que se enfrenta la dirección de la empresa, lo que envuelve un amplio análisis del cliente en cuanto a:

- ▶ Sus necesidades.
- ▶ Cumplimiento del producto.
- ▶ Evaluación posventa.

Análisis externo o análisis PEST/PESTE

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para entender el **crecimiento o bajada de un mercado** y, como resultado, la posición, el potencial y la dirección de nuestro negocio. Es útil para medirlo y evaluarlo. PEST es una sigla compuesta por los siguientes aspectos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

En la Figura 4 se puede observar en detalle cada uno de los aspectos del análisis PEST.

Análisis Pest			
Político-Legal	Económico	Socio-Cultural	Tecnológico
Legislación y protección ambiental	Crecimiento económico	Distribución de ingresos	Gasto Gubernamental en investigación
Impuestos	Política monetaria y de tasas de interés	Demografía, tasas de crecimiento de la población, distribución de edad	Industria enfocada al esfuerzo tecnológico
Legislación y restricciones de tratados internacionales	Gasto Gubernamental	Movilidad social y laboral	Nuevos productos y desarrollos
Leyes de protección al consumidor	Política de desempleo	Cambios en el estilo de vida	Tasa de transferencia tecnológica
Leyes de protección al empleo	Reforma Fiscal	Espíritu empresarial, actitud hacia el trabajo, carrera y descanso.	Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica
Actitud y organización del Gobierno	Tasa de cambio	Educación	Energía, uso y costos
Leyes de competencia	Tasa de inflación	Modas	Cambios en información tecnológica
Estabilidad política	Estado del ciclo del negocio	Conciencia de seguridad social y de salud	Cambios en internet
Legislación sobre seguridad	Confianza del consumidor	Calidad de vida	Cambios en tecnología móvil

Figura 4. Análisis PEST. Fuente: <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/anlisis-pest.html>

Los objetivos del análisis PEST se centran en:

- ▶ Conocer los factores externos que afectan a la empresa.
- ▶ Identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro.
- ▶ Explotar los cambios actuales para convertirlos en oportunidades.
- ▶ Identificar y analizar las posibles amenazas para buscar una pronta solución.

El PEST funciona como un **marco para estudiar una situación en particular** y, como el análisis DAFO, es de beneficio para revisar la estrategia, posición y

dirección de la empresa. Los elementos analizados en PEST son básicamente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del DAFO, el cual está enfocado a factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

El PEST mide el mercado; el DAFO, una unidad de negocio (específica).

En ocasiones, el análisis PEST se extiende a otros factores, como el **ecológico**, el **legislativo** y el **industrial**, para convertirse en PESTELI. Algunos consideran que esta extensión no es necesaria, dado que, si se realiza un adecuado PEST, este debería cubrir todos estos aspectos de forma natural.

Análisis interno

La matriz DAFO también se conoce como matriz FODA o análisis SWOT (siglas en inglés de *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* y *threats*). Es empleada para la formulación y evaluación de estrategias. Por lo general, se puede usar para las empresas y las personas. Su nombre se debe a las iniciales de las siguientes palabras:

- ▶ Debilidades.
- ▶ Amenazas.
- ▶ Fortalezas.
- ▶ Oportunidades.

En la Figura 5 se muestran los factores que se incluyen en el análisis DAFO:

Factores internos	Factores externos
Fortalezas y debilidades	Amenazas y oportunidades
Crean o destruyen valor para la empresa. Aquí se pueden incluir los recursos, activos, habilidades, etc.	Están fuera del control interno de la empresa, se encuentran la competencia, la demografía, la economía (local, nacional e internacional), la política, la legislación, etc.

Figura 5. Factores del análisis DAFO.

El proceso de crear una matriz DAFO es muy sencillo: en cada uno de los cuadrantes se hace una lista de factores. Posteriormente, se les puede asignar un peso o valor, según las necesidades y prioridades de la empresa que se evalúa. No obstante, la matriz DAFO resultante es atractiva, simple y fácil de entender. Los especialistas consideran que lo más valioso y revelador de la metodología es el propio proceso de análisis que se realiza para llegar hasta el punto deseado. En la Figura 6 se muestra un ejemplo de una matriz DAFO.

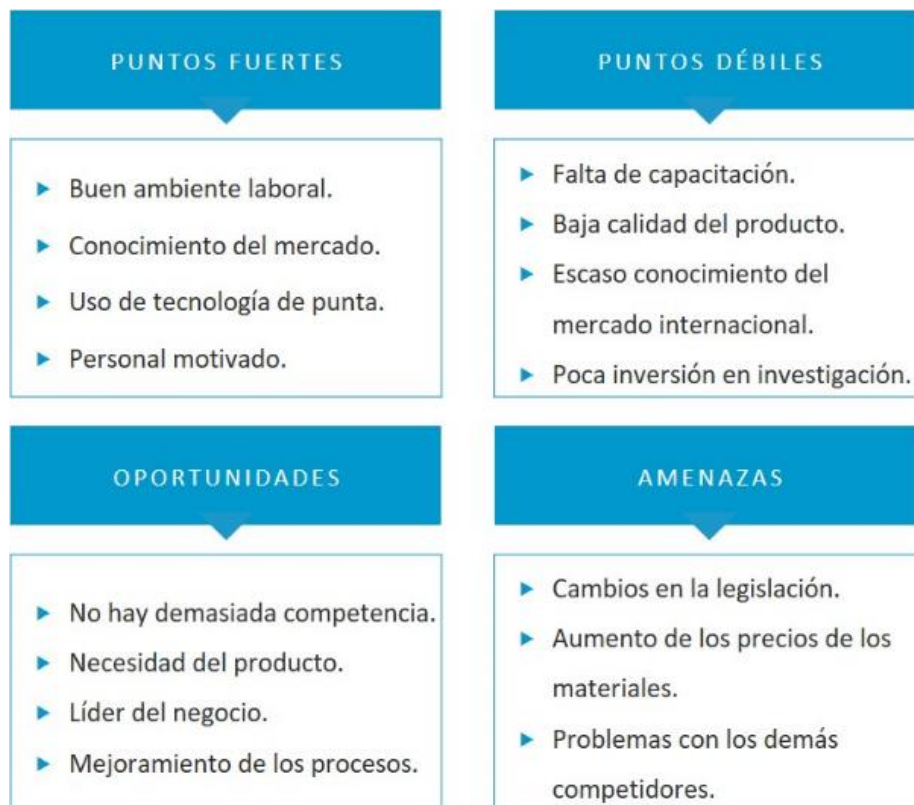


Figura 6. Ejemplo de matriz DAFO para cualquier empresa.

1.5. Cuadro de mando integral (CMI)

Es una **herramienta gerencial** que permite a los directivos y al personal de las empresas en general administrar y comunicar las estrategias, monitorear permanentemente la organización y utilizar los resultados de las medidas para la evaluación del desempeño, lo que facilita el logro de los objetivos (Wexler et al., 2017). Fue introducida por Robert Kaplan y David Norton, de la Universidad de Harvard, quienes desarrollaron un proyecto de investigación con doce compañías líderes en los procesos de medición. En 1992 inventaron la metodología llamada BSC (Kaplan y Norton, 1992).

Esta herramienta incluye los siguientes conceptos:

- ▶ Objetivos estratégicos.
- ▶ Perspectivas.
- ▶ Indicadores.
- ▶ Metas.
- ▶ Mapas estratégicos.

Objetivos estratégicos

Son enunciados generales que definen las direcciones en las cuales pretende ir una empresa, sin comprometer niveles de desempeño específicos. Definen, cuantifican y cualifican el planeamiento estratégico mediante el logro de las metas que se ha propuesto la compañía en la visión:

- ▶ Diseñados para ver la empresa como un todo.
- ▶ Enfocados para alcanzar la visión de la empresa.

- Deben ser realistas y medibles.

Perspectivas

Enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y sus metas, además de permitir tener una visión global de la empresa. En el siguiente gráfico se puede observar la integración de las cuatro perspectivas (Kaplan y Norton, 1992). Estas pueden adaptarse a las necesidades de las empresas.



Figura 7. Perspectivas según Kaplan y Norton.

Perspectiva financiera

Está centrada en la creación de valor para los dueños, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Sus indicadores deben informar la habilidad y la capacidad que tiene la gerencia, para lograr convertir en ganancias los objetivos que se han acordado.

Los indicadores que se miden con mayor frecuencia en esta perspectiva son:

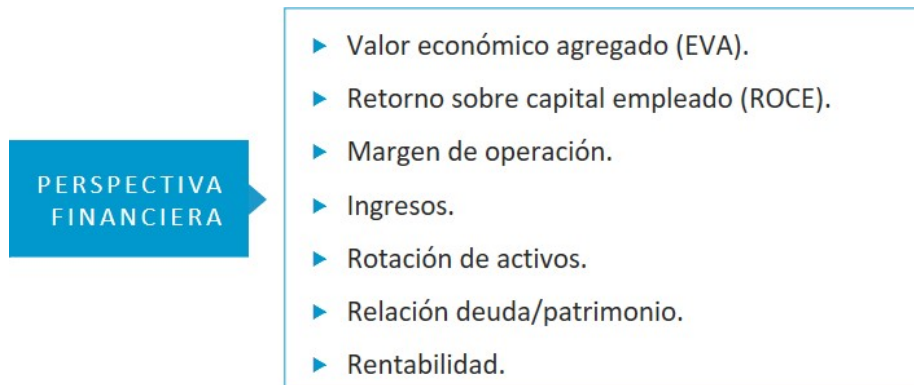


Figura 8. Indicadores de la perspectiva financiera.

Perspectiva de cliente

Entender nuestro negocio a través de cómo nos ven nuestros clientes es importante para medir la capacidad de la empresa de satisfacer y retener a estos, además de atraer a aquellos potenciales.

Los indicadores que se miden con mayor frecuencia en esta perspectiva son:

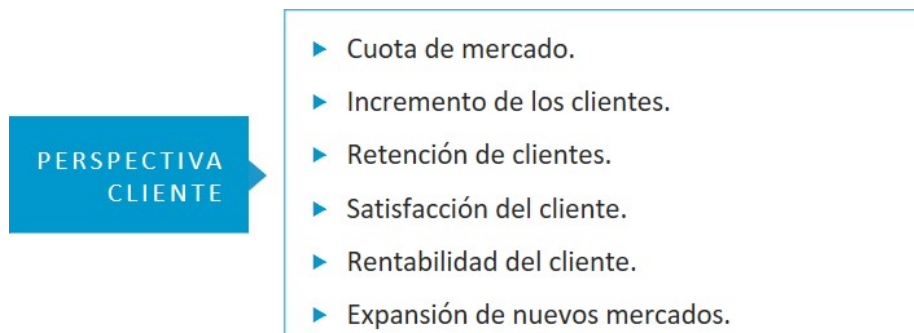


Figura 9. Indicadores de la perspectiva cliente.

Perspectiva interna

Los indicadores deben mostrar la naturaleza misma de los procesos internos de la empresa enfocando las actividades más críticas de la misma.

Los indicadores que se miden con mayor frecuencia en esta perspectiva son:

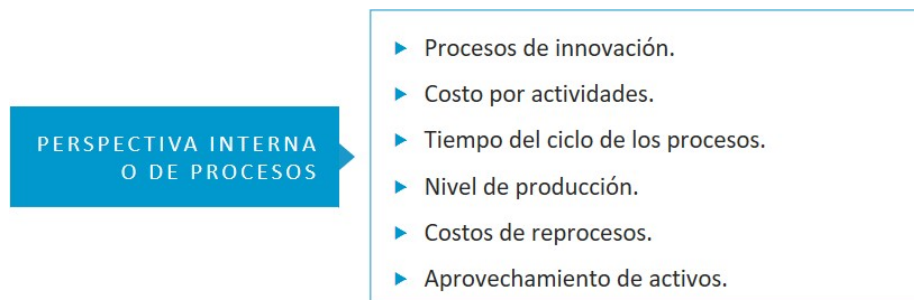


Figura 10. Indicadores de la perspectiva interna o de procesos.

Estos indicadores deben medir la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los procesos.

CONCEPTOS	
Eficiencia	Proceso donde se minimizan los recursos y se elimina el desperdicio para lograr un objetivo en el menor tiempo posible.
Eficacia	Alcanzar el objetivo propuesto con éxito para satisfacer las necesidades de los clientes.
Efectividad	Eficiencia + eficacia.

Figura 11. Conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Perspectiva aprendizaje

Informa sobre cómo crecen y se desarrollan los clientes internos de la empresa para poder estar en condición de anticiparse y satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Los indicadores que se miden con mayor frecuencia en esta perspectiva son:

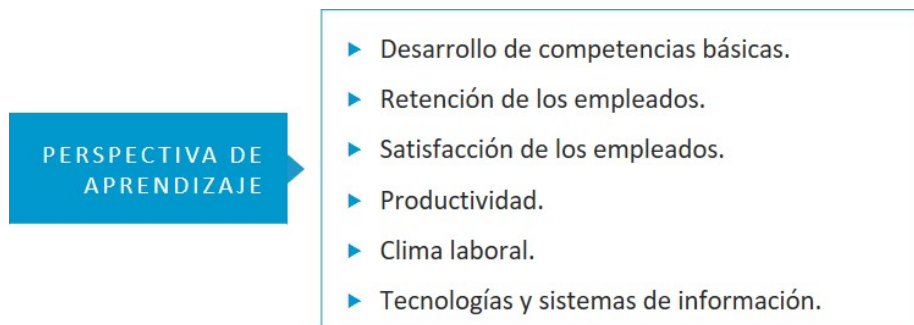


Figura 12. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje.

Indicadores

Son cálculos que le permiten a la organización conocer si está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos propuestos.

También se puede definir como una relación entre dos variables que se formula con el propósito de realizar una lectura distinta de un fenómeno o de algunos de sus componentes. Por ejemplo: $A+B$, $A-B$ o A/B .

Existen dos tipos de indicadores:

- ▶ Estratégicos: miden las acciones que hace la compañía para, a su vez, medir sus resultados.
- ▶ De resultado: miden los logros finales del proceso.

Los indicadores deben tener las siguientes características, además de cumplir con la regla SMART (*specific* —específico—, *measurable* —medurable—, *attainable* —alcanzable—, *relevant* —relevante— y *timely* —a tiempo—):

- ▶ Estar ligados a la estrategia empresarial.
- ▶ Tener una definición común.
- ▶ Ser accesibles.

- ▶ Ser relevantes.
- ▶ Ser cuantitativos.
- ▶ Ser de fácil comprensión.
- ▶ Tener frecuencia de medición.
- ▶ Tener un rango (mínimo, satisfactorio, sobresaliente). Los rangos se deben ajustar según las necesidades de cada empresa.
- ▶ Tener un tipo de unidad.
- ▶ Tener una fórmula.
- ▶ Tener una fuente de datos.

Identificación visual de los indicadores: el resultado del indicador en sí es un dato y para poder interpretarlo existen metas en las que se definen los valores mínimos, aceptables y deseables.

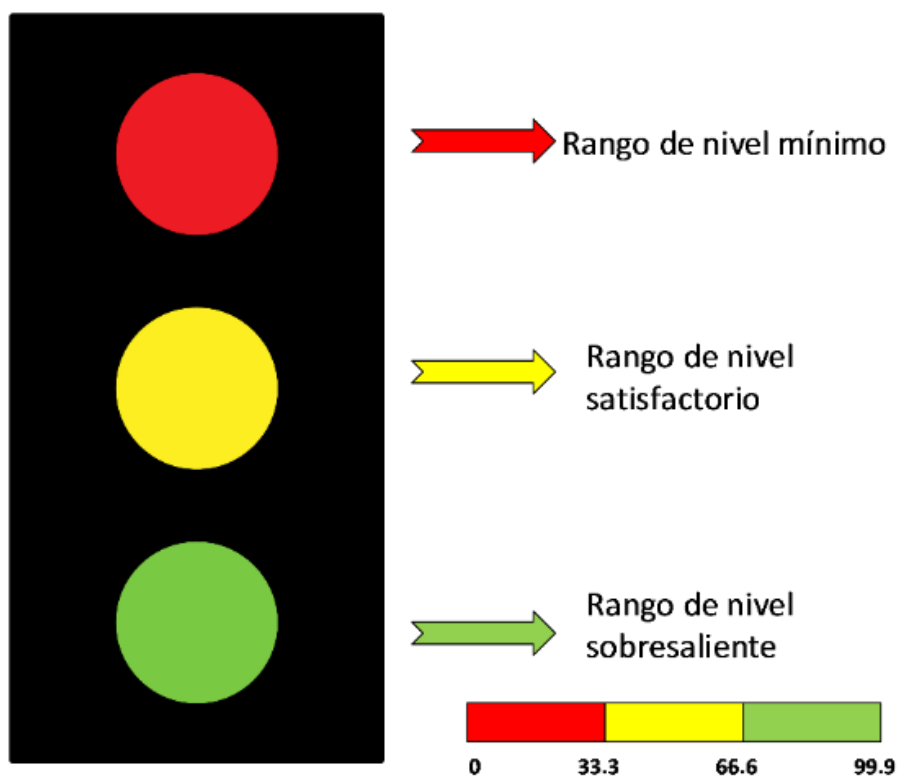


Figura 13. Representación visual de los indicadores.

Ejemplos de indicadores				
	Nivel de satisfacción de los clientes (perspectiva cliente)	Incremento de la rentabilidad económica (perspectiva financiera)	Reducción de tiempos-proceso (perspectiva interna)	Incremento de formación de profesores
Rango mínimo	75 %	5 %	10 días	60 %
Rango satisfactorio	76-90 %	6-10 %	5-9 días	61-80 %
Rango sobresaliente	91-100 %	> 10 %	> 5 días	81-100 %
Meta	95 %	10 %	5 días	95 %
Valor real del indicador	85 % (CMI: amarillo)	12 % (CMI: verde)	3 días (CMI: verde)	75 % (CMI: amarillo)

Figura 14. Ejemplos de indicadores.

Para la elaboración del Cuadro de Mando Integral o CMI se puede utilizar desde una hoja de cálculo sencilla a una solución tecnológica que nos permita automatizar el proceso, utilizando una herramienta de visualización de datos existentes en el mercado.

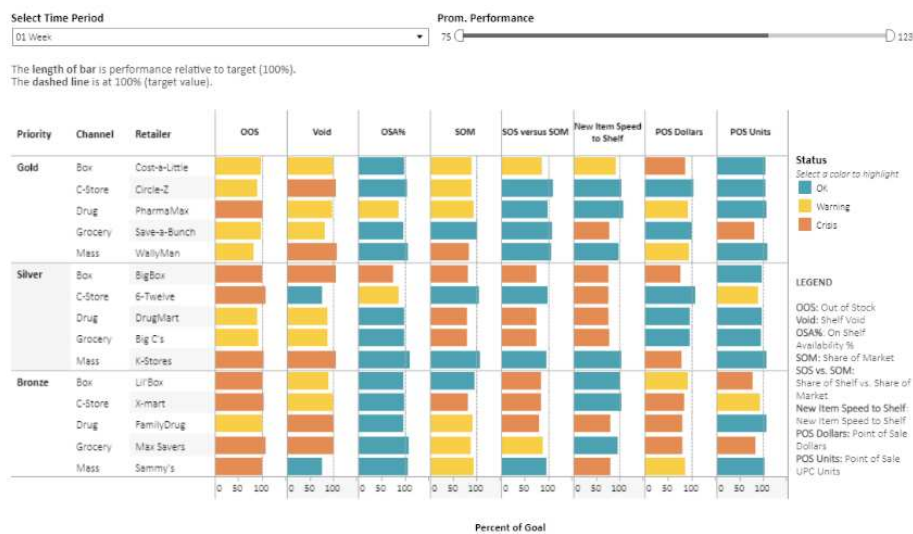


Figura 15. Ejemplo de CMI. Fuente: <https://www.tableau.com/es-es/solutions/workbook/achieve-your-goals-across-all-product-lines>

En la Figura 15 podemos observar un ejemplo de un cuadro de mando integral creado a través de la aplicación Tableau, una de las herramientas que nos ayuda a visualizar la información de la empresa.

Metas

Las metas son declaraciones específicas concretadas en períodos de tiempo y deben ser medibles y cuantificables. Por lo general, también deben ser retadoras y realizables, teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades institucionales.

1.6. Toma de decisiones

Día a día, las personas se ven obligadas a escoger entre varias opciones, es decir, que muchas veces suponen una gran cantidad, algunas fáciles y otras difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. De igual manera sucede en las empresas: deben escoger la mejor alternativa entre varias opciones.

Para llevar a cabo este proceso, es necesario tener información sobre cada una de las alternativas y sus consecuencias respecto a los objetivos definidos. La importancia de la información en la toma de decisiones ya la expresaba J. Forrester en su definición de decisión, entendida como «el proceso de transformación de la información en acción» (Forrester, 1968). La información es la esencial, es **la entrada al proceso**; luego, se trata de forma adecuada dentro del proceso de la toma de decisión y se obtiene como resultado una acción (Wexler et al., 2017).

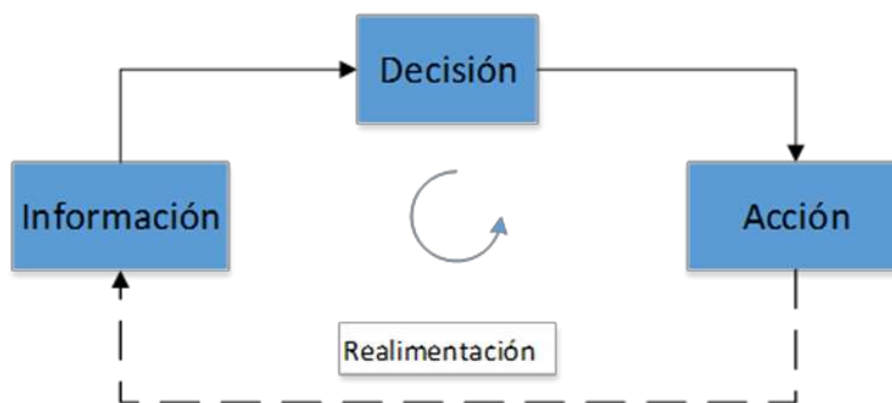


Figura 16. Proceso de toma de decisión. Fuente: adaptado de Menguzzato y Renau (1991).

La ejecución de la acción escogida genera nueva información y conocimiento que se integrará a la información ya existente para servir de base a una nueva decisión, que a su vez dará origen a una nueva acción y así repetidamente. Esto se conoce como **realimentación o feedback**.

La Figura 17 muestra los pasos del proceso de toma de decisión: empieza por la identificación del problema, hasta seleccionar la alternativa que pueda resolverlo y, posteriormente, hacer una evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar a las decisiones personales y, en especial, a las decisiones de una empresa.

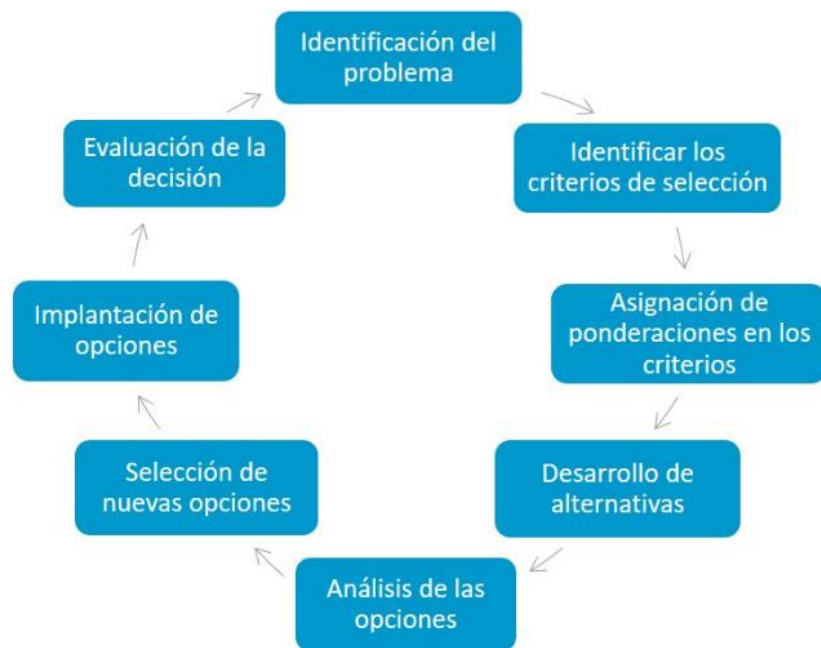


Figura 17. Proceso para la toma de decisiones. Fuente: Robbins (2004).

1.7. Gobierno de datos

La toma de decisiones necesita una fuente de información veraz y confiable que generalmente no existe en las empresas. A principios del siglo XXI, los auditores en Estados Unidos de América prendieron las alarmas porque detectaron gran manipulación de datos financieros con el fin de mostrar una situación que no correspondía con la realidad (Trejo, 2020). Para evitar la manipulación de datos, nace la gobernanza del dato y de ella nace a su vez el gobierno de datos (GD), el cual se enfoca en la planificación y control de la administración de los datos a un alto nivel.

La meta del gobierno de datos es eliminar problemas presentes en las organizaciones: silos de datos, múltiples áreas generando informes manuales, dependencia entre áreas para acceder a datos, organización de informes manualmente, datos duplicados, KPI inconsistentes en cuanto a valores y criterios, y cálculos que utilizan diferentes fuentes (Cisterna y Arenas, 2020).

¿Por qué es importante implementar gobierno de datos?

Facilita la disponibilidad, usabilidad, integridad y seguridad de los datos. Permite manejar un lenguaje común en la organización, mejorar la accesibilidad de los datos, asegurar la calidad e integridad de los datos y responder a las demandas actuales de ley de protección de datos (Starling, 2015).

The Global Data Management Community (DAMA International) es una comunidad global sin ánimo de lucro que promueve los conceptos y mejores prácticas de la gestión de información y datos. DAMA International define prácticas bien diferenciadas, como se puede ver en la Figura 18.

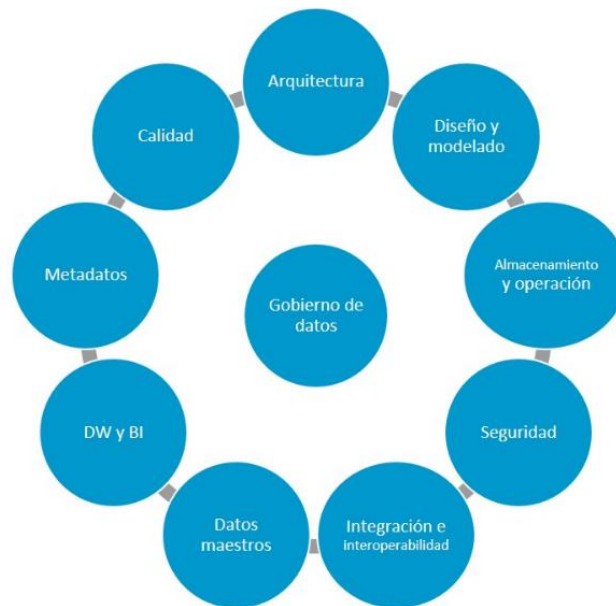


Figura 18. Mejores prácticas gobierno de datos. Fuente: adaptado de DAMA International (2015).

- ▶ Arquitectura de datos: estructuras de datos.
- ▶ Modelamiento y diseño de datos: diseño y construcción de aplicaciones para gestionar los datos.
- ▶ Almacenamiento, operación y persistencia de datos: dónde se va a guardar cada dato y qué operaciones se puede hacer con cada dato.
- ▶ Seguridad de los datos: estándar, clasificación, administración, autenticación y auditoría.
- ▶ Integración e interoperabilidad entre datos: dónde se producen los datos y cómo se integran.
- ▶ Gestión de datos maestros: de dónde salen los datos. Códigos externos, códigos internos, datos de clientes y datos de productos.
- ▶ *Data warehousing y business intelligence*: arquitectura, implementación, soporte y monitorización.

- ▶ Gestión de los metadatos: quién ha creado el dato y quién lo ha modificado.
- ▶ Calidad de los datos: test para comprobar integridad, datos únicos a pesar de diferentes fuentes. Análisis, medidas y mejoras.

En cada una de estas prácticas se puede medir el nivel de madurez con una puntuación que va del 0 al 5, como se explica en la Figura 19.

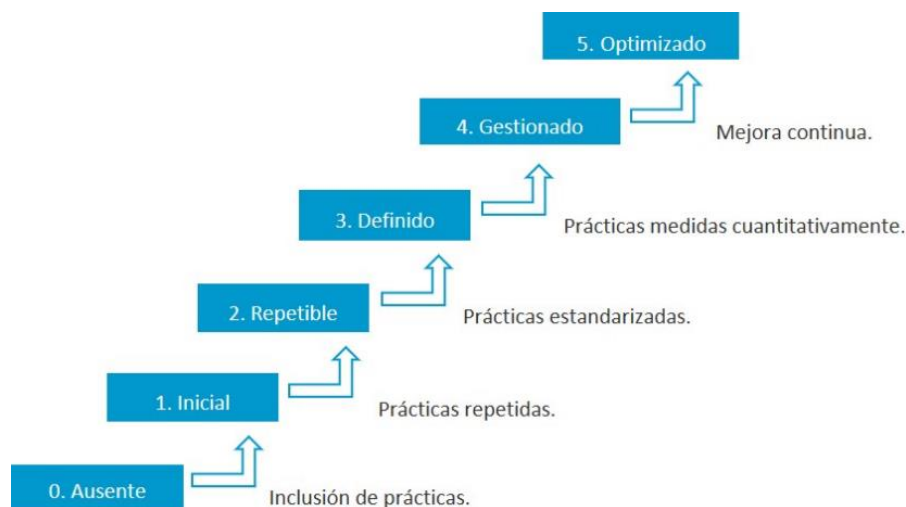


Figura 19. Niveles del modelo de madurez de gobierno de datos. Fuente: adaptado de Cisterna y Arenas (2020).

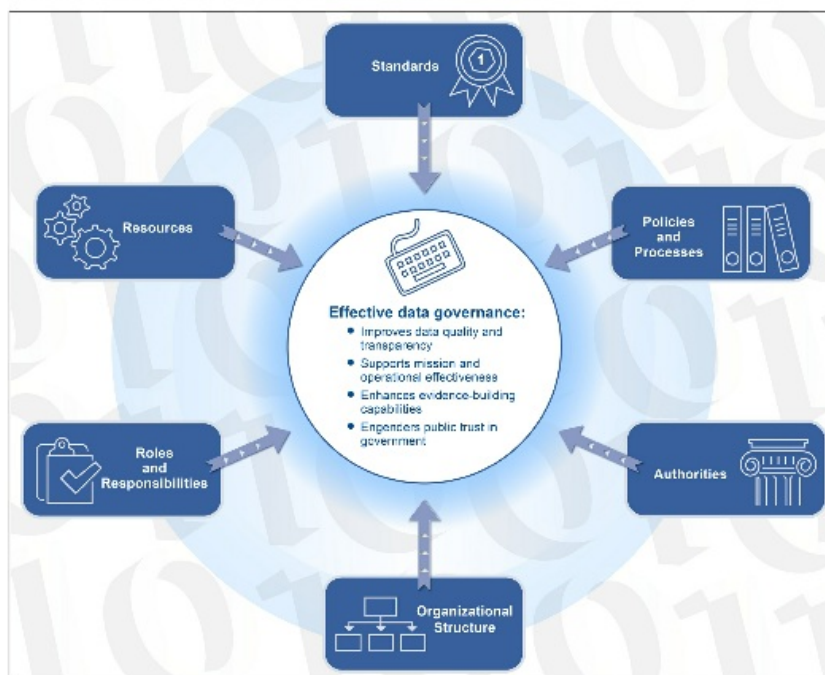
Cisterna y Arenas (2020) y U. S. Government Accountability Office (2020) presentan las siguientes recomendaciones para empezar a trabajar en el tema de gobierno de datos:

- ▶ Contar con un patrocinador importante dentro de la organización: es muy necesario el apoyo ejecutivo.
- ▶ Definir el lugar físico donde se instalará la oficina de gobierno con un equipo de gobierno conformado.
- ▶ Definir qué pilares estratégicos apoyarán el gobierno de datos, por lo general estos pilares son las personas, las tecnologías y los procesos.

- ▶ Analizar en qué situación se encuentra la organización en cuanto a madurez o CMM (Capability Maturity Model).
- ▶ Definir el *roadmap* o ruta a seguir para la implementación del programa de gobierno.
- ▶ Definir roles internos de la oficina de gobierno de datos.
- ▶ Definir una política de datos para la compañía.
- ▶ Buscar aliados dentro de la organización.

La gobernanza de datos eficaz puede aumentar la disponibilidad y mejorar la calidad de los activos de datos federales. Esto es particularmente importante, ya que las agencias aprovechan los datos federales para monitorear y medir sus respuestas a la pandemia de la enfermedad del coronavirus (COVID-19).

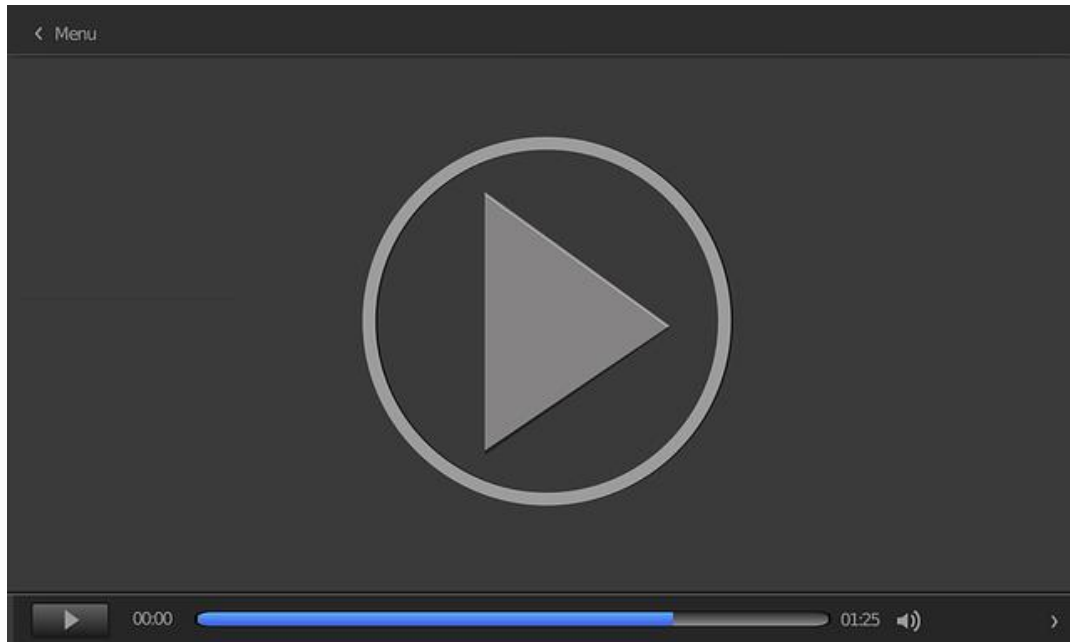
Figure 1: Data Governance Framework



Source: GAO's analysis of GAO, OMB, and non-federal records. | GAO-21-1457

Figura 20. *Data governance framework*. Fuente: U. S. Government Accountability Office (2020).

Por último, accede al vídeo *Gobierno del dato en el framework DAMA*.



Accede al vídeo:

<https://unir.cloud.panopto.eu/Panopto/Pages/Embed.aspx?id=9e3114e7-8500-462a-8d08-ad660082e146>

1.8. Referencias bibliográficas

Chandler, A. D. (1969). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. MIT Press.

Cisterna, D., y Arenas, K. [Club Data Governance Office Latam]. (6 de abril de 2020). *Resumen Webinar: Primeros pasos del Data Governance: Conformando una Oficina de Gobierno de Datos* [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DI21Z9yuCOY>

DAMA International. (2015). *DAMA: Guía de fundamentos para la gestión de datos*. Technics Publications.

Drucker, P. F. (junio de 2004). What makes an effective executive. *Harvard Business Review Press*. <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar administrar y operar eficientemente un negocio*. McGraw-Hill.

Forrester, J. W. (1968). *Principles of systems*. Productivity Press.

Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1999). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R., y Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 47-54.

Martínez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

Menguzzato, M., y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

Starling, H. (2015). *Data governance simplified: Creating and measuring trusted data for businesses*.

Trejo, D. (2020). *Gobierno de datos para directores: Realizando la transformación digital a partir de los datos*.

U. S. Government Accountability Office. (2020) *Data governance: agencies made progress in establishing governance, but need to address key milestones*.

Wexler, J. S., Shaffer, J., y Cotgreave, A. (2017). *The big book of dashboards: Visualizing your data using real-world business scenarios*. John Wiley & Sons.

The Global Data Management Community

DAMA International. Página web oficial. <https://www.dama.org/cpages/home>

DAMA International es una comunidad sin ánimo de lucro dedicada a los avances y mejores prácticas del manejo de la información y los datos.

Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de resultados y mejores prácticas

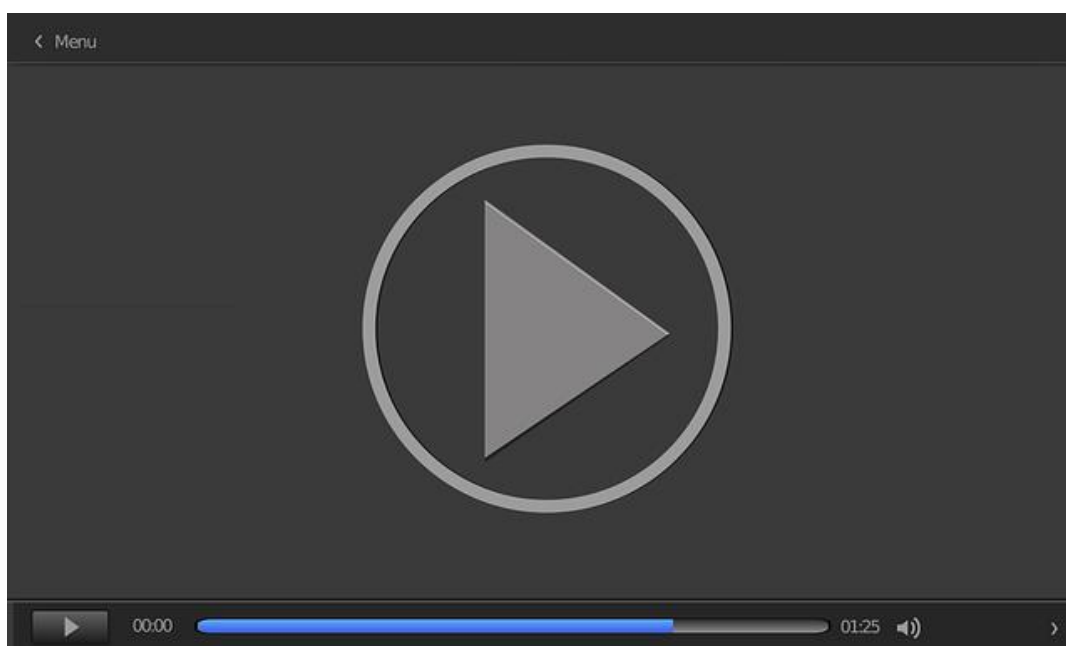
Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. (2009). *Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de resultados y mejores prácticas*. https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

La primera parte de este libro está dedicada al proceso de reflexión estratégica de la empresa, a través de la metodología para la realización de un plan estratégico que permita definir una estrategia adaptada al entorno, la historia empresarial y las posibilidades de cambio, entre otras. Sin embargo, también existen numerosas empresas que, teniendo una estrategia definida, no han alcanzado el éxito porque no han sido capaces de llevarla a la práctica. Por eso se ha dedicado la segunda parte del libro al proceso de implantación estratégica a través de la herramienta del cuadro de mando integral.

El arte de la guerra

AMA Audiolibros. (14 de mayo de 2017). *Sun Tzu - El Arte de la Guerra (Audiolibro Completo en Español con Música) "Voz Real Humana"* [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=DevNudhaGv4>

«Si las órdenes no son claras, la culpa es del general». *El arte de la guerra* es el mejor libro de estrategia de todos los tiempos, una inspiración para Napoleón y Mao Tse Tung, entre otros. Es un libro que, a pesar de haber sido escrito en el siglo IV a. C., no ha perdido vigencia, pues supone un tratado que enseña cómo aplicar la estrategia con sabiduría. Puedes conocerlo sin llegar a leerlo observando su influencia en este documental.



Accede al vídeo:

<https://www.youtube.com/embed/DevNudhaGv4?si=bb3EmHsTSbw7-UGI>

Misión, visión y valores en una empresa

Enciclopedia de ejemplos. (2019). Misión, visión y valores de una empresa. *Ejemplos*. <https://www.ejemplos.co/ejemplos-de-mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

En este artículo repasamos los conceptos de misión, visión y valores y vemos su aplicación en casos concretos variados.

1. ¿Qué beneficio trae para la empresa la dirección estratégica?
 - A. La convierte en una empresa más competitiva.
 - B. Gestión integral en la evaluación de la decisión.
 - C. Ayuda en la implantación de indicadores.
 - D. Todas son correctas.

2. Elementos del plan estratégico:
 - A. Información, metodología y alta gerencia.
 - B. Información y metodología.
 - C. Pensamiento estratégico.
 - D. B y C son correctas.

3. Menciona los elementos del modelo de gestión estratégica:
 - A. Misión y visión.
 - B. Objetivos estratégicos.
 - C. A y B son correctas.
 - D. Pensamiento sistémico y procesos internos.

4. ¿Qué preguntas se deben responder para crear la misión de una empresa?
 - A. ¿Qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿por qué?
 - B. ¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿cómo lo hacemos?
 - C. ¿Para quién lo hacemos? y ¿dónde lo hacemos?
 - D. B y C son correctas.

5. ¿Qué elementos componen la visión?
- A. Ámbito, valores y misión.
 - B. Horizonte de tiempo, negocio y datos.
 - C. Ámbito de acción y estrategia.
 - D. Ninguna es correcta.
6. ¿Por qué es importante implementar el gobierno de datos?
- A. Porque los datos van a ser de calidad.
 - B. Porque se respeta la ley de protección de datos.
 - C. Porque cada persona dentro de la empresa sabe qué debe hacer.
 - D. Porque se logra gestionar el activo más importante de la organización (el dato) y se toman mejores decisiones.
7. Menciona las perspectivas del cuadro de mando integral:
- A. Financiera, cliente y valores.
 - B. Financiera, cliente, procesos y aprendizaje.
 - C. Aprendizaje, organizacional y procesos.
 - D. Ninguna es correcta.
8. Menciona dos elementos que componen el cuadro de mando integral:
- A. Indicadores y metas.
 - B. Mapa estratégico e indicadores estratégicos.
 - C. Perspectivas y modelo de gestión.
 - D. A y B son correctas.

9. Menciona cuatro etapas del proceso de toma de decisiones:
- A. Decisión, identificación de criterios, selección de opciones e información.
 - B. Implantación de opciones, identificación del problema, desarrollo de opciones y evaluación de la decisión.
 - C. Datos, identificación de criterios, identificación de problemas y análisis de alternativas.
 - D. A y C son correctas.
10. ¿Qué elementos intervienen en la decisión?
- A. Decisión, información y acción.
 - B. Realimentación, resultado e información.
 - C. Acción, datos y decisión.
 - D. B y C son correctas.