



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# Business Case para Gobernanza de Datos

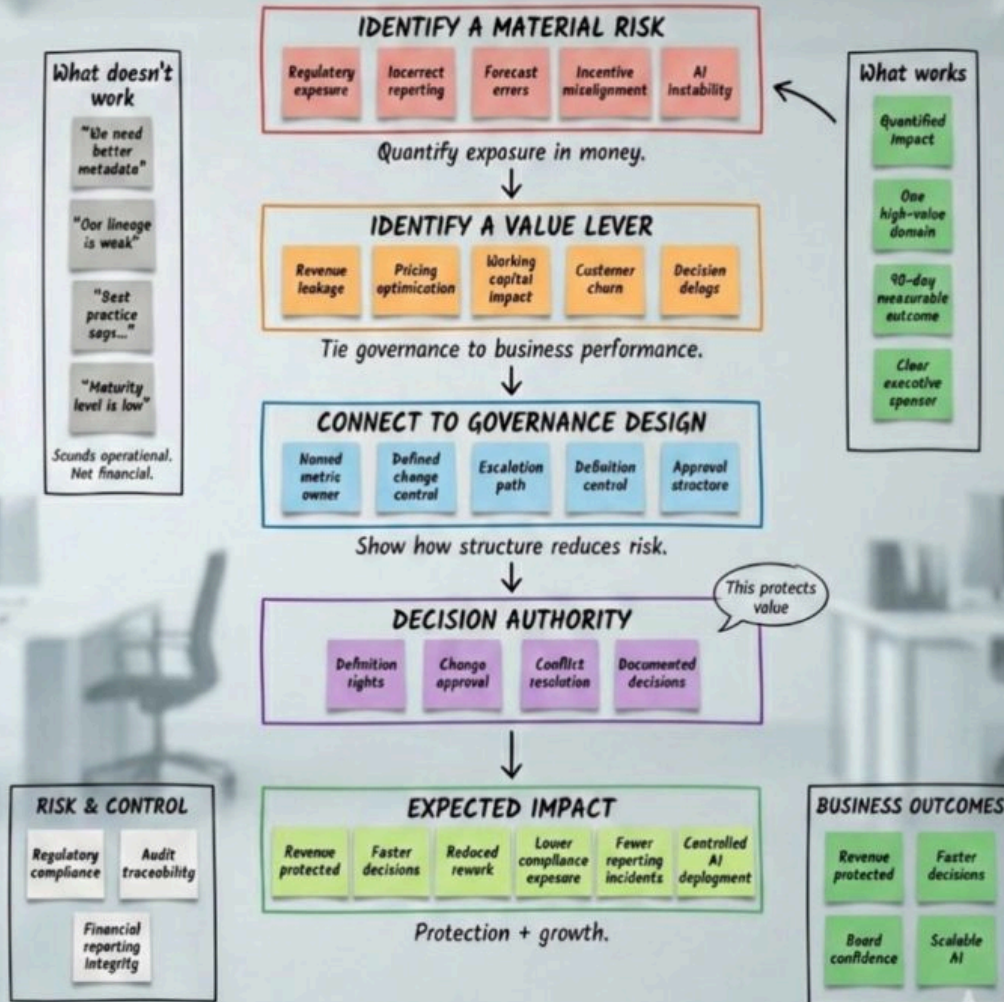


Material de Estudio

---

# HOW TO BUILD A BUSINESS CASE FOR DATA GOVERNANCE

Stop selling hygiene. Start selling impact.



The board does not fund governance.  
It funds protection and growth.

By John Wernfeldt



# Cómo construir un caso de negocio para la Gobernanza de Datos

**Deja de vender “higiene”. Empieza a vender impacto.**

La idea central de la imagen es que la Gobernanza de Datos (Data Governance) no debe presentarse como una iniciativa técnica o administrativa, sino como un mecanismo concreto para proteger valor y generar crecimiento.

A continuación, el contenido está organizado de manera pedagógica y orientado a estudiantes de licenciatura en administración con foco en Tecnologías y Sistemas de Información.

---

## 1. Qué NO funciona

En muchos proyectos de Gobernanza de Datos se utilizan argumentos como:

- “Necesitamos mejores metadatos”
- “Nuestro linaje de datos es débil” (Data Lineage: trazabilidad del origen y transformación de los datos)
- “Debemos definir segmentos de buenas prácticas”
- “Nuestro nivel de madurez es bajo”

Estos argumentos suenan operativos o técnicos, pero no financieros.

El directorio no financia mejoras técnicas aisladas; financia impacto económico.

---

## 2. Paso 1: Identificar un riesgo material

**Identificar un riesgo relevante para el negocio y cuantificarlo en dinero.**

Ejemplos de riesgos:

- Exposición regulatoria (Regulatory exposure)
- Reportes incorrectos (Incorrect reporting)
- Errores en pronósticos (Forecast errors)
- Desalineación de incentivos (Incentive misalignment)
- Inestabilidad de Inteligencia Artificial (AI instability – AI: Artificial Intelligence / Inteligencia Artificial)

Clave metodológica:

### **Cuantificar la exposición económica del riesgo.**

Desde la perspectiva de Sistemas de Información, esto implica:

- Analizar la calidad de datos en sistemas ERP (Enterprise Resource Planning / Planificación de Recursos Empresariales).
  - Evaluar consistencia en reportes de BI (Business Intelligence / Inteligencia de Negocios).
  - Identificar fallas en modelos predictivos basados en AI.
- 

## **3. Paso 2: Identificar una palanca de valor**

Una vez identificado el riesgo, debe vincularse con una oportunidad concreta de mejora del desempeño.

Ejemplos de palancas de valor:

- Fuga de ingresos (Revenue leakage)
- Optimización de precios (Pricing optimization)
- Impacto en capital de trabajo (Working capital impact)
- Pérdida de clientes (Customer churn)
- Retrasos en decisiones (Decision delays)

Aquí la Gobernanza de Datos debe conectarse con indicadores financieros y operativos.

Para estudiantes de administración, esto significa:

- Traducir problemas de calidad de datos en impacto en flujo de fondos.
  - Vincular datos inconsistentes con decisiones estratégicas erróneas.
  - Medir cómo la gobernanza mejora KPIs (Key Performance Indicators / Indicadores Clave de Desempeño).
- 

## 4. Paso 3: Conectar con el diseño de Gobernanza

Se debe demostrar cómo la estructura organizacional y tecnológica reduce el riesgo.

Elementos de diseño:

- Propietario de métrica designado (Named metric owner)
- Centro de cambio definido (Defined change central)
- Ruta de escalamiento (Escalation path)
- Control de definición (Definition control)
- Estructura de aprobación (Approval structure)

Desde TI, esto implica:

- Definir responsables de datos (Data Owners / Propietarios de Datos).
- Establecer catálogos de datos.
- Implementar flujos de aprobación en sistemas BPM (Business Process Management / Gestión de Procesos de Negocio).
- Configurar controles en herramientas de MDM (Master Data Management / Gestión de Datos Maestros).

La estructura reduce el riesgo porque elimina ambigüedad y fragmentación.

---

## 5. Paso 4: Autoridad de decisión

La gobernanza requiere claridad en la toma de decisiones.

Componentes:

- Derechos de definición (Definition rights)
- Aprobación de cambios (Change approval)
- Resolución de conflictos (Conflict resolution)
- Decisiones documentadas (Documented decisions)

Este punto es crítico para Sistemas de Información, ya que:

- Sin autoridad formal, los datos se duplican.
- Se generan versiones inconsistentes.
- Los modelos de AI pueden entrenarse con información no validada.

La gobernanza protege valor porque establece quién decide y bajo qué reglas.

---

## 6. Impacto esperado

La gobernanza debe mostrar resultados medibles.

Impactos esperados:

- Ingresos protegidos (Revenue protected)
- Decisiones más rápidas (Faster decisions)
- Menor retrabajo (Reduced rework)
- Menor exposición regulatoria (Lower compliance exposure)
- Menos incidentes de reporte (Fewer reporting incidents)
- Implementación controlada de AI (Controlled AI deployment)

La ecuación central es:

### **Protección + crecimiento**

Desde la administración de sistemas:

- Mejores datos → mejores modelos predictivos.
  - Mejor trazabilidad → menor riesgo regulatorio.
  - Datos confiables → decisiones estratégicas más ágiles.
-

## 7. Resultados de negocio

Los resultados que el directorio entiende son:

- Ingresos protegidos
- Decisiones más rápidas
- Confianza del directorio (Board confidence)
- Al escalable (Scalable Artificial Intelligence / Inteligencia Artificial escalable)

El mensaje final es claro:

El directorio no financia "gobernanza".

Financia **protección del valor y crecimiento sostenible**.

---

## 8. Riesgo y control

La Gobernanza de Datos impacta directamente en:

- Cumplimiento regulatorio (Regulatory compliance)
- Trazabilidad de auditoría (Audit traceability)
- Integridad del reporte financiero (Financial reporting integrity)

Esto conecta con:

- Sistemas ERP.
  - Controles SOX (Sarbanes-Oxley Act / Ley Sarbanes-Oxley).
  - Sistemas de control interno.
- 

## 9. Qué funciona en un caso de negocio

Un buen Business Case debe incluir:

- Impacto cuantificado.
- Un dominio de alto valor.
- Resultado medible en 90 días.

- Patrocinador ejecutivo claro.

Esto significa que el proyecto debe iniciar en un área estratégica y mostrar resultados tempranos.

---

## Síntesis conceptual para administración

La construcción de un caso de negocio para Gobernanza de Datos requiere cambiar el enfoque:

No se trata de "ordenar datos", sino de:

- Reducir riesgos financieros.
- Proteger ingresos.
- Acelerar decisiones.
- Habilitar Inteligencia Artificial confiable.
- Generar crecimiento sostenible.

Para estudiantes de administración, la lección clave es que la Gobernanza de Datos es un mecanismo estratégico que conecta:

**Tecnología + Estructura organizacional + Impacto financiero.**

Solo cuando se demuestra esa conexión, el proyecto obtiene financiamiento y legitimidad estratégica.

---

## Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

---

### Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

**La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.**

**Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.**

---

### Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

**Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.**

**Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.**