

Módulo 1. Funciones, objetivos y responsabilidades de un departamento de *Scouting*

El departamento de *Scouting* y sus responsables

El departamento de *Scouting* es el área responsable de la captación de jugadores y cumple un papel central en el desarrollo de los clubes. Un buen departamento de *scouting* permite asegurar un flujo constante de talentos hacia el club y, con ello, aprovechar al máximo los recursos disponibles, generando beneficios tanto en lo económico como en lo deportivo.

En este módulo veremos cuáles son las funciones, objetivos y responsabilidades del departamento de *scouting*, así como también las de los *scouts*.

Aunque no es el propósito principal del módulo, repasaremos de forma general las funciones de las figuras de director de *scouting* y coordinador de *scouting*.

El director de *scouting*, junto con el coordinador, supervisa todo el proceso. Es quien gestiona el *scouting* del club, con o sin la colaboración de coordinadores que lo asistan en esta tarea.

Figura 1. Funciones básicas del director de *scouting*



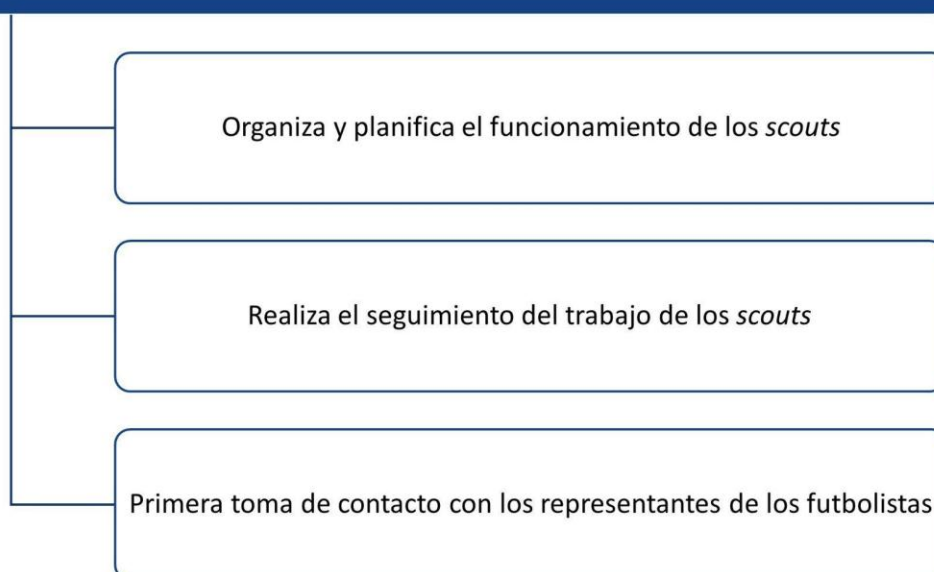
Fuente: elaboración propia.

El coordinador de *scouting* se encarga de las tareas cotidianas del departamento: mantiene contacto con los observadores, organiza la planificación y, en muchos casos, gestiona etapas o zonas específicas.

Entre sus funciones se encuentran las siguientes:

Figura 2. Funciones básicas del coordinador de *scouting*

Funciones básicas del coordinador de *scouting*



Fuente: elaboración propia.

La estructura de la dirección y coordinación del departamento puede adoptar distintas configuraciones según las características del club y el alcance de su captación. Por ejemplo, en clubes de mayor tamaño, puede haber un coordinador para la etapa de fútbol 7 y otro para la de fútbol 11. En algunos casos, el coordinador de la etapa más temprana asume la responsabilidad hasta la categoría sub-13 o sub-14, mientras que el de la etapa superior trabaja a partir de sub-15.

Otra opción consiste en dividir el área entre un coordinador de fútbol formativo y otro de fútbol profesional. En clubes más pequeños, una sola persona puede asumir tanto la dirección como la coordinación. En definitiva, las posibilidades son variadas y dependen de múltiples factores.

Funciones y responsabilidades del *scout*

Los *scouts* son los responsables de observar partidos y elaborar informes sobre los futbolistas. Para cumplir su función de manera adecuada, deben asistir a partidos, torneos y competiciones, y analizar el rendimiento de los jugadores, prestando atención a aspectos técnicos, tácticos, físicos y mentales.

Si bien las funciones del *scout* pueden ser diversas, todas responden a una misma finalidad: realizar el seguimiento y la valoración de jugadores según las directrices establecidas por la dirección deportiva. A partir de esa función principal, se derivan otras tareas necesarias para su cumplimiento. Entre ellas, se encuentran las siguientes:

1. Respetar la línea de trabajo definida por el club, el área de fútbol o el departamento de *scouting*

Cualquier integrante de una organización debe seguir ciertas normas y respetarlas. Del mismo modo, el *scout* debe ajustarse a la línea de trabajo establecida por la institución, independientemente de si la comparte o no, y mantener ese compromiso mientras forme parte del club.

Es necesario que existan pautas generales y que todo el equipo las siga. Esto no excluye la posibilidad de que cada *scout* aporte su estilo personal, pero es indispensable actuar con un propósito común y bajo una misma metodología.

Esa línea de trabajo puede abarcar desde principios básicos —como el respeto, la discreción y la puntualidad— hasta valores específicos que el club o el departamento consideran importantes y que deben ser observados. También puede incluir aspectos más operativos, como protocolos de actuación o una visión particular del trabajo que diferencie al club de otras instituciones.

2. Conocer el nivel y las características de los jugadores y planteles del club

Es fundamental que el *scout* conozca en profundidad a los jugadores de las plantillas del club, al menos de aquellos equipos sobre los que recae su responsabilidad en la detección y seguimiento de talentos en otros clubes. Por ejemplo, si su tarea es observar futbolistas de entre 16 y 19 años en Europa, debe estar familiarizado con las categorías cadetes y juveniles del club (sub-15, sub-16, sub-17, sub-18 y sub-19), como mínimo. Cuanto mayor sea el conocimiento, mejor.

Es importante saber qué nivel tienen esos jugadores, cuáles son sus características y qué perfiles hay en cada plantilla. Esto permite contar con una referencia clara para evaluar el nivel y el tipo de jugador que ya existe en cada posición y edad.

Antes de realizar observaciones externas, es indispensable conocer a fondo lo que se tiene dentro del club. Esa comparación permitirá determinar el grado de exigencia necesario para incorporar nuevos jugadores. Por ello, resulta clave ver partidos de nuestros equipos con regularidad. Si no es posible hacerlo en directo durante el fin de semana —momento habitual para el trabajo de campo—, se puede recurrir a la observación por video. Otra alternativa es asistir a entrenamientos durante la semana, cuando la agenda suele estar menos cargada de partidos.

En definitiva, el *scout* debe combinar su labor de observación externa con el seguimiento de los equipos del club, ya que conocer lo que se tiene en casa es parte esencial del trabajo.

3. Planificación macro (anual) y micro (mensual-semanal)

Es importante contar con una planificación anual que permita anticipar los campeonatos relevantes y los partidos que, en principio, resulten de interés para observar. Para ello, es necesario tener en cuenta cuándo comienzan y finalizan las distintas competiciones, qué torneos se celebran en fechas concretas —como en la pretemporada, Carnaval, Semana Santa o el final de temporada— y cuáles son los eventos que, por su contexto, merecen especial atención.

Ahora bien, esta planificación debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse al desarrollo de la temporada. A medida que avanzan las semanas, pueden surgir partidos no previstos que convenga cubrir: por ejemplo, enfrentamientos entre equipos que han escalado en la clasificación y aún no se han observado, encuentros en categorías inferiores o casos puntuales de jugadores que requieren seguimiento específico. En estos escenarios entra en juego la planificación de tipo micro, que se organiza de forma mensual o semanal.

Para tomar decisiones acertadas en esta fase, es fundamental tener claro cuáles son las competiciones prioritarias, qué equipos conviene observar desde el inicio —ya que no es posible abarcar todo en un solo fin de semana—, qué franjas de edad son más relevantes, y qué jugadores se destacaron en temporadas anteriores y merecen una nueva evaluación.

De este modo, una buena planificación combina una visión amplia del calendario con la capacidad de adaptarse a las necesidades puntuales que vayan surgiendo durante la temporada.

Al comienzo de la temporada puede haber cierto desconocimiento respecto a la clasificación o a los clubes que conviene observar. Por eso, se recomienda revisar las tablas de una o dos temporadas anteriores para tener una idea de cuáles han sido los equipos más regulares y competitivos. A medida que se van disputando partidos, las clasificaciones permiten identificar qué equipos están teniendo un mejor rendimiento y, por ende, en cuáles es más probable encontrar jugadores destacados.

En la selección de partidos dentro de los distintos calendarios, conviene priorizar aquellos enfrentamientos entre equipos que se ubican en la parte alta de la tabla, ya que esto permite observar a los jugadores en contextos competitivos exigentes.

Para un *scout* enfocado en el fútbol formativo, algunas cuestiones a tener en cuenta en la planificación son las siguientes:

- **Pretemporada.** Durante este período, el *scout* debe identificar los torneos y partidos amistosos que ofrezcan un primer acercamiento al nivel del futbolista en el inicio de una nueva temporada, ya sea que continúe en el mismo club o que se

haya incorporado a otro. Es común que los equipos disputen entre dos y tres partidos por semana con el fin de preparar la competición oficial. Aunque la intensidad de estos encuentros suele ser menor, brindan una primera impresión sobre la evolución de ciertos jugadores, sobre incorporaciones recientes, entre otros aspectos.

- **Torneos *amateurs* de fútbol base.** Durante los períodos de descanso y al final de la temporada, se organizan diversos torneos coincidiendo con Semana Santa y el mes de junio. Estas fechas deben estar marcadas en la agenda del *scout* por dos razones principales: la posibilidad de observar canteras o equipos de buen nivel, lo que permite comparar edades, regiones y rendimientos; y, sobre todo, la oportunidad de descubrir talento, ya que se acumula una gran cantidad de partidos en un corto e intenso lapso de tiempo.
- **Campeonatos de España de selecciones autonómicas.** Estos torneos son especialmente relevantes, ya que en apenas tres días es posible ver a los jugadores más destacados de cada comunidad autónoma. Esto permite observar en acción a muchos de los futbolistas que ya han sido señalados previamente o bien identificar nuevos perfiles a seguir. Este campeonato se disputa tres veces por temporada: una primera fase al inicio, una segunda a mitad de temporada y una fase final —con los cuatro equipos clasificados— al cierre del calendario. Desde la temporada 2022-2023, se han establecido dos niveles: fase oro y fase plata.
- **Entrenamientos y partidos amistosos de las selecciones inferiores de España.** A lo largo de la temporada, y sin interferir con el calendario oficial de competiciones, la RFEF organiza encuentros y entrenamientos para las selecciones juveniles nacionales, como las sub-15, sub-16, sub-17, sub-18 y sub-19. Estos espacios representan una buena oportunidad para observar a jugadores en contextos formativos de alto nivel. Estas convocatorias y campeonatos permiten al *scout* observar a futbolistas seleccionados de distintos clubes profesionales del país, muchos de ellos promovidos de categoría en sus propios equipos y con un rendimiento superior al del resto. Por ello, constituyen un valioso filtro y una instancia de aprendizaje, ya que brindan la oportunidad de evaluar en directo a jugadores que, en poco tiempo, podrían alcanzar la categoría de internacionales absolutos.
- **Campeonatos europeos y mundiales oficiales.** Además, existen torneos internacionales de gran relevancia que forman parte del calendario oficial y que deben ser tenidos en cuenta en la planificación del *scout*. Entre ellos, se destacan los siguientes:
 - Campeonato de Europa sub-17, organizado por la UEFA (anual).

- Copa Mundial sub-17, organizada por la FIFA (cada dos años).
- Copa Mundial sub-20, organizada por la FIFA (cada dos años).
- UEFA Youth League, conocida como la Champions League de jugadores sub-19, aunque también puede incluir futbolistas sub-20.

Por todo lo anterior, resulta fundamental planificar y calendarizar con antelación las competiciones más relevantes a cubrir durante la temporada. Sobre esa base, será posible ir ajustando semana a semana los partidos, equipos o jugadores prioritarios, lo que permitirá organizar una planificación más detallada a nivel mensual o semanal. Contar con una estructura clara de trabajo no solo facilita la toma de decisiones, sino que también permite desarrollar un *scouting* más eficiente y enfocado.

4. Visualizar los partidos previamente planificados

Una de las tareas centrales del *scout* es la visualización de los partidos previamente planificados para la semana. Si bien la planificación es clave para trabajar con eficiencia, también lo es asistir efectivamente a esos encuentros, ya que allí se podrán identificar jugadores destacados para realizar un seguimiento, así como descubrir nuevos talentos, especialmente cuando se trata de partidos elegidos para ampliar el volumen de observaciones.

Tras la visualización, dos funciones cobran especial relevancia: la identificación de talento y el seguimiento de jugadores que ya han sido señalados previamente.

5. Identificación de talentos/detección de jugadores

Una de las funciones más relevantes del *scout* es buscar y descubrir futbolistas con potencial y habilidades que los distinguan del resto. Para lograrlo, debe explorar distintas ligas, categorías juveniles y competiciones, con el objetivo de detectar talento emergente.

El alcance de esta búsqueda dependerá del nivel del club para el que trabaje, ya que ciertas ligas serán más pertinentes que otras según el contexto. Sin embargo, es importante no descartar ninguna posibilidad: el talento puede surgir en cualquier entorno, y son múltiples los factores que pueden influir en un desarrollo más tardío, como lesiones, procesos de maduración física o emocional, o incluso cambios de residencia, entre otros.

6. Seguimiento de jugadores

Una vez identificados ciertos jugadores de interés, es necesario realizar un seguimiento continuo para evaluar su evolución y regularidad a lo largo del tiempo. Para lograr una visión completa, es fundamental observar al jugador en varios partidos, lo que permitirá conocer sus características, comprender qué tipo de perfil tiene y valorar el nivel en el que se encuentra.

El rendimiento de los futbolistas, especialmente durante las etapas formativas, puede presentar variaciones significativas. En estos períodos, el jugador adquiere o perfecciona habilidades que antes no dominaba, o las lleva a un nivel superior. Por eso, el seguimiento debe realizarse con una frecuencia adecuada, de modo que la información sobre su progreso se mantenga actualizada.

Es importante observar cómo evoluciona su desempeño tanto dentro de un mismo partido como entre partidos sucesivos, y a lo largo de las distintas fases de la temporada. Esto permitirá descartar que un rendimiento destacado sea solo producto de una actuación puntual o de circunstancias favorables excepcionales.

Existen factores coyunturales que influyen en el rendimiento de los futbolistas, algunos de los cuales pueden ser controlados, mientras que otros escapan a cualquier previsión. En este sentido, las observaciones realizadas en los primeros partidos del calendario — y, especialmente, en la fase central de la temporada— suelen ofrecer información más fiable que la obtenida al final de la competición.

Durante los últimos encuentros, pueden darse circunstancias que alteren significativamente el nivel mostrado por los jugadores: objetivos clasificatorios ya alcanzados, finalización de contratos, altas temperaturas, fatiga mental, época de exámenes o la proximidad de las vacaciones en el caso del fútbol formativo, entre otras. Todos estos elementos pueden hacer que el futbolista, sin importar su edad, desvíe el foco hacia la siguiente temporada o hacia cuestiones ajenas al deporte.

Por ello, es fundamental mantener actualizados los informes y recomendaciones. Si un jugador muestra avances o retrocesos en ciertos aspectos, el *scout* debe reflejar esos cambios sin reservas, ya que el rendimiento puede fluctuar por múltiples razones a lo largo del tiempo.

7. Realización de informes detallados

La redacción de informes permite transmitir la información recopilada a los distintos departamentos del club y debe facilitar la toma de decisiones.

Los informes elaborados por un *scout* deben ser claros, detallados y completos, y ofrecer una evaluación profunda del futbolista. En ellos deben destacarse fortalezas y

debilidades, así como características físicas, técnicas y tácticas. También es relevante incluir aspectos relacionados con su personalidad y comportamiento dentro del campo, y, si es posible, fuera de él.

El documento debe estar bien estructurado, describir con precisión cómo es el jugador y aportar datos significativos, como historial de lesiones, cantidad de partidos jugados, clubes en los que ha estado, categorías en las que ha competido, goles convertidos, entre otros. En definitiva, el informe es el medio a través del cual se comunica por escrito la información del futbolista al departamento de *scouting*, para que el coordinador o director puedan evaluarla y, en caso de ser necesario, trasladarla a los responsables del área deportiva.

La elaboración de informes es una de las tareas más relevantes del *scout*, por lo que debe contar con una alta competencia en esta función y ser capaz de redactar documentos claros y bien fundamentados sobre los jugadores observados.

8. Recopilación y análisis de datos

Otra función clave del *scout* es ordenar toda la información que recibe, aplicar filtros y conservar únicamente aquello que resulte verdaderamente relevante para el club. Esta selección debe hacerse en función de los criterios definidos por la institución, priorizando siempre lo que se ajusta a su modelo y necesidades.

Además, el uso de herramientas tecnológicas y plataformas de análisis estadístico se ha vuelto cada vez más frecuente en el ámbito del *scouting*. Estas herramientas permiten recopilar y analizar datos de forma sistemática, ofreciendo una visión complementaria y objetiva del rendimiento del jugador.

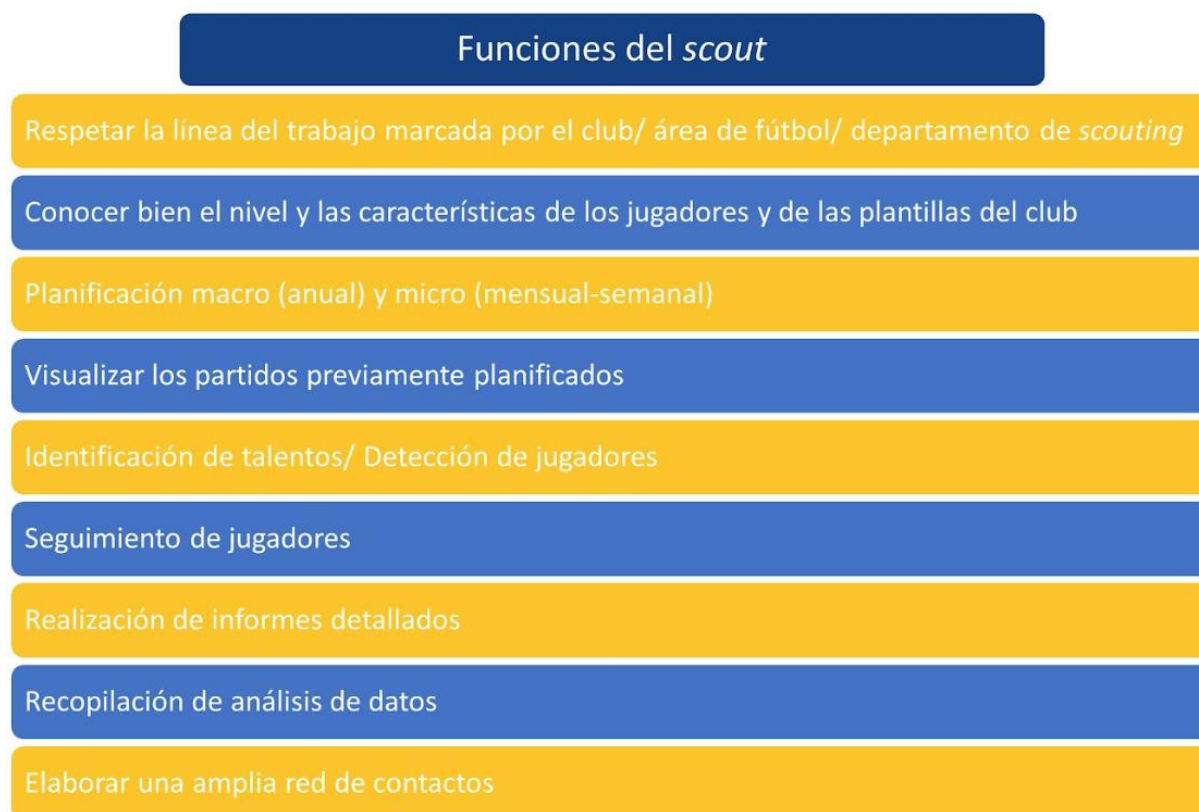
En función de los recursos disponibles, el *scout* debe mantenerse actualizado y ser capaz de integrar estas tecnologías en su trabajo cotidiano. Aunque los datos por sí solos no determinan una incorporación, se han convertido en un respaldo valioso para fundamentar decisiones con mayor precisión.

9. Elaborar una amplia red de contactos

El *scout* debe establecer y mantener vínculos con agentes, entrenadores y otros profesionales del ámbito, incluidos otros *scouts*. Esta red de contactos resulta clave para acceder a información relevante sobre jugadores y posibles oportunidades de fichaje, lo que permite anticiparse a otros clubes en la toma de decisiones.

A continuación, se presenta una figura que resume las principales funciones del *scout*, organizadas de forma clara para facilitar su comprensión y aplicación práctica.

Figura 3. Funciones del *scout*



Fuente: elaboración propia.

Objetivos del *scout*

El propósito principal del trabajo del *scout* es proponer jugadores con nivel y proyección que puedan incorporarse al club y fortalecer las plantillas, ya sea a corto, medio o largo plazo. Todo su trabajo se orienta a ese objetivo: identificar futbolistas destacados mediante la observación de partidos, con vistas a su posible integración al equipo.

En este sentido, el *scout* debe enfocarse en encontrar jugadores que complementen y eleven la calidad general de la plantilla actual, de acuerdo con las necesidades y lineamientos establecidos por el club.

Además, el análisis no debe limitarse al corto plazo. Es fundamental tener en cuenta el potencial de los jugadores a futuro, con el fin de contribuir a la sostenibilidad y al mantenimiento del nivel competitivo del equipo más allá de la temporada en curso. Esta perspectiva resulta aún más relevante en el fútbol formativo, donde conviene evitar

incorporaciones que solo respondan a déficits puntuales y que no proyecten una trayectoria sostenida dentro del club.

Funciones y responsabilidades del departamento de *Scouting*

El departamento de *Scouting* cumple diversas funciones que es necesario tener bien definidas. A partir de estas responsabilidades generales, se derivan también muchas de las tareas que debe asumir el *scout* a nivel individual, ya que, en la práctica, termina ejecutando gran parte del trabajo asignado al departamento.

Varias de estas funciones ya fueron desarrolladas previamente al abordar el rol del *scout* de manera específica. Ahora las abordaremos desde una perspectiva más amplia, centrada en el funcionamiento general del departamento.

1. Seguir el proceso de trabajo y la filosofía marcada por el club

El departamento de *Scouting*, aunque cumple una función relevante al colaborar en la incorporación de jóvenes talentos, forma parte de una estructura organizativa más amplia, que incluye otras áreas con igual peso institucional. Por esta razón, su funcionamiento debe estar alineado con la filosofía y la línea de trabajo definidas por el club.

No puede operar de manera independiente ni establecer criterios propios desligados de la dirección general. Es necesario respetar las directrices establecidas por los responsables del club, ya sea en lo que respecta a la filosofía de captación, el perfil de jugador buscado o las necesidades específicas de cada equipo.

2. Planificación macro (anual) y micro (mensual-semanal)

El departamento de *Scouting* debe organizar su trabajo tanto a nivel macro como micro, definiendo qué campeonatos conviene cubrir, qué partidos resultan prioritarios, qué jugadores deben seguirse, entre otros aspectos. Una buena planificación permite optimizar recursos y lograr que, con el equipo disponible, se cubra la mayor cantidad posible de zonas, competiciones y equipos.

En el apartado dedicado a las funciones del *scout*, ya se analizaron en detalle muchos de los elementos que deben considerarse al planificar. Allí se abordó desde la perspectiva individual. Sin embargo, a nivel departamental, la planificación adquiere una dimensión

más amplia, ya que abarca el conjunto de los mercados que se deben observar y controlar, más allá del foco particular de cada *scout*.

3. Detección y seguimiento de jugadores

Esta es una de las tareas centrales del departamento de *Scouting*: identificar futbolistas con talento o con características que puedan resultar valiosas para su futura incorporación al club. Se trata de una función básica en cualquier estructura de captación.

Una vez detectados, es necesario realizar un seguimiento continuo de estos jugadores, observándolos en distintos partidos y, en algunos casos, durante varias temporadas. Además, es recomendable que distintos observadores participen en ese proceso, ya que sus miradas complementarias permiten obtener una evaluación más completa y precisa.

4. Tener conocimiento y control de los jugadores interesantes y destacados del mercado

El departamento de *Scouting* debe tener un buen conocimiento de los jugadores más relevantes de cada mercado, además de estar al tanto de los movimientos de la competencia y conocer en detalle los clubes de cada zona.

Aunque no todos los jugadores observados sean candidatos para una incorporación inmediata, es importante tenerlos identificados. Es habitual que los representantes los ofrezcan al club, y el departamento debe estar en condiciones de proporcionar información clara y actualizada sobre esos futbolistas, para que los responsables puedan valorarla y, si corresponde, conversar con los agentes.

5. Tener información actualizada de los jugadores destacados

Es fundamental que el departamento de *Scouting* disponga de información reciente sobre los futbolistas considerados relevantes, ya que en cualquier momento puede surgir una consulta por parte de los responsables del club o la necesidad de proponer un nombre para su evaluación.

Para mantener ese conocimiento al día, es necesario revisar con regularidad distintos aspectos del jugador: sus estadísticas más recientes, si está teniendo minutos de juego, si ha sido promovido a un equipo superior, si se encuentra lesionado, si ha sido convocado por alguna selección, cómo ha sido su rendimiento en los últimos partidos, si

ha renovado su contrato, cuál es su situación contractual actual o si está en negociaciones con otros clubes.

Toda esta información debe estar actualizada dentro del departamento. Cada semana se disputan nuevos encuentros, y no basta con haber observado al jugador una vez, ni con tener una imagen basada en actuaciones pasadas. El fútbol cambia constantemente, y el seguimiento debe acompañar ese ritmo.

6. Informes de jugadores

El departamento de *Scouting*, a través del trabajo de los *scouts*, debe recopilar información sobre los jugadores que resultan de interés para el club. Esta tarea se concreta mediante la elaboración de informes individuales por parte de los observadores.

No se trata únicamente de contar con informes, sino de gestionarlos adecuadamente. Es fundamental que estén bien organizados, ya que luego serán procesados y analizados para la toma de decisiones. Una estructura clara en la gestión de esta documentación mejora la eficiencia y la utilidad de la información recogida.

7. Recopilación y análisis de datos

El departamento debe contar con una base de datos que reúna la información de los jugadores destacados. Esto puede lograrse mediante el uso de programas internos, hojas de cálculo, listas personalizadas u otras herramientas.

Lo importante es que la información esté bien estructurada, con criterios definidos que faciliten su consulta. Por ejemplo, se pueden clasificar los jugadores según su nivel de valoración, año de nacimiento, posición, zona geográfica, necesidades del club, entre otros parámetros relevantes.

8. Colaboración con otros departamentos del club

El departamento de *Scouting* debe trabajar de forma coordinada con las demás áreas del club, especialmente con la dirección deportiva y el cuerpo técnico. Esta colaboración es clave para que la identificación y evaluación de talento respondan a las necesidades reales del equipo y se ajusten a su planificación deportiva.

En caso de que el club lo requiera, el departamento también debe participar en la **planificación estratégica**, tanto a corto como a largo plazo, contribuyendo a detectar posiciones o áreas específicas que necesitan refuerzos.

La relación con el cuerpo técnico y la dirección deportiva debe ser cercana, fluida y profesional. Este vínculo es esencial para que el trabajo del departamento tenga un impacto real en las decisiones deportivas. Por lo general, será el propio club quien defina el interlocutor con el *scout*, a fin de evitar interferencias o superposiciones en la comunicación.

A continuación, se presenta una figura que resume las funciones principales del departamento de *Scouting*.

Figura 4. Funciones del departamento de *Scouting*



Fuente: elaboración propia.

Objetivos del departamento de *Scouting*

El departamento de *Scouting* debe cumplir con múltiples objetivos específicos, pero es posible identificar dos propósitos principales que orientan su labor. Por un lado, detectar y recomendar jugadores que respondan a las necesidades inmediatas de los equipos del club; por otro, identificar talentos con proyección a corto, medio o largo plazo, que puedan incorporarse estratégicamente al proyecto deportivo.

A continuación, se desarrollan ambos objetivos en detalle.

1. Proponer jugadores *top* para fichar con proyección a corto/medio/largo plazo

Uno de los objetivos principales del departamento de *Scouting* es identificar futbolistas *top*, con nivel y proyección, que puedan incorporarse al club como parte de una estrategia sostenida en el tiempo.

Según la estructura de cada institución, este departamento puede tener poder de decisión directa sobre los fichajes o, en otros casos, limitarse a proponer jugadores a la dirección deportiva o al área de fútbol, que será quien tome las decisiones finales sobre incorporaciones y diseño de plantillas.

Independientemente del grado de autonomía que tenga el departamento —algo que se analizará más adelante al abordar las estructuras organizativas—, su función es detectar e impulsar la llegada de jugadores *top* que puedan desarrollarse dentro del club.

Este objetivo debe ajustarse al contexto particular de cada institución. En un club de primer nivel, se buscará incorporar futbolistas de mayor jerarquía; mientras que en un club con menos recursos, se intentará fichar lo mejor posible según su categoría, historia o capacidad económica. Además, este criterio debe tener en cuenta la edad del jugador y el tipo de proyecto en el que se pretende integrarlo.

La finalidad de fichar jugadores *top*, con alto nivel y proyección, es que puedan integrarse en el futuro al primer equipo y aportar rendimiento deportivo, o bien desarrollarse como profesionales en otro club y generar un beneficio económico mediante una transferencia. A continuación, se detallan estas dos posibilidades:

A continuación, se detallan estas dos finalidades:

- **Rendimiento deportivo (jugadores para el primer equipo)**

El objetivo principal, aunque ambicioso, es que los futbolistas captados para las divisiones formativas puedan llegar a jugar en el primer equipo o, al menos, integrarse al equipo filial.

Si bien son pocos los que logran alcanzar ese nivel, el hecho de que algunos lleguen a competir en etapa juvenil o en el filial ya representa un gran logro. Esto cobra aún más valor si se considera la alta competencia y dificultad que implica acceder a la élite, junto con el hecho de que, en muchos casos, la inversión económica para incorporarlos ha sido baja o moderada.

Por tanto, captar a los mejores jugadores no debe entenderse únicamente como una estrategia para obtener buenos resultados en competiciones de fútbol base o para lograr

rendimiento inmediato, sino como una apuesta a futuro. El propósito final es que esos futbolistas puedan, eventualmente, integrar el equipo filial o incluso el primer equipo del club. Si esto se da, entonces, la inversión realizada por el club en el departamento de *Scouting*, queda compensada, tanto a nivel económico como deportivo.

- **Rendimiento económico (jugadores que lleguen a ser profesionales y puedan ser vendidos a otro club)**

También pueden darse casos en los que ciertos jugadores no logren consolidarse en el primer equipo o no tengan continuidad, pero aun así generen un beneficio económico para el club a través de una cesión o una venta. De este modo, se rentabiliza el proceso de captación realizado con futbolistas formados en la cantera.

En algunos clubes de primera división, puede que solo unos pocos jugadores formados en el propio club lleguen a integrar el plantel principal. Sin embargo, es frecuente que muchos de esos futbolistas terminen su carrera formativa allí y luego continúen como profesionales en otros equipos o ligas. Esa trayectoria también puede generar ingresos mediante los derechos de formación.

Este aspecto es tan relevante que, en algunos clubes con mayores recursos económicos, existen personas encargadas exclusivamente del control y seguimiento de los ingresos derivados de estos derechos.

Los derechos de formación en el fútbol son una compensación económica establecida por la FIFA para reconocer a los clubes que han contribuido al desarrollo deportivo de un jugador. Cuando un futbolista formado en un club firma su primer contrato profesional con otra institución, la FIFA estipula que un porcentaje —habitualmente en torno al 5 % del valor de la transferencia— debe ser abonado al club formador.

Para poder reclamar esta compensación, los clubes deben haber registrado adecuadamente a sus jugadores juveniles ante los organismos correspondientes. Cuando se concreta un fichaje hacia un club profesional, las partes involucradas negocian los términos de la compensación por derechos de formación. Este proceso puede producirse tanto a nivel nacional como internacional.

Además de esta compensación regulada por FIFA, es habitual que los clubes captadores firmen contratos adicionales con las entidades de fútbol base de las que proviene el jugador. Estos acuerdos suelen incluir cláusulas de compensación por objetivos, que se activan si el futbolista alcanza ciertos hitos. A continuación, se detallan algunos de los objetivos más comunes contemplados en este tipo de contratos:

- Compensación si el jugador llega a integrar el equipo filial.

- Una compensación mayor en caso de que debute con el primer equipo del club.
- Otra compensación si el jugador es inscrito oficialmente en el primer equipo y/o alcanza un determinado número de partidos con esa categoría.

En muchos casos, el mismo contrato establece que el monto de estas compensaciones variará según la categoría en la que se encuentre el club que realiza el pago al momento de cumplirse el objetivo pactado.

Además de las cláusulas más habituales, en algunos contratos también se incluyen compensaciones asociadas a otros objetivos:

- Compensación si el jugador llega a ser internacional en alguna de las categorías juveniles, generalmente a partir de la sub-18. El sentido de esta cláusula radica en que, en teoría, la internacionalidad incrementa el valor de mercado del futbolista. En muchos casos, este beneficio se condiciona a que el jugador tenga contrato vigente con el club en la temporada siguiente, ya que de lo contrario, esa revalorización no generaría un retorno económico a través de una posible venta.
- Compensación en caso de venta del jugador, estableciendo un porcentaje del valor de la transferencia a favor del club formador.
- Compensaciones por otros logros específicos, como número de partidos disputados, cantidad de goles marcados o participación en competiciones europeas con el club.
- En el caso de jugadores más jóvenes, también existe la posibilidad de compensar a los clubes de origen mediante la entrega de material deportivo.

En definitiva, existe todo un sistema de compensación variable desde los clubes captadores hacia los clubes formadores de talento. Los contratos por objetivos suelen ser más generosos cuanto mayor sea el interés de otros clubes por el jugador. En especial, cuando un club de mayor envergadura desea fichar a un joven talento de una institución más modesta, estas compensaciones funcionan como un incentivo adicional para que el club de origen facilite la operación.

Por otra parte, también puede generarse un beneficio económico directo si el jugador ya tiene contrato profesional —lo que suele ocurrir a partir de los 16 años— y otro club manifiesta interés en ficharlo. En ese caso, es posible negociar un traspaso a cambio de una compensación económica.

La venta de un jugador suele estructurarse en dos partes: una fija, que se abona en el momento de la operación o de forma prorrateada a lo largo de varios años; y otra variable,

sujeta al cumplimiento de ciertos objetivos previamente pactados. Estas variables pueden incluir aspectos como:

- Disputar un número mínimo de partidos.
- Logros colectivos del equipo (ganar títulos, clasificar a competiciones europeas, asegurar la permanencia, entre otros).
- Rendimiento individual del jugador (alcanzar una determinada cifra de goles, ser convocado por su selección nacional, obtener premios individuales, etc.).

Si bien no es el objetivo de este curso profundizar en los aspectos contractuales, es útil saber que las ventas también pueden involucrar porcentajes de los derechos del jugador, permitiendo que el club vendedor conserve una parte. Asimismo, puede pactarse una cláusula de recompra, que le dé al club de origen la posibilidad de recuperar al jugador por una suma predefinida dentro de un período determinado.

En el fútbol formativo, el objetivo principal es captar jugadores con proyección a medio o largo plazo, con la expectativa de que puedan llegar al primer equipo o convertirse en profesionales. En esos casos, también existe la posibilidad de obtener un beneficio económico mediante una futura venta.

En cambio, en los primeros equipos, donde el foco está en el alto rendimiento y en obtener resultados, se prioriza la incorporación de jugadores que puedan ofrecer un impacto inmediato o a corto plazo.

El *scouting* es fundamental para contar con los mejores jugadores posibles en el club y en cada equipo, lo que incrementa las posibilidades de éxito deportivo y permite aspirar a títulos, ascensos, permanencias u otros objetivos, según el contexto de cada institución. Esto cobra especial relevancia en los primeros equipos, donde el rendimiento deportivo es la prioridad.

Por ejemplo, en clubes de primer nivel, suele ser más fácil atraer a los mejores talentos. En muchos casos, son los propios jugadores quienes se ofrecen o aceptan con mayor predisposición una propuesta de incorporación, lo que facilita el proceso de captación.

Por otra parte, puede darse —y de hecho se da con frecuencia— que varios clubes estén interesados en fichar al mismo jugador. En ese caso, entran en juego diversos factores que influyen en la decisión final del futbolista.

Algunos de los factores que pueden influir en esa decisión son los siguientes:

- **Distancia.** Cercanía entre el domicilio del jugador y el club interesado.
- **Categoría:** nivel competitivo en el que participa el equipo que desea ficharlo.

- **Filosofía de club:** estilo de juego y enfoque deportivo de la institución.
- **Representante:** si el jugador cuenta con representación, el agente puede influir en la elección recomendando uno u otro destino.
- **Condiciones:** aspectos económicos, posibilidad de residencia, centros de estudio u otras facilidades asociadas.
- **Proyecto deportivo:** la propuesta que el club le presenta en términos deportivos puede ser determinante. Entre los elementos que pueden influir se encuentran la categoría en la que se le ofrece jugar (división de honor, preferente, etc.), la posición en la que se lo imagina dentro del equipo, el grado de apuesta por su desarrollo y, en algunos casos, la posibilidad de competir en una categoría superior a la correspondiente por edad (por ejemplo, jugar en juveniles siendo aún cadete).
- **Simpatía por el club:** si uno de los clubes interesados coincide con aquel por el que el jugador siente afinidad o simpatía, ese vínculo emocional también puede pesar en la decisión.

2. Proponer jugadores para cubrir necesidades específicas de los equipos del club (rendimiento inmediato)

Otro de los grandes objetivos del departamento de *Scouting* es detectar y proponer jugadores en función de las necesidades que presenten las plantillas de los distintos equipos, ya sea por iniciativa propia o por solicitud directa del área deportiva.

Estas necesidades pueden referirse a situaciones concretas en las que ciertos perfiles o posiciones resultan prioritarios. Entre los casos más comunes, se destacan los siguientes:

- **Falta**

Hace referencia a la búsqueda de jugadores que cubran posiciones o características que no están presentes en el equipo, o cuya ausencia representa un riesgo. Por ejemplo, si un equipo cuenta con un solo portero o delantero centro, deberá priorizar la incorporación de un segundo jugador en esa posición. Es importante prever que, a lo largo de la temporada, pueden surgir ausencias por lesión, enfermedad, sanción o motivos personales.

Por ello, se recomienda contar con al menos dos futbolistas por posición, capaces de desempeñar las funciones indicadas por el cuerpo técnico y de acuerdo con los perfiles definidos por las directrices del club.

En el caso específico de los porteros, resulta aún más relevante tener cubiertas todas las opciones. Dado que esta es la única posición sin polivalencia posible dentro del campo, conviene decidir qué equipos deben contar con tres arqueros en lugar de dos, a fin de afrontar promociones, lesiones u otras contingencias.

- **Mejora**

En este caso, la necesidad no surge de la falta de jugadores, sino de la valoración de que quienes ocupan ciertos puestos no están rindiendo al nivel esperado. La dirección deportiva, el departamento de *Scouting* y/o el cuerpo técnico pueden determinar que es necesario buscar refuerzos que mejoren el rendimiento en esas posiciones.

En definitiva, uno de los objetivos más relevantes del departamento de *Scouting* es proponer jugadores de alto nivel que, a corto, medio o largo plazo, puedan llegar al primer equipo o convertirse en profesionales. Según la filosofía de cada club, el propósito puede ser que esos jugadores se integren en el primer equipo o que generen un retorno económico mediante una futura venta. En cualquier caso, lo esencial es nutrir la cantera, el filial y el primer equipo con futbolistas de calidad, capaces de aportar rendimiento deportivo o beneficio económico.

El otro gran objetivo, más enfocado en el corto plazo, consiste en mejorar las plantillas actuales del club según las necesidades identificadas. El fin es construir equipos más equilibrados y competitivos que permitan alcanzar los objetivos deportivos establecidos.

Naturalmente, los objetivos específicos dependerán de las características de cada institución. No obstante, más allá de estos dos grandes ejes, a continuación se detallan otros objetivos importantes que también deben tenerse en cuenta:

1. Ser fiables en la propuesta de los jugadores a fichar

Cuando proponemos un jugador para fichar, debemos ser fiables. Esto implica ofrecer resultados consistentes, tomar decisiones eficaces y generar confianza en el proceso de evaluación. En otras palabras, los jugadores que recomendamos deben tener el nivel esperado para ofrecer un buen rendimiento inmediato o, si se trata de una apuesta a futuro, poseer cualidades claras para desarrollarse en el club y, eventualmente, alcanzar el primer equipo.

La fiabilidad se construye mediante un trabajo metódico, siguiendo un proceso claro, desarrollando la capacidad de observación y trabajando en equipo. El tiempo será quien confirme si nuestras decisiones fueron acertadas, pero el objetivo debe ser siempre minimizar el margen de error.

Aunque cada jugador es una persona y su adaptación no puede garantizarse por completo, debemos ser capaces de anticipar posibles dificultades. Un fichaje puede implicar múltiples cambios: adaptación al modelo de juego del club, idioma, residencia, compañeros, entorno, entre otros. Todos estos factores pueden influir en su rendimiento, y aunque no siempre sean previsibles, cuanto más riguroso y profundo sea el análisis, mayor será la probabilidad de que el fichaje resulte exitoso.

Nuestro objetivo, en definitiva, es lograr que la mayoría de las incorporaciones cumplan con las expectativas, y que nuestras propuestas se validen en el tiempo por su eficacia y consistencia. Este es un objetivo central: que los fichajes realizados sean sinónimo de calidad y fiabilidad. La meta es lograr un alto porcentaje de aciertos. Por ejemplo, si fichamos a diez jugadores, sería ideal que al menos ocho respondan positivamente a las expectativas.

Es inevitable que algunos casos no resulten como se esperaba, ya que tratamos con personas, y los procesos de adaptación a un nuevo club —ya sea en términos de modelo de juego, entorno, idioma o estilo de vida— pueden afectar el rendimiento. Aun así, es fundamental que el margen de error sea reducido.

No basta con acertar en cinco incorporaciones si hemos fichado veinte y nos equivocamos en quince. El nivel de exigencia debe ser alto. En el fútbol formativo, un fichaje puede cambiarle la vida a un niño —por ejemplo, si implica un cambio de residencia—; mientras que en el fútbol profesional, puede representar una inversión económica considerable para el club. Por eso, debemos trabajar con el mayor grado posible de certeza y responsabilidad.

2. Ser rápidos a la hora de detectar los jugadores que nos puedan interesar

En los últimos años, se ha vuelto cada vez más común que los clubes busquen captar talento en edades muy tempranas para sus equipos de fútbol base. Esta tendencia responde a la necesidad de anticiparse a otros clubes, generando una especie de carrera por ser los primeros en identificar y fichar a jóvenes promesas, en algunos casos muy jóvenes.

Para lograrlo, muchas instituciones aumentan sus recursos humanos —incorporando más *scouts*— o extienden su captación a jugadores cada vez más pequeños, incluso si provienen de regiones lejanas.

Sin embargo, cuando se trata de futbolistas muy jóvenes (por ejemplo, sub-8), el margen de error es considerable. Esto se debe a que, cuanto menor es la edad, mayor es la distancia temporal hasta que puedan llegar al filial o al primer equipo, lo que hace más incierta su proyección.

Por eso, se vuelve indispensable encontrar un equilibrio entre dos aspectos que, a menudo, entran en tensión: por un lado, la necesidad de ser fiables, como se explicó en el apartado anterior; por otro, la urgencia de anticiparse a la competencia.

Desde una perspectiva ideal de *scouting*, lo conveniente sería fichar a los jugadores en los meses de abril o mayo, tras haber realizado una evaluación completa, con múltiples observaciones y con la participación de varios *scouts*. No obstante, si se espera demasiado, existe el riesgo de que otro club ya haya concretado el fichaje.

En cambio, si se intenta anticipar demasiado —por ejemplo, fichar tras una única observación en octubre—, se incrementa el margen de error, ya que no se ha llevado a cabo un proceso riguroso.

Por tanto, el desafío está en gestionar adecuadamente los tiempos del mercado: trabajar con método y profundidad para garantizar la fiabilidad del fichaje, sin perder de vista la necesidad de actuar con rapidez para no quedar rezagados frente a otros clubes.

3. Tener los mejores jugadores posibles

Este objetivo, en última instancia, está vinculado al resultado y no exclusivamente al proceso de trabajo. Es decir, si bien el departamento de *Scouting* desempeña un papel fundamental, la decisión final sobre los fichajes no siempre depende de él. En muchos clubes, según la estructura organizativa, la última palabra la tienen los responsables del área de fútbol.

Aun así, debemos aspirar a contar con los mejores jugadores posibles en nuestra cantera o en el primer equipo, en función del contexto en el que se encuentre el club. Está claro que una institución de menor dimensión no tendrá las mismas posibilidades que una de primer nivel para atraer determinados futbolistas, o bien que un club grande puede llegar a fichar jugadores provenientes de otro más modesto.

Lo importante es que, sea cual sea el escenario, se logre conformar el mejor grupo posible de jugadores en relación con las características y posibilidades de cada club.

A continuación, se presenta una figura que resume los principales objetivos del departamento de *Scouting*.

Figura 5. Objetivos del departamento de *Scouting*

Objetivos del departamento *scouting*

Proponer jugadores TOP para fichar con proyección a corto/medio/largo plazo

Proponer jugadores a las necesidades que haya de los equipos del club

Ser fiables en la propuesta de jugadores a fichar

Ser rápidos a la hora de detectar los jugadores que nos puedan interesar

Tener los mejores jugadores posibles

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Hasta aquí, hemos abordado la labor de *scouting* desde dos perspectivas complementarias: por un lado, la del *scout* a nivel individual; por otro, la del departamento de *Scouting* como estructura colectiva. Analizamos sus funciones y objetivos, y cómo se articulan entre sí para dar coherencia al trabajo de captación.

En el próximo módulo, nos enfocaremos en la estructura y organización del departamento de *Scouting* dentro de un club.