

Módulo 3. Fases del proceso de *scouting*

Introducción

En este módulo vamos a analizar las fases del proceso de *scouting*. Es fundamental que el *scout* conozca no solo la parte de su trabajo directamente vinculada con la observación del jugador, sino que también tenga una visión global de todo el proceso. No basta con saber qué hacer, sino que es igualmente importante comprender el porqué y el para qué.

Para alcanzar esta perspectiva amplia, primero retrocederemos a las fases previas a la observación, revisando cómo se estructura el departamento, cómo se establecen los objetivos, cómo se generan los protocolos de trabajo, entre otros aspectos. Posteriormente, nos centraremos en las etapas directamente relacionadas con la observación y valoración del jugador.

Fases previas: estructuración del departamento, definición de objetivos, fijación de plazos

El departamento de *scouting*: estructura básica

El departamento de *scouting* se integra dentro del área deportiva del club. Aunque una vez creado goza de cierta autonomía, en última instancia depende de la dirección deportiva del club. El primer elemento que se configura en el departamento es el humano:

- Los recursos humanos disponibles.
- Los niveles jerárquicos entre los distintos miembros del departamento.

Dependiendo del tamaño que se quiera otorgar al departamento, o del que sea posible en función de las circunstancias económicas del club, habrá más o menos integrantes, diferentes niveles jerárquicos y más o menos cargos intermedios.



Los cargos más habituales que podemos encontrar en el staff de un departamento de *scouting* de un club son:

- Director
- Coordinadores
- *Scouts*
- Departamento de viajes
- Departamento de informes
- Departamento de relaciones institucionales

¿Cuál es el volumen ideal de un departamento de *scouting*?

La estructura del departamento de *scouting* puede variar desde un modelo básico —o incluso inexistente como tal— hasta uno más complejo y profesionalizado. Esta variabilidad depende de diversos factores, como el tipo de club, su capacidad para contar con recursos humanos y económicos, su área de influencia y la ambición de su proyecto de captación.

El tamaño ideal del departamento siempre será específico para cada club. La experiencia muestra que la virtud suele encontrarse en un término medio. Es recomendable contar con un número suficiente de personas para cubrir adecuadamente el trabajo diario, evitando retrasos excesivos por acumulación de tareas. Sin embargo, por el contrario, estructuras demasiado voluminosas, especialmente en cargos de coordinación y dirección, pueden entorpecer los procesos y provocar demoras en la toma de decisiones.

Veamos a continuación algunos ejemplos de estructuras que podemos encontrar en los departamentos de *scouting*:

Tabla 1.

Tipos de estructura	Características
Sin estructura específica	<ul style="list-style-type: none">• Los mismos entrenadores, segundos entrenadores o coordinadores hacen las funciones de <i>scouting</i>.• Clubs modestos

Estructura básica	<ul style="list-style-type: none"> • 1 y 3 personas que se dedican exclusivamente o parcialmente a la función de la búsqueda de talento en su zona de influencia. • Radio de acción comarcal. • Uno de ellos ejerce, además, como coordinador
Estructura media	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 3 <i>scouts</i> • Radio de acción comarcal y provincial. • Un coordinador
Estructura compleja	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión importante de recursos económicos y humanos • Aproximadamente unos 10 <i>scouts</i> • Clubes semiprofesionales o profesionales • Radio de acción amplio, captación de jugadores de zonas más lejanas, con aplicación de residencias para jugadores. • Un director y uno o dos coordinadores. • Departamento de viajes y de logística.
Estructura compleja	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de club profesional • Alta inversión económica. • Amplitud en los recursos humanos: director, coordinadores, <i>scouts</i> por zonas y/o por edades, gestión informatizada de los informes, personal específico de administración, etc. • Amplitud en la cobertura geográfica

Fuente: elaboración propia

Una vez estructurado el departamento de *scouting*, con su *staff* y funciones asignadas, se pueden empezar a definir algunos criterios importantes para esta primera fase del proceso.

Existen una serie de funciones pseudoadministrativas necesarias para complementar el trabajo de los *scouts*. Quién asuma estas responsabilidades dependerá del tamaño del departamento y del potencial económico del club. Nos referimos a tareas como la gestión y control de los gastos operativos diarios del



departamento, la solicitud de acreditaciones, la organización de desplazamientos y viajes, la reserva de alojamientos, entre otras.

En clubes con mayor capacidad económica, suelen existir subdepartamentos auxiliares dedicados exclusivamente a estas funciones. En clubes con presupuestos más ajustados, estas labores son habitualmente realizadas por el coordinador del departamento.

El control presupuestario de los gastos del departamento de *scouting* corresponde al área administrativa. Sin embargo, para facilitar su operatividad, el departamento suele contar con autonomía para gestionar una secuencia normalizada de gastos habituales, sin necesidad de burocratizar cada pequeño desembolso. Los gastos derivados del funcionamiento cotidiano de un departamento de *scouting* son, básicamente, los siguientes:

- Sueldos de los miembros.
- Gastos de desplazamientos y dietas, incluyendo combustible, peajes, trenes, aviones, taxis y comidas.
- Alojamiento, cuando la distancia a cubrir sea considerable y requiera pasar la noche en la zona de destino.

Determinación de las edades de los jugadores a seguir

El departamento de *scouting*, en lo que respecta a las edades de los jugadores, puede establecer unas prioridades u otras, o incluso descartar ciertos intervalos según los años de nacimiento. En función de la estructura del fútbol base de cada club, habrá mayor interés en algunos grupos de edad frente a otros.

Además, al inicio de cada temporada, en función del nivel de cada plantilla, se establecen como objetivos prioritarios determinadas demarcaciones en edades específicas. Esta información condiciona parte del trabajo de los *scouts*, quienes otorgarán prioridad al seguimiento de esos segmentos durante la temporada.

Como se destacó en el módulo anterior, la edad de los jugadores siempre se expresará utilizando el año de nacimiento y no la edad actual. Esto se debe a que, en un momento determinado, dos jugadores nacidos en años diferentes pueden tener la misma edad durante semanas o meses, lo que puede generar confusión y desvirtuar la valoración del futbolista. Este detalle no es menor: en el ámbito profesional del fútbol, y especialmente en el fútbol formativo, el único criterio aceptado para comunicar la edad de los futbolistas es su año de nacimiento.



En cuanto a la estructuración de los *scouts* según las edades, los llamados *scouts* «externos» —aquellos que residen lejos de la sede del club y realizan el seguimiento de jugadores en sus zonas de residencia— suelen abarcar un rango amplio de edades. Resultaría económicamente muy costoso disponer en una misma zona de varios *scouts*, cada uno encargado de un intervalo de edad muy específico.

Por otro lado, en el caso de *scouts* que residen cerca de la sede del club y llevan a cabo un seguimiento más intensivo, es habitual que se dividan por intervalos de edad más reducidos. Esto se debe a que en esas zonas el club debe cubrir un mayor volumen de jugadores y, además, suelen contar con una mayor concentración de *scouts*.

Niveles competitivos y categorías a seguir

Aquí se aborda el nivel de competición y las divisiones que se observarán de manera prioritaria. En teoría, el seguimiento ideal abarcaría todas las edades y categorías. Sin embargo, en la práctica esto resulta inabarcable y poco operativo. Esta amplitud puede ser posible y, además, conveniente en las zonas geográficas más cercanas al club, donde existe una mayor concentración de *scouts*. En cambio, en las áreas más alejadas, el seguimiento se centra en las primeras divisiones, ya que el nivel de competición funciona como un filtro natural para identificar a los futbolistas más destacados de la zona, dado que los mejores jugadores tienden a competir en las categorías más competitivas y de mayor nivel.

Aunque la observación no se limita exclusivamente a las primeras divisiones de cada categoría, estas son el objetivo principal. Una vez que se haya cubierto por completo el seguimiento de estas divisiones, se puede ampliar la observación hacia categorías inferiores.

En cuanto al género, aunque históricamente las estructuras de *scouting* de los clubes se han centrado en el seguimiento de jugadores masculinos, la evolución positiva del fútbol femenino hace prever un cambio natural. Es posible que, con total normalidad, coexista el seguimiento de jugadores y jugadoras dentro de un mismo departamento de *scouting*, o bien que se creen y fortalezcan progresivamente áreas específicas dedicadas exclusivamente al fútbol femenino.

Decisiones sobre las zonas geográficas de seguimiento

La zona de influencia que el club delimita para la búsqueda de talento puede variar desde un radio reducido y cercano a la sede del club hasta un ámbito internacional que abarque cualquier región del mundo.

Esta decisión depende principalmente de las características del club, especialmente de su capacidad económica. Sin embargo, en algunos casos no está condicionada exclusivamente por aspectos económicos, sino por una filosofía de trabajo que prioriza —o incluso se enfoca exclusivamente en— el seguimiento de jugadores que residan o tengan su origen en zonas geográficas próximas al club.

Igualmente, sobre todo en el fútbol formativo, influye de manera decisiva el hecho de que incorporar jugadores provenientes de zonas geográficas cercanas implica menos dificultades para ellos. Esto favorece su adaptación y reduce los desplazamientos, lo que permite que la práctica del fútbol interfiera menos con sus actividades cotidianas, tanto académicas como familiares.

Definición de objetivos

Los objetivos deportivos son establecidos por la dirección deportiva del club, y es el departamento de *scouting* el encargado de traducirlos y operativizarlos en su ámbito de acción: el seguimiento de jugadores.

Estos objetivos están condicionados tanto por factores estables, como la idiosincrasia y la filosofía del club, como por factores coyunturales, entre ellos la situación económica y la capacidad de inversión de la entidad.

En cualquier caso, el propósito del departamento de *scouting* es reunir toda la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas sobre posibles incorporaciones. A su vez, el objetivo del área deportiva del club es contar con los mejores jugadores posibles dentro de sus posibilidades, para lo cual se apoya en la información proporcionada por el *scouting*.

Las decisiones sobre las incorporaciones se tomarán en función de los criterios establecidos por la dirección deportiva. La función del departamento de *scouting* es proporcionar a las áreas responsables de decidir el mayor volumen de información posible, y con el mayor nivel de detalle, para sustentar adecuadamente esas decisiones.

En la operativización de ese objetivo principal, se plantean también otros objetivos intermedios o complementarios:

- Anticiparse a otros clubes en la captación de jóvenes talentos.
- Proporcionar jugadores al primer equipo o al filial.
- Rentabilizar jugadores.
- Obtener perfiles concretos de futbolistas.
- Cubrir las necesidades específicas de cada plantilla.

Anticiparse a la captación de jóvenes talentos

Con base en este objetivo, los clubes han comenzado a captar talento en edades cada vez más tempranas, especialmente cuando varios clubes compiten por el mismo jugador juvenil.

Este enfoque presenta tanto una ventaja principal como un inconveniente importante. La ventaja es que, al incorporarlo a una edad más temprana, se dispone de más tiempo para formar al futbolista de acuerdo con los parámetros deseados. El inconveniente, sin embargo, es que el margen de error aumenta, ya que gran parte de la evolución del jugador depende de factores personales, genéticos o sociales que son difíciles de prever.

Proporcionar jugadores al primer equipo y al equipo filial

Nutrir de jugadores al primer equipo del club podría considerarse el objetivo principal, el más ambicioso y, a la vez, el menos frecuente si se compara con la cantidad de futbolistas que se forman con ese propósito. Sin embargo, se asume esa desproporción, y el hecho de que solo algunos lo logren ya permite considerar el proceso como exitoso, tanto en términos deportivos como económicos.

Incluso cuando los jugadores captados no llegan al primer equipo, su incorporación al equipo filial también puede entenderse como un logro. En muchos casos, esos futbolistas continúan su carrera en otros clubes, lo que puede traducirse en ingresos por derechos de formación que compensen con creces la inversión realizada en su desarrollo.

Rentabilizar los jugadores captados



En lo que respecta al objetivo de rentabilizar jugadores incorporados en el fútbol formativo, existen numerosos casos en los que futbolistas, aunque no alcancen el primer equipo, desarrollan su carrera en clubes de nivel profesional o semiprofesional fuera de nuestra entidad. En esas situaciones, se busca recuperar la inversión realizada en su formación mediante las siguientes vías:

- **Cesiones o traspasos** a otros clubes de menor nivel deportivo, pero que ofrecen oportunidades de continuidad a los jugadores.
- **Derechos económicos de formación.** Se trata de una compensación económica establecida por la FIFA para recompensar a los clubes que han contribuido a la formación deportiva de un jugador. Los clubes formadores reciben un importe variable en función de la categoría en la que se formó el futbolista y del número de años que permaneció en ese club. Es una forma adicional de rentabilizar el proceso formativo del jugador. Estos derechos se generan cuando un futbolista se convierte en profesional. En el momento en que firma su primer contrato profesional, la FIFA establece que un porcentaje del valor total de la transferencia o del salario debe ser abonado al club formador. Este porcentaje suele rondar el 5 % del importe de la transferencia.
- **Compensación por objetivos.** Es habitual que los clubes modestos firmen acuerdos con los clubes captadores, en los que los primeros reciban compensaciones en función de los logros que el jugador vaya alcanzando. Los objetivos que más frecuentemente se incluyen en estos contratos son: jugar en el equipo filial (equipo B), debutar o disputar un determinado número de partidos con el primer equipo, llegar a ser internacional en alguna categoría, o ser traspasado a otro club, estableciendo un porcentaje del importe de ese traspaso. En el caso de jugadores de corta edad, a veces se acuerda la entrega de una cantidad en material deportivo al club de origen como compensación inmediata por la incorporación del futbolista.

Como vemos, existen diversas formas de compensación, algunas establecidas oficialmente y otras que son opcionales y objeto de negociación entre clubes. En la práctica, los contratos de compensación por objetivos suelen ser más generosos por parte del club captador cuando existe competencia entre varios clubes interesados en incorporar al jugador. Esta situación se da tanto en el fútbol de élite como en el fútbol formativo.

Búsqueda por perfil de los jugadores

Por perfil de un jugador entendemos el conjunto de sus capacidades físicas, técnicas, tácticas, cognitivas y actitudinales que definen el tipo de futbolista que es o que puede llegar a ser, así como el rol que puede desempeñar en el campo con esas capacidades y, por tanto, qué puede aportar al equipo.

El perfil de jugador que se busque para cada demarcación dependerá de los criterios establecidos por la dirección deportiva del club. Estos criterios serán más o menos estrictos según cuán definido esté el estilo de juego del equipo y la estabilidad que dicho estilo mantenga en el club a medio o largo plazo.

Es importante diferenciar los conceptos de demarcación y perfil. La demarcación es un concepto más puramente táctico que define la zona en la que el futbolista se ubica principalmente durante el partido. El perfil, en cambio, es un concepto más amplio que reúne y combina diversos factores de rendimiento, lo que permite que un futbolista desempeñe determinadas funciones mejor que otras. Por ello, dos futbolistas que ocupen la misma demarcación pueden tener perfiles totalmente distintos.

Veamos, por ejemplo, dos perfiles de una misma demarcación, la de lateral izquierdo:

- Un lateral izquierdo de perfil más posicional, más estático, que rebasa con poca frecuencia la línea de medio campo. No suele alcanzar la zona de tres cuartos del campo rival ni realizar recorridos largos. Su juego se centra en la disciplina posicional y en ocupar la zona defensiva de su banda para evitar que las transiciones rápidas lo sorprendan adelantado y le ganen la espalda.
- Un lateral izquierdo de perfil más profundo, que llega con regularidad hasta la línea de fondo del campo rival, tiene buen centro lateral y participa activamente en las transiciones ofensivas. Ocurre con frecuencia que ocupa espacios en campo rival gracias a su velocidad, en la que confía para regresar a tiempo en defensa. Sin embargo, una o dos veces por partido no logra recuperar su posición y se producen incursiones peligrosas por su zona defensiva.

Ambos jugadores ocupan la misma demarcación, y su rendimiento puede calificarse como notable en ambos casos, pero el estilo de juego que el equipo pretenda desarrollar determinará cuál de los dos perfiles resulta más adecuado para su incorporación.



Es importante evitar la tentación de incorporar futbolistas únicamente por su alto nivel en el parámetro condicional de la fuerza, cuando presentan deficiencias en otras cualidades que suelen correlacionarse mejor con una progresión positiva, como el nivel técnico o la inteligencia en el juego. La fuerza puede permitirles imponerse sistemáticamente en los duelos individuales dentro de las competiciones de fútbol formativo, pero perderá relevancia cuando, en el futuro, todos los futbolistas alcancen la madurez y ese factor esté más igualado.

Cubrir necesidades

En el seguimiento de jugadores puede surgir un futbolista considerado *top*. La incorporación de un jugador de ese nivel no está condicionada por ningún factor: ni por su perfil, ni por su edad, ni por el número de jugadores que haya en su demarcación dentro de la plantilla. Su incorporación se convierte en un objetivo en sí mismo.

Sin embargo, hay otros casos en los que la decisión de incorporar a un jugador depende de si ya contamos, en la plantilla de su generación, con efectivos suficientemente consolidados. Esto puede hacer que prioricemos determinadas incorporaciones por encima de otras. Ahora bien, incorporar jugadores para cubrir necesidades no significa dejar de lado los criterios de nivel futbolístico: incluso en esos casos, se debe buscar siempre el mayor nivel deportivo posible. Cubrir una necesidad implica únicamente una focalización en ciertas demarcaciones, no una reducción drástica de los factores valorables como solución a un problema coyuntural.

Los criterios que generan una necesidad dentro de una plantilla son, fundamentalmente, dos:

- **Falta.** Se refiere a demarcaciones o características concretas que el equipo no posee o que necesita reforzar para contar con recambios adecuados.
- **Mejora.** Se considera que los jugadores actuales, en una determinada demarcación, no están ofreciendo el rendimiento esperado, por lo que se requiere incorporar futbolistas que eleven el nivel en esa zona.

Ampliación de la cobertura geográfica del seguimiento de jugadores

Idealmente, un club desearía contar con el mayor alcance posible en el seguimiento de jugadores. Según el nivel del club, su radio de acción puede ser local, comarcal,



provincial, autonómico, estatal o incluso internacional. Evidentemente, a mayor radio de acción, mayores serán los gastos asociados a la actividad, por lo que se requiere una inversión proporcional. En este sentido, el tamaño del radio de acción está directamente relacionado con el potencial económico del club.

En el fútbol formativo, la ampliación del radio de acción suele ser progresiva y está vinculada a la edad de los jugadores. A menor edad, el seguimiento y la captación se realizan en zonas más cercanas. A medida que aumenta la edad de los futbolistas, el radio de acción se va expandiendo. Sin embargo, actualmente existe una tendencia creciente a ampliar este alcance, incluso en categorías en las que, hasta hace poco, la captación era casi exclusivamente local.

La incorporación de jugadores extranjeros está sujeta a las restricciones impuestas por la FIFA en los últimos años. En general, no se permite la incorporación de futbolistas que residan en el extranjero hasta que cumplan los 18 años, salvo contadas excepciones.



Fases centrales (de campo): valoración de futbolistas, seguimiento, validación y decisión

Valoración

Antes de avanzar en este punto, es importante señalar que el *scout* de jugadores centra su atención en el seguimiento individual de futbolistas. Cualquier otro aspecto colectivo —como la disposición táctica o el estilo de juego— tiene un valor secundario, y solo se considera en la medida en que influya en el rendimiento individual del jugador o en su posible adaptación al club.

Del mismo modo, la observación de un futbolista dentro de un estilo de juego muy diferente al de nuestro club puede impedirnos identificar características relevantes —que el jugador posee, pero no demuestra— debido a la incompatibilidad táctica.

En concreto, el *scout* debe observar las acciones del jugador durante el partido: qué realiza con facilidad, qué le cuesta y qué no ejecuta. A partir de ello, deducirá las capacidades que posee (qué sabe hacer bien) y las potencialidades que puede desarrollar en el futuro (qué puede llegar a hacer bien).

Toda valoración debe ponderarse; siempre existen condicionantes del partido o del contexto que deben tenerse en cuenta. Esos factores no pueden utilizarse como excusa ante un mal rendimiento ni como justificación de un rendimiento excepcional, pero sí permiten matizar el nivel real de las acciones observadas. Entre esos factores se incluyen los siguientes:

- **Nivel y características del rival**

Rivales demasiado fáciles o demasiado difíciles pueden restar fiabilidad a la valoración. Si el nivel del equipo rival es muy superior al del conjunto en el que juega el futbolista observado, la diferencia puede hacer que este apenas intervenga en el juego. De igual modo, si el equipo rival es claramente inferior, no exige al jugador sacar sus mejores recursos ni resolver situaciones complejas.

Como ejemplo ilustrativo, muchos entrenadores evitan en los primeros partidos de pretemporada enfrentarse a equipos desordenados. Prefieren rivales tácticamente organizados, aunque de menor nivel deportivo. El desorden del rival desvirtúa la



valoración del futbolista, ya que genera situaciones de juego poco representativas del fútbol de élite.

El contexto ideal para observar a un jugador es un partido en el que el rival sea ligeramente superior al equipo en el que juega el futbolista que queremos analizar. No obstante, esto es difícil de controlar.

- **Casa/fuera**

El hecho de jugar como local o como visitante es un aspecto que siempre ha influido en el rendimiento tanto de los equipos como de los jugadores.

Por un lado, jugar en casa ofrece una mayor adaptación a las dimensiones específicas y a las características del terreno de juego habitual. Por otro lado, existe un componente psicológico asociado a la seguridad que proporciona al futbolista desenvolverse en un entorno conocido y más confortable, como la estructura del estadio o recinto deportivo, o la presencia de seguidores que lo respaldan y tienden a ser más indulgentes ante los errores. Además, es común que el jugador realice un mayor esfuerzo ante su afición. No obstante, también puede suceder lo contrario: que una mala situación deportiva del equipo genere un clima de tensión que incremente el temor al error.

- **Resultado**

La actitud del futbolista, así como la del equipo en general, varía en función del resultado del partido y de su evolución.

Los jugadores menos experimentados tienden a buscar soluciones inmediatas para mejorar el marcador, lo que suele llevarlos a la precipitación y a cometer más errores. En cambio, los más experimentados son capaces de mantener la calma, abstraerse de la urgencia y actuar con mayor paciencia.

Cuando el resultado es muy favorable, algunos futbolistas pueden apartarse de su estilo habitual, realizar acciones que no dominan del todo y adoptar una actitud más individualista, relajada o poco comprometida. En el argot futbolístico, esto se conoce como «perder la seriedad»: dejar de ser prácticos, asumir riesgos innecesarios, reducir su implicación defensiva, entre otros comportamientos.

Por el contrario, un marcador ampliamente desfavorable puede generar desánimo, hacer que el jugador perciba el resultado como irremontable, se resigne y disminuya su esfuerzo.

Existen, sin embargo, jugadores que mantienen el equilibrio emocional en ambas situaciones extremas, sin perder su estilo de juego y afrontando cada circunstancia con seriedad y compromiso. Esta capacidad es altamente valorable y debe ser tenida en cuenta por el *scout*.

Conclusión

Teniendo en cuenta todas estas circunstancias que pueden influir en el rendimiento del futbolista observado, el factor común que debe valorarse positivamente es su capacidad para mantener la regularidad y un comportamiento estable frente a situaciones cambiantes.

Durante la fase de valoración se incrementa el volumen de observación de partidos. Para ampliar ese volumen, es posible apoyarse en la observación en video de aquellos encuentros a los que se pueda acceder mediante plataformas o servicios disponibles en la actualidad, los cuales serán abordados en otros módulos de este curso.

A partir de esta fase inicial más amplia, se obtienen resultados que permiten pasar a una etapa más específica. En ella se identifican jugadores que hayan mostrado cualidades interesantes. Este proceso supone un filtro sobre un número elevado de futbolistas observados, con el objetivo de centrarse en aquellos que merecen un seguimiento más concreto, detenido y focalizado en la siguiente fase: la fase de seguimiento.

Seguimiento

En esta fase planificaremos y ejecutaremos un segundo visionado de los jugadores seleccionados en la etapa de valoración.

El objetivo de esta fase es generar una lista de aquellos futbolistas que, tras una observación más focalizada, demuestran poseer cualidades suficientes para considerarse altamente interesantes. Para estandarizar la nomenclatura, a este conjunto lo denominaremos **lista de seguimiento**.

Esta lista se entrega al coordinador o a los coordinadores pertinentes, con quienes se planifica detalladamente la fase de seguimiento.

Dependiendo del volumen de jugadores seleccionados, se dedicará a esta fase un tiempo variable. Idealmente, este proceso debería extenderse entre dos y tres meses. Para planificarlo, se tienen en cuenta conceptos tratados previamente, como las necesidades de incorporación, la priorización de ciertas edades sobre otras o las

zonas geográficas de origen de los jugadores. Con base en estos criterios, se determina por dónde comenzar y se estructura el proceso con plazos y fechas aproximadas.

Una vez finalizada esta etapa, se considera realizado el segundo filtro, y se elabora una segunda lista: la **lista de validación**, compuesta por jugadores con posibilidades reales de ser incorporados al club. Con esto, se da inicio a la fase de validación.

Validación

El concepto de validación es clave en el *scouting* de jugadores en la actualidad. Los tiempos en los que un *scout* veía, valoraba y decidía de forma individual han quedado atrás. El trabajo individualizado ha dado paso a procesos colaborativos en grupos de trabajo. La suma de diferentes puntos de vista reduce el margen de error y mejora el resultado final. Este enfoque, muy extendido en el ámbito empresarial, implica que las decisiones importantes se tomen en equipos coordinados por un responsable.

Por tanto, la fase de **validación** consiste en que los jugadores seleccionados sean observados y valorados por otros *scouts* distintos de aquellos que realizaron las primeras fases de observación.

La observación del jugador por parte de otros *scouts* permite, además, establecer comparaciones con futbolistas de la misma edad y demarcación que hayan sido vistos en otras zonas o competiciones.

Este proceso de validación por parte de un *scout* distinto al que realizó el seguimiento inicial conlleva el riesgo de resultar más incompleto, dado que se trata de una observación puntual y no de un seguimiento continuado. Para mitigar este riesgo, es recomendable que el *scout* encargado de la validación cuente con un resumen previo, elaborado por quien realizó el seguimiento principal, en el que se incluya la información más relevante y detallada sobre el jugador.

Por otro lado, la validación realizada por *scouts* que no conocen en profundidad al futbolista tiene la ventaja de ofrecer una observación «limpia», no condicionada por opiniones previas. Es una cualidad importante en un *scout* el mantener una postura abierta, evitando emitir juicios definitivos de forma apresurada, ya que siempre existe un margen de mejora. Además, debe tener la capacidad de revisar y modificar valoraciones anteriores a partir de nuevas observaciones. En definitiva, se trata de ser flexible, evitando que un jugador quede etiquetado por una única observación, ya sea excepcionalmente positiva o negativa.



Dependiendo de la estructura y el tamaño del departamento, pueden darse las siguientes modalidades de validación:

- Un área específica dentro del departamento, compuesta por *scouts* cuya función exclusiva es la validación y que están especializados en ella.
- La validación llevada a cabo por *scouts* de otras zonas, edades o ámbitos.
- La realización de la validación por los entrenadores de las categorías correspondientes.
- La validación realizada por el coordinador o coordinadores del departamento de *scouting*.
- Un modelo flexible que combina varias de estas opciones, aplicándose una o varias según las circunstancias.

La función de validación suele concentrarse temporalmente en la penúltima fase de la temporada. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia, y con el objetivo de adelantarse a otros clubes competidores, las validaciones se realizan a lo largo de la temporada, siempre que ya existan datos suficientes que permitan adelantar los procesos y facilitar una toma de decisiones más temprana.

Decisión

La última fase del proceso es la toma de decisiones, que representa el objetivo final y da sentido a todo el procedimiento. Las fases de valoración, seguimiento y validación aportan la información necesaria para este paso definitivo.

¿Quiénes son los responsables de tomar la decisión final? En primer lugar, es importante aclarar que todos los participantes en cada una de las fases anteriores tienen un alto grado de responsabilidad en el resultado final. No obstante, es fundamental definir previamente quién o quiénes asumirán la responsabilidad última de tomar la decisión, basándose en toda la información recopilada durante el proceso.

Existen estructuras en las que es el propio departamento de *scouting* el que decide cuáles serán las incorporaciones a realizar. En otras estructuras, el departamento de



scouting finaliza su labor en la fase de validación y entrega la información recabada a otros responsables del club, quienes son los encargados de tomar las decisiones.

Finalmente, hay estructuras en las que las decisiones se toman a través de una comisión mixta, compuesta, principalmente, por los responsables del departamento de *scouting* y los coordinadores de las diferentes etapas formativas. Esta comisión, en cada caso, puede incorporar a miembros de otras áreas (entrenadores, preparadores físicos, etc.) si se considera oportuno para abordar decisiones sobre incorporaciones específicas.

Esta fórmula mixta —área de *scouting* y área de coordinación de etapas— ofrece múltiples ventajas. Es importante la participación del área de *scouting*, ya que aporta una opinión fundamentada sobre lo que el jugador puede ofrecer. Y es igualmente necesaria la intervención de la coordinación de etapas, dado que la incorporación de un jugador no es un hecho aislado, sino que ocurre dentro de un contexto más amplio que debe analizarse: el nivel de la plantilla, la competencia positiva que el jugador pueda tener o generar en su demarcación, el nivel general del equipo, la exigencia de la competición que va a afrontar, entre otros aspectos.

En realidad, el objetivo no es solo incorporar jugadores, sino confeccionar plantillas que compitan y progresen durante la temporada. Por ello, la decisión sobre una incorporación requiere una mirada global del proceso.

La comisión encargada de decidir las incorporaciones debe tener un número equilibrado de miembros: suficiente para contrastar opiniones, pero sin llegar a un volumen que entorpezca la toma de decisiones.

Al tomar una decisión sobre una incorporación, es necesario evaluar si el jugador cumplirá las expectativas planteadas. Para ello, debemos definir cuáles son esas expectativas:

- **Rendimiento inmediato/corto plazo.** Se busca que el jugador ayude al equipo a competir gracias a un desarrollo físico avanzado respecto a sus compañeros de generación. Su participación aportará experiencia en una competición exigente y le brindará formación futbolística para mejorar.
- **Rendimiento a medio plazo:** el jugador aún necesita adaptarse y adquirir conceptos, pero muestra margen de mejora. Se prevé un recorrido de al menos cuatro o cinco temporadas en el club, tras las cuales se evaluará su evolución.

- **Rendimiento futuro / largo plazo:** se considera que, con un proceso adecuado de enseñanza y aprendizaje, el jugador podría alcanzar el equipo filial o incluso el primer equipo.

Cuanto más joven sea el jugador al incorporarse, mayor será su margen de mejora. Sin embargo, una edad temprana también implica un mayor riesgo en cuanto a su progresión futura.

Rigidez vs. flexibilidad del proceso. Equilibrio

En cualquier organización, mantener un grado óptimo de eficiencia exige establecer unas líneas maestras que rijan los procesos. El profesional debe conocer con claridad cuál es la línea a seguir y cuáles son los objetivos principales que demanda la institución para la que trabaja. Su actividad cotidiana debe estar, en cierta medida, protocolizada; debe existir una estructura con cierto grado de rigidez y, una vez definidos los principios básicos, estos deben mantenerse uniformes, salvo en casos excepcionales.

Sin embargo, al mismo tiempo, es imprescindible que los procesos sean suficientemente flexibles. La uniformidad no debe suponer una pérdida de capacidad de adaptación ni de respuesta ante circunstancias no previstas, que inevitablemente se presentarán. En este contexto, podemos entender la flexibilidad como la capacidad de reacción de la estructura organizativa.

Tener cierta rigidez en los procesos ofrece ventajas claras, como la previsibilidad, la fluidez en el funcionamiento gracias a la simplificación de decisiones, la reducción de errores y la posibilidad de aplicar una evaluación estandarizada. Por su parte, la flexibilidad aporta beneficios igualmente valiosos: permite adaptarse a los cambios del contexto, ofrece rapidez de respuesta ante situaciones no contempladas previamente y facilita la receptividad ante procesos de innovación y nuevas ideas.

-

Tanto en el trabajo cotidiano del *scout* como en la coordinación general del departamento, es fundamental contar con protocolos que ordenen la actividad y



permitan que el trabajo fluya con normalidad. La elaboración de estos protocolos internos es responsabilidad del coordinador o del director del área.

Un ejemplo de cómo equilibrar estructura y flexibilidad puede verse en el caso de un departamento de *scouting* que, en medio de la temporada, pierde temporalmente a uno de sus integrantes. Como consecuencia, una zona geográfica determinada queda sin cubrir durante un periodo importante. Ante esta situación, el coordinador del departamento debe reorganizar la dinámica de trabajo de manera que se resuelva el problema con el menor impacto posible. Para ello, evita reasignar zonas —lo que implicaría alterar la estructura general— y también descarta incorporar un nuevo *scout*, ya que su adaptación llevaría tiempo y el margen disponible es reducido. En cambio, decide que los *scouts* de las áreas cercanas cubran de forma rotativa la zona afectada, y que el seguimiento se centre, en esta etapa, en los jugadores que ya habían sido detectados por el integrante ausente.

Hemos visto que las fases de seguimiento se desarrollan, por lo general, en el siguiente orden: primero, la valoración, con un enfoque de volumen; luego, un seguimiento más detallado y, finalmente, la validación. Esta secuencia temporal suele respetarse, aunque en algunos momentos puede haber cierto solapamiento entre etapas. Para asegurar un funcionamiento adecuado del proceso, lo ideal es que se mantenga ese orden establecido.

Sin embargo, hay situaciones en las que es necesario modificar la secuencia. Por ejemplo, puede ocurrir que, en la fase inicial de valoración, se detecte un jugador con un rendimiento muy destacado, y que, debido a su proyección, despierte el interés de otros clubs en un plazo muy breve. En ese caso, se puede tomar la decisión de adelantar la validación sin esperar a que transcurra el tiempo habitual previsto para dicha fase.

Para que exista un equilibrio adecuado entre la estructura y la flexibilidad del funcionamiento del departamento, es imprescindible que la persona responsable cuente con un alto grado de autonomía para gestionar estas situaciones excepcionales.

Evaluación del proceso: parámetros

Como en todo proceso, debe establecerse un protocolo de evaluación que permita comprobar si se están cumpliendo los objetivos planteados. Para ello, se utilizan



diversos parámetros: algunos pueden medirse de forma operativa, mientras que otros requieren una valoración más subjetiva.

Los principales aspectos que deben contemplarse en esta evaluación son los siguientes:

- **Eficiencia.** Se refiere a la relación entre los medios empleados y los objetivos alcanzados. ¿Ha sido adecuada la proporción entre recursos invertidos y resultados obtenidos?
- **Eficacia:** analiza el grado de cumplimiento de los objetivos. ¿Se lograron los propósitos establecidos? Si uno de los objetivos principales del departamento es proporcionar información para la toma de decisiones, ¿se ha conseguido? ¿La información fue suficiente o se echó en falta mayor volumen o detalle?
- **Calidad del trabajo:** evalúa si la información recabada por el departamento cumple con los estándares de calidad requeridos. ¿Fue suficientemente precisa y detallada, o se necesitaría mayor profundidad?
- **Cumplimiento de plazos:** considera si los ciclos de trabajo se han completado en los tiempos previstos. ¿La información estuvo disponible dentro del calendario establecido?
- **Coste económico:** analiza si los gastos del proceso se ajustaron al presupuesto. ¿Fue necesario incrementar partidas para poder alcanzar los objetivos?
- **Capacidad operativa:** evalúa si el departamento funcionó de manera fluida y flexible. ¿Fue capaz de adaptarse a las circunstancias y a los imprevistos sin comprometer su eficacia?

Conclusiones finales

En este módulo hemos analizado cómo se estructura un departamento de *scouting* y de qué manera se planifica el trabajo antes de iniciar las tareas de observación, incluyendo la definición de objetivos, la dinámica interna, la asignación de tareas y la protocolización de procesos.



También revisamos las etapas del proceso que transforma las observaciones iniciales sobre los jugadores en información útil para la toma de decisiones. Este recorrido comienza con una fase de observación amplia, seguida de un primer filtro que permite enfocar el seguimiento en un grupo reducido de jugadores. Luego, se aplica un nuevo filtro que conduce a la fase de validación, donde se consolida la información recopilada. A partir de este punto, serán los responsables deportivos quienes le den uso a la información generada por el departamento de *scouting*.

Abordamos, además, los conceptos de rigidez y flexibilidad en relación con el funcionamiento interno del departamento de *scouting*.

Por último, evaluamos algunos parámetros básicos que permiten valorar el proceso de *scouting* en su conjunto.

En el curso 5 profundizaremos en todo lo relativo a la estructura, organización y funcionamiento interno del departamento de *scouting*.