

# Módulo 4. Planificación macro y micro

## ¿Qué es la planificación?

La planificación, en general, es el proceso de organizar las actividades necesarias para alcanzar un objetivo marcado en un tiempo definido. Para planificar, debemos dar los siguientes pasos:

1. Definir el o los objetivos, aplicando el criterio SMART (objetivos específicos, medibles, relevantes y alcanzables en un plazo de tiempo).
2. Identificar con qué recursos contamos.
3. Establecer las tareas necesarias para alcanzar el objetivo.

La planificación, en nuestra tarea de *scouting*, varía según el nivel de responsabilidad. A modo de ejemplo, consideremos dos casos distintos dentro de un club de fútbol.

En el caso del responsable de *scouting*, su objetivo será obtener información sobre todos los jugadores destacados dentro del ámbito geográfico que el club desee cubrir (comarcal, regional, nacional o internacional). Para ello, contará con un equipo de *scouts*, así como con los recursos económicos y logísticos que el club le proporcione. Con base en estos elementos, deberá organizar las tareas a realizar dentro de un plazo determinado, con el fin de reunir la mayor cantidad posible de información relevante sobre los futbolistas destacados en ese período.

Por otro lado, si pensamos en un *scout* asignado a una zona geográfica específica, su planificación tendrá como objetivo recopilar la mayor cantidad y calidad de información posible sobre los mejores jugadores de esa región. Los recursos con los que contará incluyen su propio trabajo de observación, los medios logísticos que el club le facilite y las competiciones en las que participen los futbolistas observados. En este marco, deberá organizar sus tareas para que, llegado el plazo establecido, haya logrado reunir la información que busca.

Como podemos ver, existen distintos niveles de planificación dentro del departamento, pero el procedimiento a seguir es común a todos: en primer lugar, definir los objetivos; en segundo lugar, identificar los recursos disponibles; y, por último, establecer un plazo claro para cumplir con las metas planteadas.



Al igual que cualquier proceso laboral o empresarial, la planificación debe ser evaluable. Esto nos permite comprobar si se han alcanzado los objetivos en el tiempo previsto y, si no es así, determinar en qué aspecto se requiere una modificación: objetivos, recursos, medios o plazos definidos.

**Figura 1. Esquema simplificado de la planificación**



Fuente: elaboración propia

### **Análisis global de la estructura competicional: edades y divisiones**

En nuestra planificación, los dos parámetros principales de la estructura competicional que vamos a valorar son la edad de los jugadores y la organización de las divisiones en cada competición.

#### **Edades**

Es fundamental definir cuál o cuáles serán las edades que constituirán el foco principal de nuestro trabajo de observación. Esto dependerá del club en el que trabajemos y de sus posibilidades de captación, lo que nos llevará a priorizar ciertos rangos etarios sobre otros.

Si trabajamos en un club con alcance comarcal o provincial, es posible realizar un seguimiento amplio, abarcando casi todas las edades. En estos casos, la proximidad geográfica permite incorporar jugadores más jóvenes, ya que pueden desplazarse con facilidad a entrenamientos y partidos.

En cambio, si pertenecemos a un club con mayor capacidad de captación, que puede incorporar jugadores provenientes de zonas más alejadas y ofrecerles alojamiento en



una residencia propia, lo habitual es que el seguimiento se concentre en edades más avanzadas. Esto se debe a que, a partir de los 14 o 15 años, aumenta la probabilidad de incorporación efectiva al club.

Otro aspecto relevante es el marco normativo federativo: hasta los 16 años, suele existir mayor flexibilidad para que los jugadores cambien de club, ya que la normativa de inscripción ampara su libertad de movimiento dentro del ámbito nacional. En el caso de transferencias internacionales, existen restricciones adicionales que abordaremos en el módulo 3 (Gestión del día a día del departamento de *Scouting*) del curso 5 (Coordinación de un departamento de *scouting*).

De forma general, podemos dividir las edades de los jugadores en los siguientes bloques de competición. Aunque esta organización puede variar según el país, existe cierta homogeneidad en los rangos etarios:

- Categoría sub-23
- Categoría sub-19
- Categoría sub-16
- Categoría sub-14
- Categoría sub-12
- Categoría sub-10
- Categoría sub-8

De este modo, la mayoría de las categorías abarcan dos años de nacimiento, excepto la sub-19, que cubre tres, y la sub-23, que incluye cuatro.

En paralelo a esta división tradicional, comienza a difundirse otra forma de estructuración que organiza las competiciones por años individuales de nacimiento (por ejemplo, sub-10, sub-9, sub-8, sub-7). Esta tendencia se observa especialmente en las edades más tempranas, donde las diferencias en el ritmo de desarrollo pueden influir notablemente en el rendimiento del jugador, afectando su motivación y su continuidad en la práctica deportiva. La Federación Catalana de Fútbol ha sido pionera en este enfoque, aplicándolo en sus competiciones de fútbol-7, con resultados positivos.

## **Divisiones**

El seguimiento de las distintas divisiones también estará determinado por las características del club. Si formamos parte de una institución con alto potencial deportivo y económico, nos enfocaremos principalmente en las primeras divisiones de cada categoría, ya que es allí donde se concentran los jugadores con mayor nivel. Esto facilita



encontrar perfiles que puedan adaptarse a un equipo que, por definición, debe mantener un alto rendimiento competitivo.

En cambio, si trabajamos en un club con menor potencial y, por lo tanto, con un proyecto de captación menos ambicioso, nuestro enfoque será diferente. En estos casos, observaremos preferentemente dos tipos de jugadores: por un lado, aquellos que destacan en una división inferior a la nuestra; por otro, futbolistas que participan en divisiones superiores, pero que, por diversas razones, no han logrado consolidarse en ese nivel y podrían aportar garantías si se incorporaran a una categoría menor.

## **Planificación previa del *scout* (macro)**

Para realizar la planificación general del *scout*, se debe aplicar el esquema presentado en el punto 1 de este módulo:

### **Objetivos – Recursos – Tareas – Planificación temporal**

De manera global, el objetivo de un *scout* es proporcionar al club la mayor cantidad de información posible sobre los jugadores que compiten en el ámbito que tiene asignado, ya sea una zona geográfica, un rango etario u otra delimitación establecida.

A menudo, se asume erróneamente que el trabajo del *scout* debe traducirse directamente en la incorporación de jugadores. Sin embargo, esta expectativa es incorrecta. La decisión de incorporar futbolistas depende de múltiples factores que exceden las funciones del *scout*. Su objetivo, en un sentido amplio, es aportar información valiosa a los responsables deportivos del club, quienes se encargarán de decidir qué jugadores incorporar, basándose en diversos criterios.

Así, podemos definir el objetivo macro del *scout* como la observación y valoración de los mejores jugadores dentro de su ámbito de trabajo, generando información que quedará a disposición de los responsables para su análisis y uso posterior.

Para cumplir con este objetivo, el *scout* utilizará los recursos disponibles: su tiempo, su capacidad de observación y los medios proporcionados por el club. Entre estos últimos se incluyen: compensaciones por desplazamientos, medios de transporte, acceso a plataformas con grabaciones de partidos, herramientas internas para coordinar la agenda de encuentros y sistemas para el registro y envío de informes.

Con base en estos recursos, el *scout* organizará sus tareas, siendo la observación de partidos y la elaboración de informes sobre los futbolistas las más relevantes.

El plazo para alcanzar este objetivo general será establecido por la dirección del departamento. Como orientación, se espera que, a más tardar durante la primera mitad

de la temporada, el *scout* haya identificado a los jugadores más destacados de su área. Esto permitirá que, en la segunda mitad del año, los responsables puedan comparar la información recabada por los distintos *scouts* y seleccionar a aquellos jugadores que reúnan las condiciones para una posible incorporación.

**Tabla 1. Esquema general de planificación del *scout***

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Control de los mejores jugadores de la zona
<b>RECURSOS</b>	Tiempo, medios económicos, recursos digitales
<b>TAREAS:</b>	Observación de partidos
<b>PLAZO TEMPORAL</b>	Marcado por el club, aproximadamente media temporada

Fuente: elaboración propia

Una vez definido el objetivo más general del *scout* —observar y valorar a los mejores jugadores dentro de su ámbito de trabajo—, vamos a abordar otros objetivos que también forman parte de su labor, todavía en una etapa global, antes de adentrarnos en una planificación más específica del día a día.

Estos objetivos son:

- Seleccionar la jerarquía en el seguimiento de las competiciones y de los jugadores
- Obtener datos complementarios

A continuación, desarrollamos cada uno de ellos con sus respectivas tareas.

### **Seleccionar la jerarquía en el seguimiento de las competiciones y de los jugadores**

Entre las diferentes competiciones existentes, debemos establecer prioridades en función del intervalo de edad que el club nos haya indicado como preferente. En algunos casos, la institución considera que el seguimiento debe comenzar a partir de los 16 años, ya que en esa etapa se reduce el margen de error al valorar el potencial de incorporación de los jugadores. En otros casos, se nos solicitará centrar la atención en jugadores de entre 12 y 15 años, con el fin de contar con mayor margen para su formación dentro del club.



En definitiva, la edad que el club señale como prioritaria marcará nuestro principal objetivo de observación.

En lo que respecta a las distintas divisiones, será necesario definir un criterio de seguimiento. Este no suele estar establecido por el club, sino que debe basarse en la lógica propia de la competición.

Por ejemplo, si trabajamos en un club con potencial económico y deportivo que aspira a incorporar a los mejores talentos, y que además considera que la franja ideal para hacerlo es entre los 13 y los 16 años, el *scout* deberá estructurar su jerarquía de seguimiento del siguiente modo. Si bien los nombres de las competiciones pueden variar según la zona, la lógica del seguimiento debe respetar esta clasificación:

- **Seguimiento prioritario:** primera división de las competiciones autonómicas sub-16 y sub-14 (como la División de Honor o equivalentes).
- **Seguimiento preferente:** segunda división autonómica sub-16 y sub-14, y jugadores de primer año que destaquen en la primera división provincial.
- **Seguimiento residual:** resto de divisiones provinciales.

Un objetivo indispensable para el *scout* será, además, conocer en profundidad los equipos de fútbol formativo de los clubes de élite que se encuentren dentro de su zona, otorgándoles prioridad frente al resto de las instituciones.

También debemos prestar especial atención a los jugadores que participan en competiciones por encima de su edad correspondiente. Por ejemplo, futbolistas sub-15 que juegan en la primera división sub-16, o sub-14 que compiten en sub-16. Aunque este hecho no implica necesariamente que se trate de jugadores de nivel excepcional, sí justifica su seguimiento preferente respecto de otros.

### **Obtener datos complementarios**

El *scout* tiene como objetivo mantenerse informado sobre datos complementarios. Es importante que lleve un control de las plantillas de los principales equipos de su ámbito de actuación, así como de las incorporaciones y salidas en los clubes más relevantes, las fechas de contrato de los jugadores más interesantes y los datos de las agencias de representación de los futbolistas más destacados.

La planificación a nivel micro está directamente vinculada con la actividad de observación, y su organización dependerá en gran medida del calendario de las competiciones que se deben seguir. Por eso, contar con una planificación detallada del

calendario anual de las competiciones prioritarias es clave para optimizar el rendimiento durante la temporada.

En este sentido, el *scout* debe revisar con antelación el plan de competiciones. Por lo general, las primeras divisiones del fútbol formativo se desarrollan entre mediados de septiembre y finales de mayo. A partir de esta referencia, es necesario prever una planificación que contemple unos treinta fines de semana de actividad, considerando también otros eventos relevantes, como torneos, convocatorias de selecciones autonómicas y absolutas, y competiciones europeas.

El primer paso para una planificación eficiente consiste en conocer en detalle el calendario de las categorías y edades asignadas. Esta información permitirá calcular los desplazamientos necesarios y estimar el volumen de partidos que se podrán observar. A partir de ahí, se podrá estructurar el calendario anual de manera organizada, con el objetivo de maximizar tanto la cantidad como la calidad de las observaciones.

Como pauta general, se considera ideal que un *scout* vea entre seis y ocho partidos en vivo cada fin de semana, y que observe a cada equipo al menos dos veces por temporada: una como local y otra como visitante.

Para optimizar nuestra planificación, es fundamental conocer cuáles son los clubes más destacados de nuestra zona. Esta información resulta clave, ya que los equipos con mayor nivel deportivo suelen atraer a los mejores jugadores, lo que facilita un primer filtro de talento. En principio, es en estos clubes donde se concentra un mayor número de futbolistas con potencial. No obstante, debemos adaptar esta lógica a la realidad del club en el que trabajamos y al mercado que analizamos.

Asimismo, es importante que conozcamos las distancias involucradas en la competición. Siempre que sea posible, debemos evitar trayectos largos para optimizar tanto los recursos como el tiempo disponible.

Una vez seleccionados los partidos que pretendemos observar durante el fin de semana, es necesario hacer una planificación realista que tenga en cuenta los horarios y los llamados «tiempos de cambio» entre partidos. Es común que los *scouts* con menos experiencia elaboren planes demasiado ajustados, lo que provoca que, tras el primer encuentro, lleguen tarde a los siguientes.

Una planificación sensata debe contemplar márgenes suficientes para los desplazamientos y el descanso. Por ejemplo, reservar entre 45 y 60 minutos en el horario central para comer, además del tiempo necesario para trasladarse de un campo a otro, resulta una estrategia eficaz.

También debemos prever posibles imprevistos. Puede suceder que un partido se suspenda, que el jugador que queríamos observar no participe o que surja cualquier otra

circunstancia imprevista. Por eso, siempre es recomendable contar con un plan B: un partido alternativo, cercano, que nos permita aprovechar ese tiempo de forma productiva.

Es aconsejable llegar con suficiente antelación, unos 20 minutos antes del inicio del partido. Esto permite al *scout* acomodarse con discreción, consultar las alineaciones y observar el calentamiento de los equipos. Durante la fase de validación o decisión sobre un posible fichaje, este momento previo al partido es especialmente útil para evaluar la actitud y concentración del jugador.

Debemos procurar ser lo más eficientes posible en el uso de nuestros recursos. En las etapas iniciales, cuando el objetivo es reunir un alto volumen de información, puede resultar práctico permanecer en un mismo campo durante todo el día para ver varios partidos consecutivos. Esto reduce los desplazamientos y nos permite ganar tiempo, factores clave a la hora de organizar la ruta del fin de semana.

### **Fases de la planificación anual, que afectan a la planificación semanal**

En la planificación anual del *scout* se distinguen tres fases principales, que influyen directamente en la organización del trabajo semanal:

- **Fase de volumen:** es la etapa que demanda mayor tiempo de observación, ya que su objetivo es ver la mayor cantidad posible de partidos. Aunque tiene mayor intensidad durante la primera parte de la temporada, en realidad se extiende a lo largo de todo el año.
- **Fase de seguimiento:** se inicia cuando se realiza una observación específica de un jugador que ha sobresalido durante la fase de volumen.
- **Fase de validación:** consiste en un seguimiento más concreto y detallado de un futbolista, con el objetivo de que el *scout* pueda determinar si debe proponerlo como posible incorporación.

Antes de profundizar en cada una de estas fases, es importante aclarar que las fechas de referencia asociadas a cada una son flexibles. Con frecuencia, las necesidades del trabajo hacen que coincidan actividades propias de las tres fases en un mismo momento de la temporada. Por tanto, no es el punto temporal lo que define en qué fase nos encontramos, sino el objetivo concreto de la observación: si buscamos hacer volumen, confirmar un rendimiento o validar un perfil para una posible propuesta.

### **Fase de volumen**

Esta fase se extiende a lo largo de toda la temporada, aunque varían los equipos y competiciones a observar. Hacer volumen implica obtener la mayor cantidad posible de



información. Sin embargo, esto no significa asistir a partidos de forma aleatoria en todas las competiciones. El proceso comienza con aquellas en las que el nivel es más alto y, por tanto, hay mayor probabilidad de encontrar futbolistas destacados. Una vez cubierto ese segmento, se continúa con otras competiciones y clubes donde la aparición de talento es menos frecuente.

La fase de volumen centrada en competiciones de cierto nivel suele desarrollarse desde la pretemporada hasta los meses de noviembre y diciembre. El objetivo es asistir al mayor número de partidos posible para adquirir una visión general tanto de los equipos como de los jugadores, prestando especial atención a quienes muestren un rendimiento destacado, con el fin de registrarlos para una posterior observación.

Además, esta fase permite actualizar la información recopilada en temporadas anteriores: se detectan nuevas incorporaciones, se observa la evolución física de los jugadores, y se identifican cambios que pueden haber mejorado su rendimiento.

Como mencionamos anteriormente, el trabajo de volumen está presente durante toda la temporada. A partir de enero, suele enfocarse en categorías y edades que, aunque no son de interés inmediato, pueden proporcionar información útil de cara a la planificación de la temporada siguiente.

### **Fase de seguimiento**

Aunque esta fase se extiende a lo largo de toda la temporada, suele activarse con mayor intensidad durante los meses de enero y febrero. Surge como resultado de un primer filtro aplicado sobre los jugadores observados durante la fase de volumen.

En este punto, la lista inicial de futbolistas ya ha sido revisada en función de las necesidades del club. Es probable que algunos nombres hayan sido descartados, mientras que otros pasen a recibir mayor atención, según las edades y demarcaciones que el club considere prioritarias para reforzar sus equipos.

### **Fase de validación**

Consiste en un seguimiento específico cuyo objetivo es confirmar —o descartar— que los jugadores que han superado los filtros anteriores poseen las características adecuadas y el nivel necesario para ser propuestos como posibles incorporaciones. Esta fase suele desarrollarse, en términos generales, durante el último tercio de la temporada.



Figura 2. Carga de trabajo de las diferentes fases a lo largo de la temporada



Fuente: elaboración propia

### La zona

El volumen de trabajo y la complejidad que implica el seguimiento en una determinada zona están determinados por la combinación de dos factores principales:

1. La distancia geográfica
2. El número de clubes

No siempre una zona de mayor extensión territorial implica una mayor cantidad de jugadores en competición. Existen regiones pequeñas con alta densidad de población que pueden concentrar más clubes y futbolistas que otras zonas geográficamente más amplias.

Cuando la amplitud geográfica es considerable, se convierte en un obstáculo para organizar rutas de observación que, en un mismo día o fin de semana, permitan asistir a varios partidos de interés dentro de un radio de desplazamiento razonable.

Solo un análisis detallado del calendario permitirá diseñar planificaciones de fin de semana que hagan posible observar una cantidad adecuada de encuentros, con trayectos entre campos que no resulten inviables.

## La pretemporada

La pretemporada se compone de partidos amistosos entre distintos equipos y de torneos preparatorios. Para el *scout*, este período puede considerarse un adelanto de la fase de volumen, ya que la información que se obtiene es muy similar.

Se trata, principalmente, de una evaluación inicial, más que de una observación en profundidad. Esta etapa aporta datos valiosos que servirán como base para las fases siguientes del trabajo de seguimiento.

## Los torneos

Los torneos de fútbol base ocupan un lugar relevante en el proceso de *scouting*, por varias razones:

- Reúnen a numerosos equipos en un mismo lugar y en partidos que se disputan de forma consecutiva.
- Si los rivales presentan un nivel competitivo alto, la observación permite obtener información sobre jugadores que habitualmente no están al alcance en las competiciones regulares.
- Suelen celebrarse en distintos momentos del año, aunque coinciden con períodos de descanso académico (como pretemporada, Navidad o fin de curso).

Existen torneos de estructura simple, en los que es posible observar a la mayoría de los equipos participantes en uno o dos días. Sin embargo, también hay torneos más complejos, en los que se disputan partidos de distintas categorías, en diferentes campos e incluso en distintas localidades de forma simultánea.

En estos casos, lo más recomendable es focalizar la observación en uno o dos campos, con una planificación realista, en lugar de intentar abarcar la totalidad del torneo de forma poco viable. Para ello, es fundamental estudiar el calendario con detenimiento, definir si el torneo se abordará como parte de la fase de volumen o de seguimiento, e identificar los equipos de interés para centrar la observación en ellos.

## Campeonatos de selecciones autonómicas

Las selecciones autonómicas reúnen, por definición, a los mejores jugadores de las distintas zonas geográficas. Esto no implica que todos los futbolistas convocados posean un nivel excepcional ni que deban considerarse automáticamente talentos de primer nivel por el solo hecho de haber sido seleccionados. Sin embargo, sí puede afirmarse que todos cuentan con un nivel suficiente como para justificar un seguimiento, aunque en la



mayoría de los casos, ese seguimiento ya se habrá iniciado previamente por parte del *scout* durante las competiciones regulares.

Resulta útil para el *scout* asistir a algunas de las convocatorias previas en las que estos equipos realizan entrenamientos o partidos preparatorios. Es una oportunidad para observar el desempeño de los jugadores ya conocidos y para identificar a otros que quizá no hayan sido vistos en profundidad.

En el caso de las selecciones autonómicas, la principal función del *scout* es aportar a la dirección del departamento los nombres, características y valoraciones de los jugadores que considere más destacados dentro de su zona de competencia. Esta información permitirá que, en el campeonato de selecciones, otros compañeros puedan enfocar su observación en esos perfiles, optimizando así los recursos del departamento.

El objetivo no es asistir a estos campeonatos para «conocer» a los futbolistas desde cero. Si los *scouts* han llevado a cabo una planificación adecuada a nivel micro, cuando lleguen las fases del campeonato de selecciones autonómicas, el departamento ya debería contar con información sobre los jugadores más destacados, previamente detectados e identificados.

Asimismo, si detrás de este proceso existe una planificación eficaz a nivel macro por parte del departamento, los *scouts* que se desplacen a las distintas fases del campeonato tendrán como única tarea confirmar —o no— la validez de determinados perfiles previamente señalados.

En caso de que el campeonato, o alguna de sus fases, se celebre en la zona del *scout*, resulta conveniente asistir. Esto permite observar en un mismo lugar a los mejores jugadores de otras regiones y, al mismo tiempo, actualizar y contrastar los niveles observados en los jugadores más destacados de nuestra propia zona.

### **Selecciones absolutas inferiores**

Otra oportunidad para observar a jugadores de buen nivel reunidos en un mismo lugar son las convocatorias de las selecciones absolutas inferiores.

Insistimos: no se trata de descubrir nuevos futbolistas en estas concentraciones, ya que ese trabajo debe haberse realizado previamente por parte de los *scouts* de zona. El objetivo es aprovechar que los jugadores están reunidos y, por lo general, disputan partidos amistosos frente a distintos rivales, muchas veces en días consecutivos o alternos.

### **Competiciones europeas**



Al igual que en el caso de las convocatorias de selecciones absolutas inferiores, la asistencia a este tipo de concentraciones o campeonatos forma parte de la organización general del departamento, más que de la planificación micro del *scout*. Sin embargo, es importante destacar que la información sobre los mejores jugadores que participarán en estos eventos debe ser facilitada con antelación por parte de los *scouts* responsables, ya sea por zona o por categoría. Esto implica que las fechas de estas competiciones pueden condicionar, en cierta medida, el trabajo del *scout*, quien debe contar con esa información previa antes de su celebración.

Una de las competiciones europeas de reciente creación que ha adquirido gran relevancia es la UEFA Youth League, categoría sub-19, con un formato similar al de la UEFA Champions League y con la participación de los mejores clubes del continente.

Esta competición suele desarrollarse entre septiembre y mayo, con partidos que habitualmente se disputan entre semana, los días martes o miércoles. Siempre que se juegue en nuestra zona, resulta muy valioso asistir, ya que ofrece la posibilidad de observar de primera mano el nivel de los principales clubes europeos.

## **Conclusiones**

A lo largo de este módulo hemos repasado los dos niveles de planificación que conforman el trabajo del *scout*: por un lado, la planificación macro, de carácter más global, con objetivos generales y un enfoque a largo plazo; por otro, la planificación micro, centrada en objetivos más específicos, con plazos más cortos y definidos.

Con esto damos por finalizado el contenido del curso 1, *Scouting: fundamentos, fases del proceso y planificación*.

A partir de aquí, nos adentraremos en el curso 2, donde abordaremos en profundidad todos los aspectos relacionados con la observación y la valoración del jugador.