

# Módulo 2: Gestión y seguimiento de procesos dentro una dirección deportiva



☰ 1. Procesos en el fútbol formativo

☰ Referencias

# 1. Procesos en el fútbol formativo

---

## ***1-Captación***

### ***Jugadores con "talento"***

*Perfil de jugador y de las diferentes posiciones*

*Red de scouting*

*Recopilación de información*

*Proceso de selección/decisión*

## ***2- Formación***

### ***"Buenos entrenadores"***

*Entrenadores, perfil, formación, trayectoria, capacitación*

*Formación integral e individualizada*

*No hay dos jugadores iguales*

*Formación, competición*

### **3- Promoción**

***“Políticas de club definidas”***

*Procedimientos en la promoción*

*Líneas de sucesión*

*Líneas de carrera individualizadas*

*Las canteras producen futbolistas no equipos.*

*Salidas (cesiones o traspasos)*

Para formar futbolistas profesionales que alcancen la élite, debemos tener y fomentar un proyecto de fútbol formativo que contemple tres procesos claves: **captación, formación y promoción.**

1) CAPTACIÓN

2) FORMACIÓN

3) PROMOCIÓN

Tiene como objetivo obtener la materia prima que intentaremos captar para nuestro club. Lo que buscamos es el jugador con **talento**, para esto debemos definir qué es talento para nosotros. Albert Valentín, exmiembro de la secretaría técnica del FCB, lo define como: ‘genéricamente un jugador con talento sería aquel que tiene las **capacidades**, la personalidad para hacerlas servir y **actuar** en competición, y el **compromiso** para conseguir ser futbolista con los peajes que supone’” (Espionza Pure, 2019, <https://shre.in/k/DfR6>).

Cuando conocemos y buscamos futbolistas con ese talento, podemos crear un **perfil general** acorde al club que trabajamos o concretar más, con **perfiles por posición**.

Hay que tener en cuenta también el **origen del futbolista**. Identificar el perfil de jugador y el conocimiento sobre la zona geográfica de donde procede (local, nacional, internacional). La red de *scouts* internos y externos es clave para ese proceso de detección y la información más la actualización de dichos jugadores.

Por último, **cómo proceder** en esa incorporación; primer contacto, reportes en la evolución de este, seguimiento, conocimiento del entorno más cercano al jugador, agentes, tiempos de acción y contextualizarlo en la adaptación al club interesado.

1) CAPTACIÓN

2) FORMACIÓN

3) PROMOCIÓN

Es el proceso por el cual vamos a **fomentar la mejora y evolución**, de nuestros jugadores, basado en dos pilares:

1. Filosofía futbolística del club.
2. Formación integral (valores y formación académica).

Para esto, el club debe tener y desarrollar continuamente un **programa de formación** que debe incluir objetivos generales colectivos e individuales. La gestión de los entrenadores y la conjugación “idea de club más capacitación” y aportaciones del entrenador. Todo ello debe tener una línea en cuanto al método que se vea enriquecida por la aportación de todas aquellas personas que participan en el proceso (Espionza Pure, 2019).

“Contar con **buenos entrenadores** es fundamental, ya que son quienes transmiten los conceptos y valores a nuestros jugadores. El entrenador debe encontrar en el club un ambiente que lo forme y le dé parámetros de trabajo para que su labor se potencie y no, como en muchos casos, donde a los entrenadores se les encarga un equipo sin instrucción alguna” (Espionza Pure, 2019, <https://shre.ink/DfR6>). El **competir** es un concepto incluido e implícito dentro de la **formación**.

#### 1) CAPTACIÓN

#### 2) FORMACIÓN

#### 3) PROMOCIÓN

Es el proceso por el cual llevamos a nuestros jugadores hacia el fútbol profesional, es decir, el primer equipo. Es aquí donde podemos ver el fruto de todo el trabajo realizado anteriormente: el afianzamiento del futbolista en el 1.º equipo y/o su transferencia a un equipo profesional.

Es necesario que el club defina una **política de promoción** que especifique la participación y los requisitos para los canteranos en el plantel principal, que ellos no sirvan para ‘apagar incendios’ y se respete su proceso de formación.

Una herramienta muy útil es la ***línea de sucesión***, que es un mapa de los jugadores con potencial de las categorías menores por posición que permite identificar potenciales relevos para el 1.º equipo.

El club debe de presentar una ***línea de carrera*** al futbolista para que este reduzca la incertidumbre con respecto a su futuro, sienta que se le valora y que se tiene un proyecto con él, este plan puede incluir **cesiones o traspasos a otros clubes**.

**Acelerar procesos en los jugadores**, siempre que estén preparados. De abajo hacia arriba, siempre es impulsador. Cuando deben retroceder es mucho más complicado el proceso con variables significativas e influyentes en el rendimiento; en muchos momentos, difíciles de explicar.

Trabajar bien en [estos] tres aspectos nos permitirá contar con personas con talento que después de pasar por una formación humana y futbolística cuentan con las herramientas y oportunidades para desempeñarse en la alta competición. Esto nos supondrá un rédito económico y a la vez; social, ya que no hay mejor mecanismo de identificación que el club sea representado por alguien de la casa” (Espionza Pure, 2019, <https://shre.ink/DfR6>).

## Procesos en el futbol profesional

La gestión, seguimiento y control de los procesos debe hacerse con base en los objetivos del departamento y a las necesidades de este.

Los diferentes estilos de gestión pueden requerir diferentes tipos de procesos, así como diferentes tipos y “*timings*” de informes y control.

Sin embargo, hay algunos informes que ayudan a comprender el estado actual de la situación (es decir, las actuaciones individuales y

colectivas de los equipos, el reclutamiento, las prestaciones médicas, financieras, administrativas, etc.).

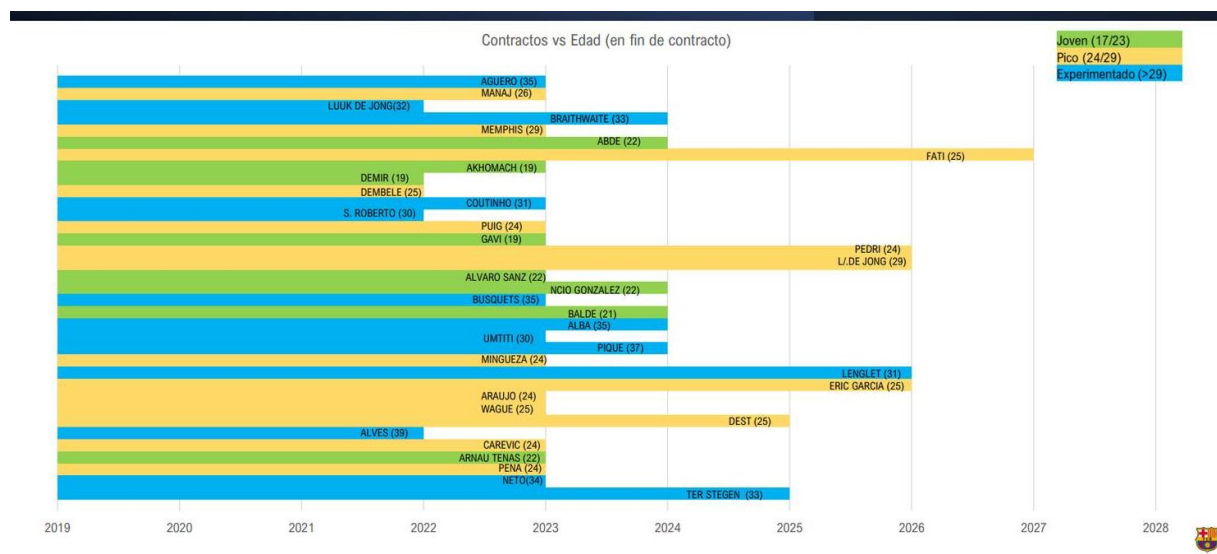
En cuanto al Área Técnica en concreto, que es el área en la que un director deportivo y técnico va a pasar la mayor parte de su tiempo, no solo por sus múltiples áreas, sino también porque en el deporte moderno, los resultados condicionan la percepción de la salud de un club.

A su vez, hay algunos informes que deben realizarse de forma periódica (además de información específica ocasional) que ayudan a los responsables de la toma de decisiones a comprender la salud de las diferentes áreas.

Son los siguientes:

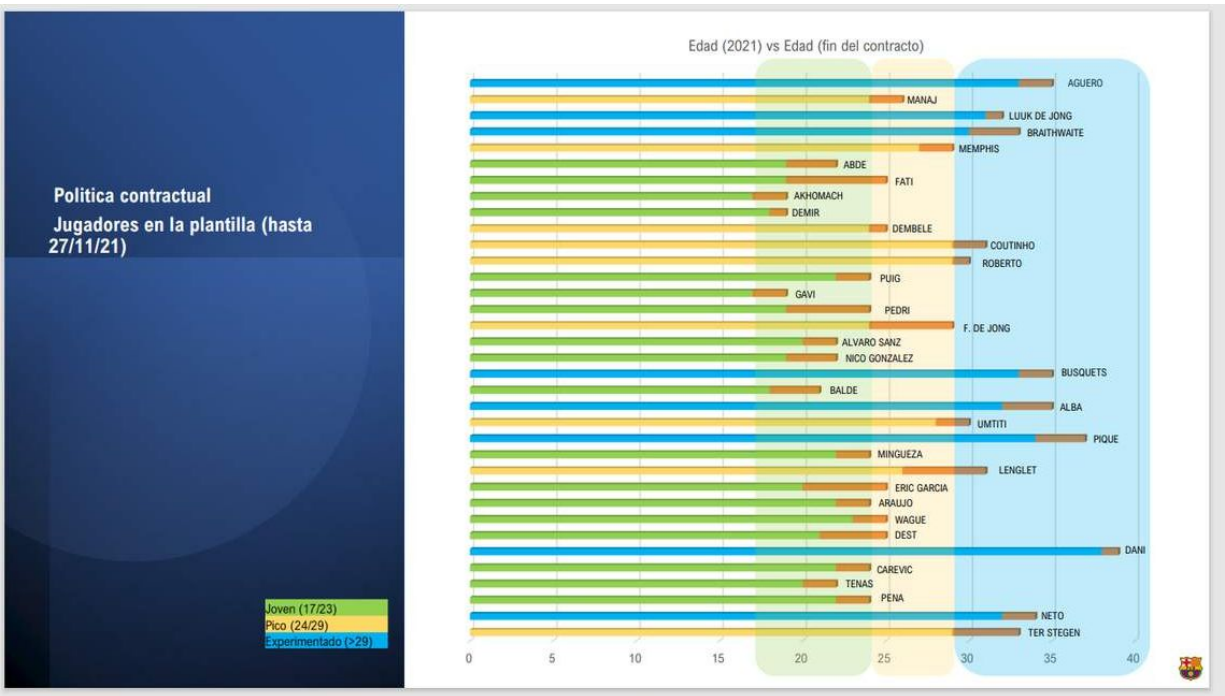
- Situaciones contractuales de las plantillas (longevidad de los contratos, edad actual de los jugadores y edad al final de los contratos). Esto permite comprender dónde se encuentra el club con respecto a los objetivos de edad óptimos para los equipos profesionales. Debe hacerse cada 6 meses o después de cada ventana de transferencias.

# Figura 1: Ejemplo 1



Fuente: elaboración propia.

# Figura 2: Ejemplo 2



Fuente: elaboración propia.

- Análisis general del rendimiento de cada una de las plantillas profesionales, así como del rendimiento individual de sus jugadores, incluye informes detallados de los jugadores de contrato en situación de cesiones a otros clubes.

El análisis del rendimiento es una parte integral del juego moderno. Para alcanzar los máximos niveles de rendimiento, el despliegue del análisis debe ser preciso y estructurado para garantizar su eficacia a la hora de influir tanto en el juego como en el rendimiento individual de los jugadores y/o colectivo de las respectivas plantillas.

¿Qué es el análisis de partidos y el análisis de rendimiento? El rendimiento y el análisis de partidos son fundamentales en el mundo del fútbol, pero ¿qué significan realmente estos términos y qué los diferencia?

El análisis de rendimiento identifica tendencias tácticas, técnicas, físicas y mentales para medir el rendimiento de los jugadores. Evalúa la toma de decisiones de los jugadores y analiza esa información para reconocer si el equipo está ejecutando el plan de juego y si los jugadores mantienen sus niveles de rendimiento a lo largo de la temporada. Este análisis sirve, en última instancia, para mejorar y optimizar el rendimiento. No se limita al campo, también se puede utilizar para el reclutamiento de jugadores, entre otras aplicaciones y es aquí donde tiene más valor para un director técnico, ya que puede dar una visión exacta de los miembros del equipo existentes, identifica sus fortalezas y debilidades, lo que permite que la planificación aborde cualquier problema potencial.

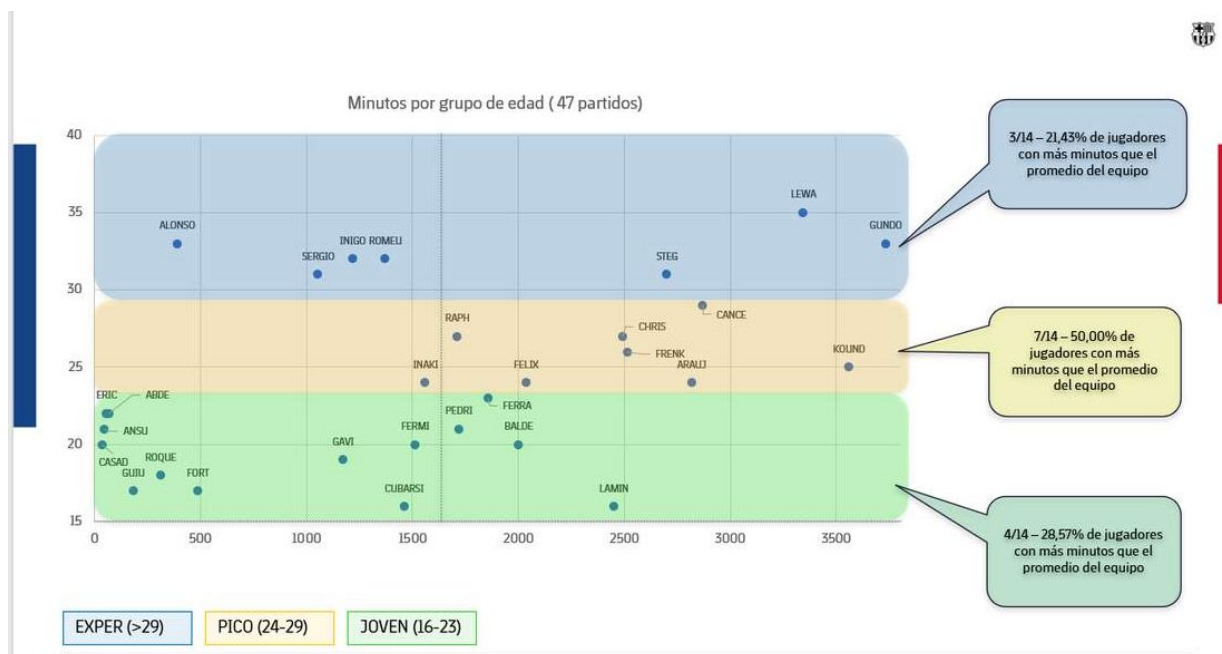
Por el contrario, el análisis de partidos/entrenamientos se centra en la evaluación de los datos cuantitativos transmitidos a través de las métricas de rendimiento. Estas métricas sirven como una herramienta para examinar los

comportamientos y la toma de decisiones, desenterrando información que podría no ser fácilmente discernible durante un partido. Si bien su enfoque principal está en los partidos, puede considerarse un tipo de análisis de rendimiento.

Estos informes deben ser hechos mensualmente.

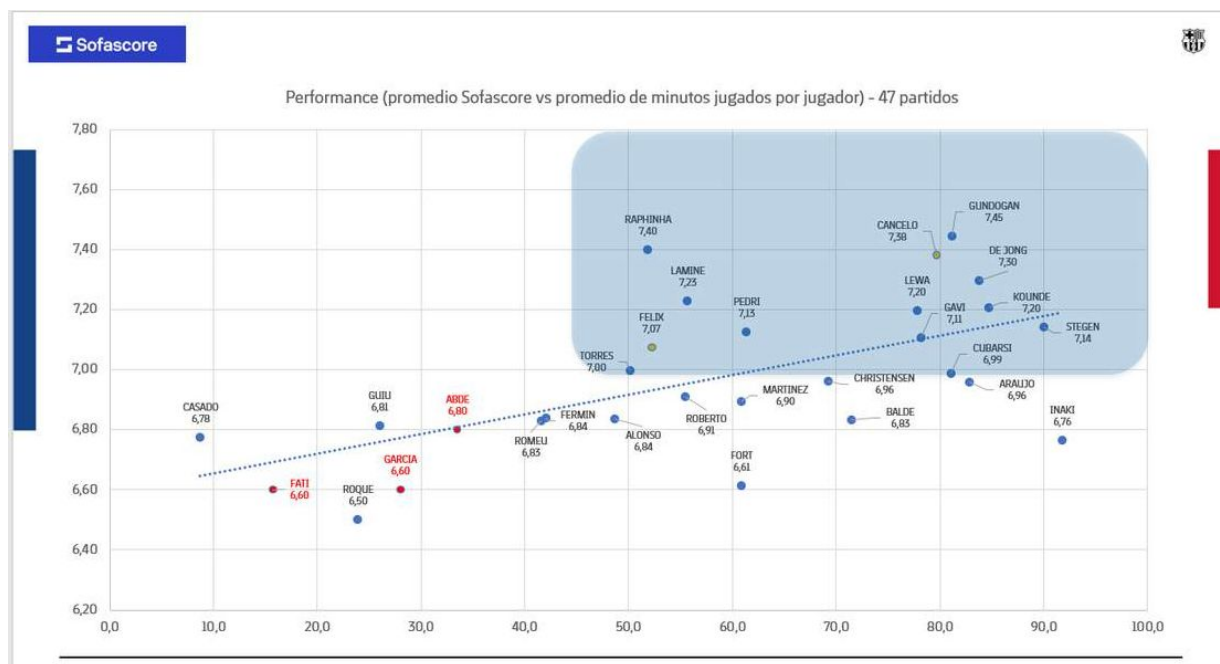
Ejemplos de rendimiento individual:

**Figura 3: Ejemplo 3**



Fuente: elaboración propia.

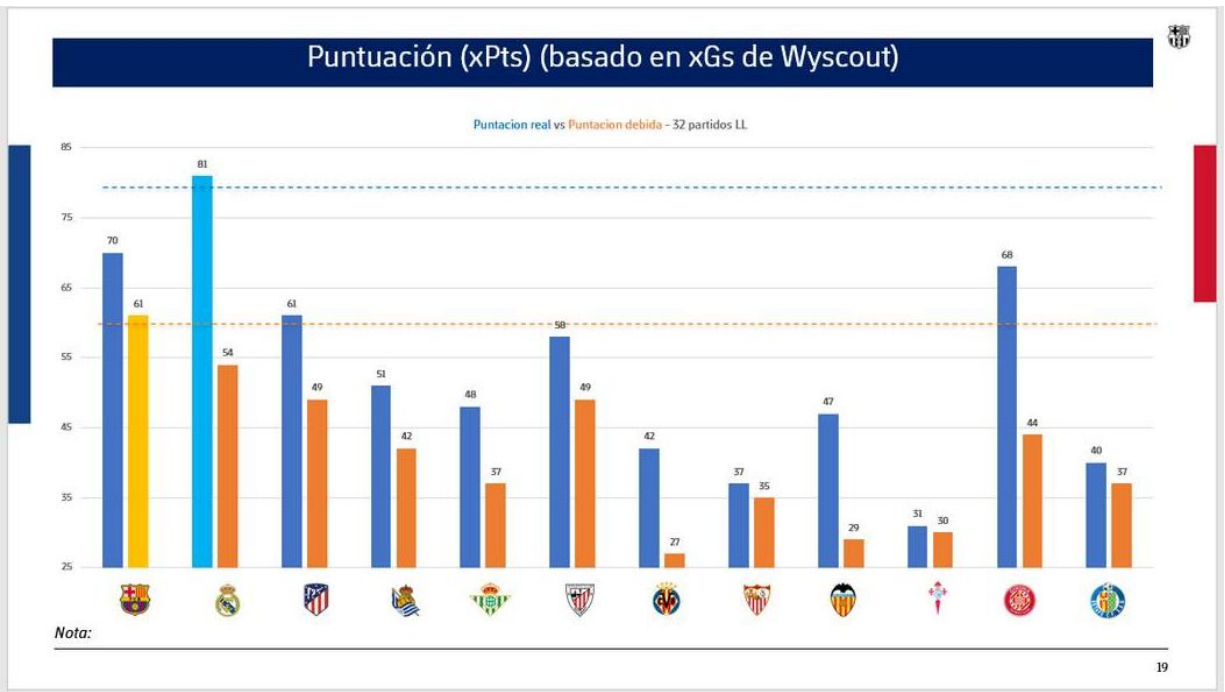
Figura 4: Ejemplo 4



Fuente: elaboración propia.

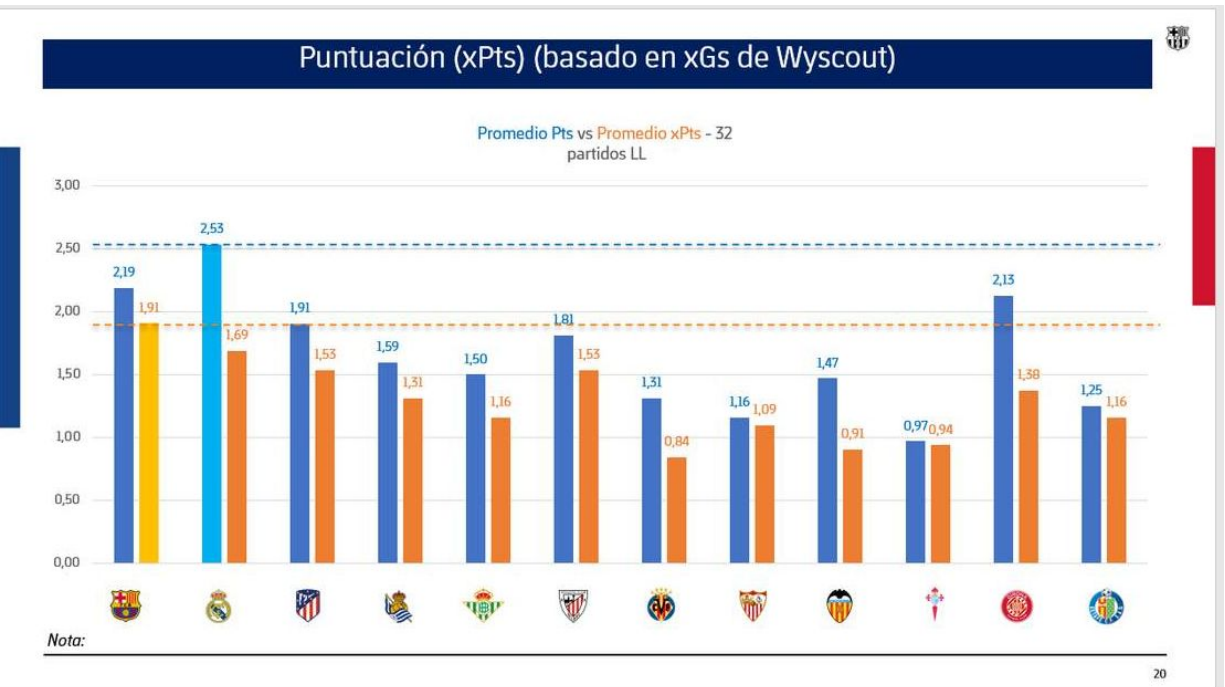
- Análisis general del rendimiento de sus plantillas en cada competición, frente a los rivales. Esto ayuda a comprender el área de fortalezas y debilidades de eventos pasados, lo que permite planificar mejoras futuras.

Figura 5: Ejemplo 5



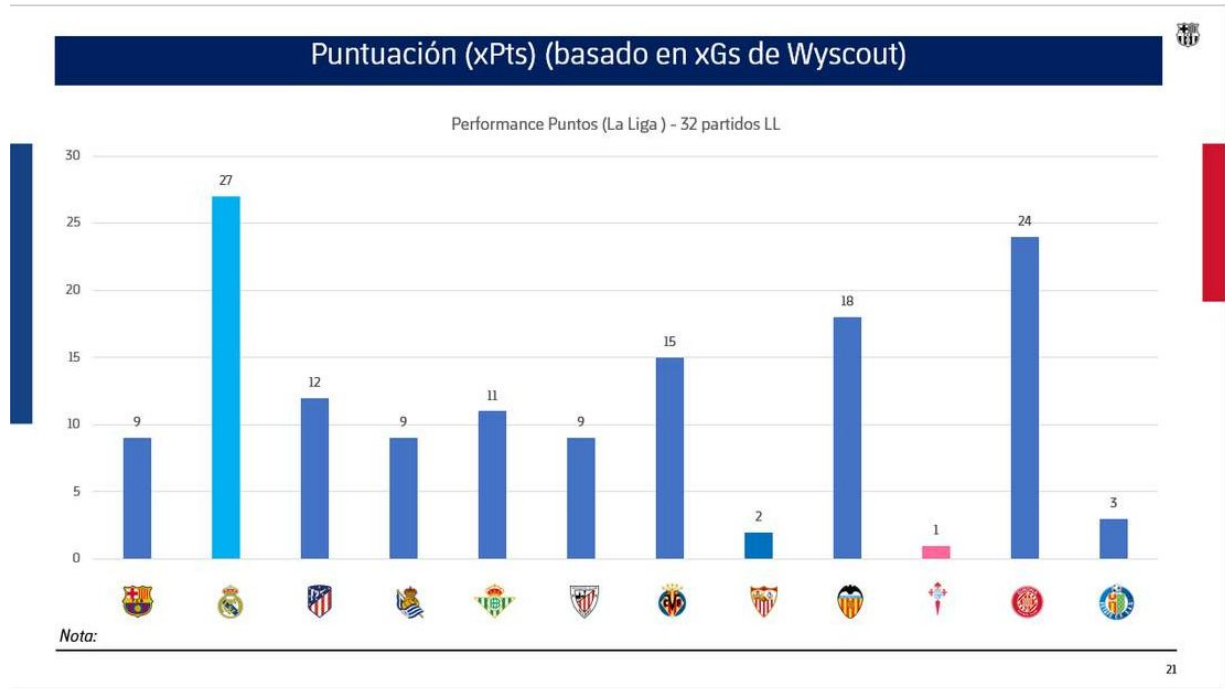
Fuente: elaboración propia.

**Figura 6: Ejemplo 6**



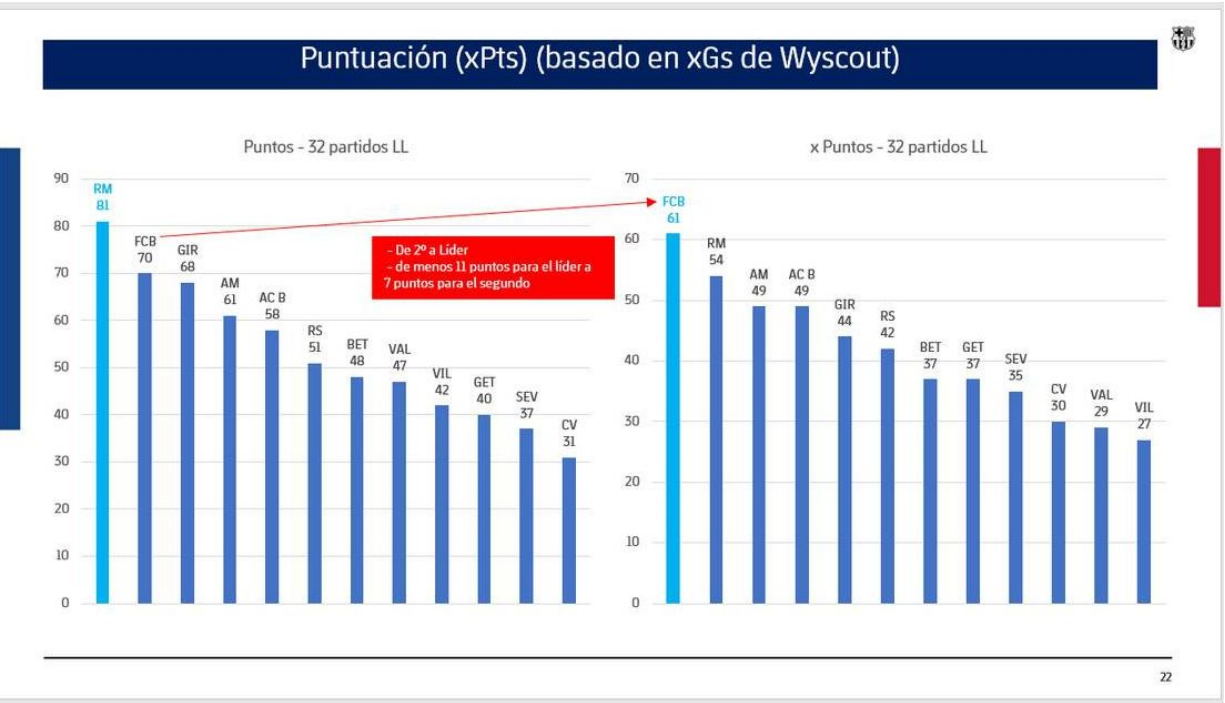
Fuente: elaboración propia.

**Figura 7: Ejemplo 7**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 8: Ejemplo 8**



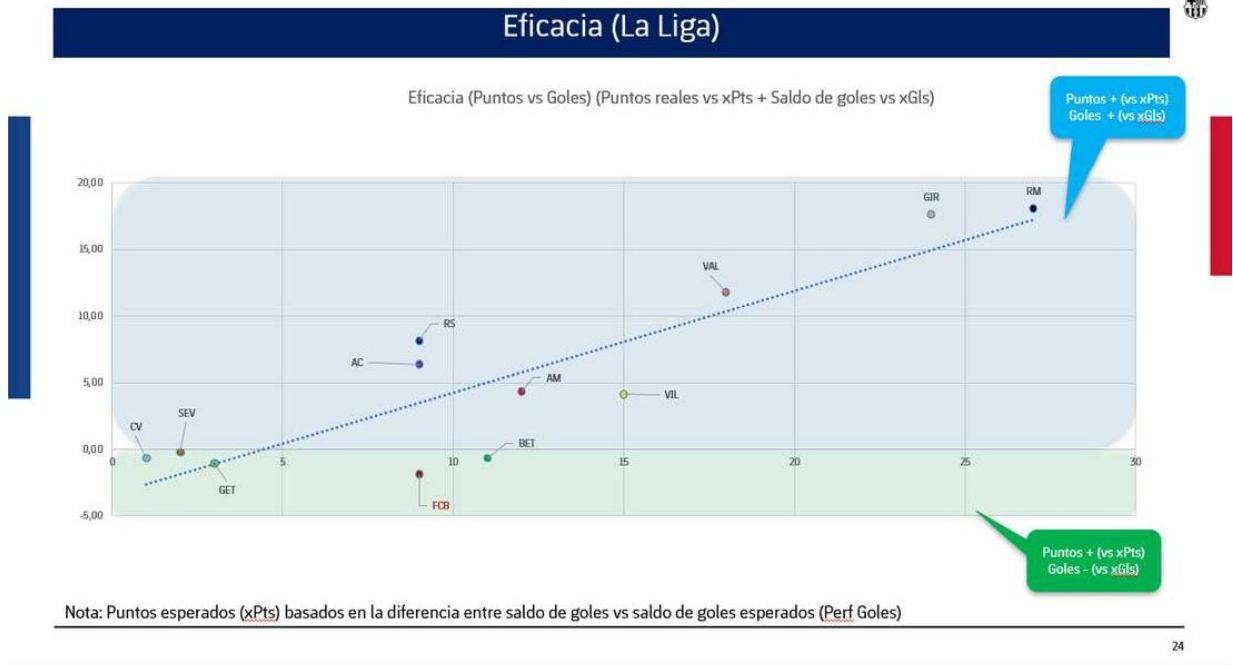
Fuente: elaboración propia.

**Figura 9: Ejemplo 9**



Fuente: elaboración propia.

Figura 10: Ejemplo 10

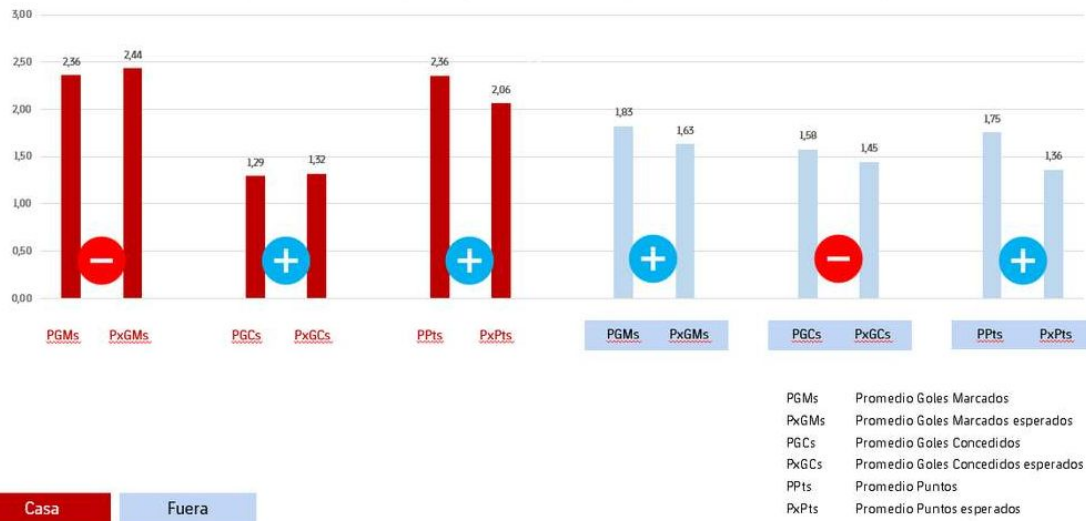


Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Ejemplo 11

## Puntos y Goles vs xPts y xGls (Casa y Fuera) – Todas las competiciones

Promedios ((Goles vs xGls (Casa y Fuera) y Puntos vs xPts (Casa y Fuera)) - Total competiciones - 47 partidos



37

Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Ejemplo 12

## Promedios por competición

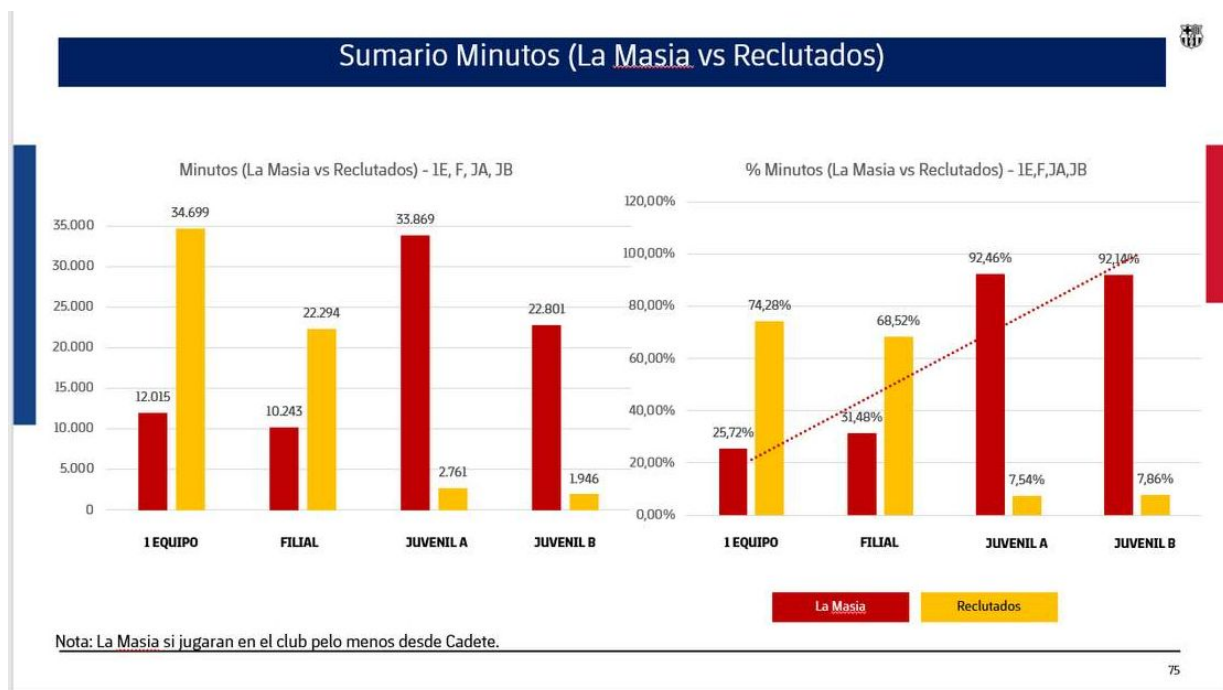


38

Fuente: elaboración propia.

- Análisis del uso de jugadores hechos "en casa" o jugadores reclutados para formar plantillas. Es un informe mensual.

**Figura 13: Ejemplo 13**



Fuente: elaboración propia.

- Análisis previo al partido de los rivales (preparación para el partido y trabajo con los medios de comunicación antes y después del partido). Es un

informe que se hace antes de cada partido. Este ayuda al director deportivo y al director técnico a tener una percepción del rival y de la percepción interna (entrenador, analistas) del rival.

**Figura 14: Ejemplo 14**



Fuente: elaboración propia.

**Figura 15: Ejemplo 15**



**FC BARCELONA**

**Onces iniciales**  
(Últimos 5 partidos)

*Mayo 2024*

Betis, 1 Sevilla, 1 28/04/2024	Sevilla, 3 Granada, 0 05/05/2024	Villarreal, 3 Sevilla, 2 11/05/2024	Sevilla, 0 Cádiz, 1 15/05/2024	Athletic, 2 Sevilla, 0 19/05/2024
13. Nyland	13. Nyland	13. Nyland	13. Nyland	13. Nyland
16. J. Navas	16. J. Navas	16. J. Navas	16. J. Navas	16. J. Navas
22. Loïc Badé	22. Loïc Badé	14. Nianzou	22. Loïc Badé	22. Loïc Badé
4. S. Ramos	4. S. Ramos	4. S. Ramos	4. S. Ramos	4. S. Ramos
19. Acuña	2. Kike Salas	2. Kike Salas	2. Kike Salas	2. Kike Salas
7. Suso	19. Acuña	19. Acuña	19. Acuña	19. Acuña
24. Soumaré	17. Lamela	42. Agoume	5. Ocampos	5. Ocampos
42. Agoume	24. Soumaré	24. Soumaré	24. Soumaré	42. Agoume
5. Ocampos	42. Agoume	7. Suso	42. Agoume	28. M. Bueno
20. Isaac R.	15. En-Nesyri	5. Ocampos	15. En-Nesyri	15. En-Nesyri
15. En-Nesyri	11. Lukebakio	15. En-Nesyri	11. Lukebakio	11. Lukebakio

Fuente: elaboración propia.

- Análisis posterior al partido, incluye el rendimiento físico de nuestros jugadores de forma individual y colectiva frente a rivales y sus métricas físicas en ese partido versus su rendimiento físico general. Es un informe que se realiza después de cada partido.

Algunos ejemplos de análisis de rendimiento son el escrutinio de los indicadores clave de rendimiento de un jugador durante el partido y/o entrenamiento. En cuestiones de orden física, esto puede implicar el uso de datos GPS y monitores de frecuencia cardíaca para evaluar y monitorear los niveles de condición física de los jugadores que se

rehabilitan de lesiones y para analizar, también, sus prestaciones físicas durante los partidos/entrenamientos.

Hoy en día, existen herramientas especializadas (empresas especializadas) en monitorizar los niveles de rendimiento físico de cada jugador/equipo en el contexto de un partido y una temporada.

**Figura 16: Monitoreo del rendimiento físico**



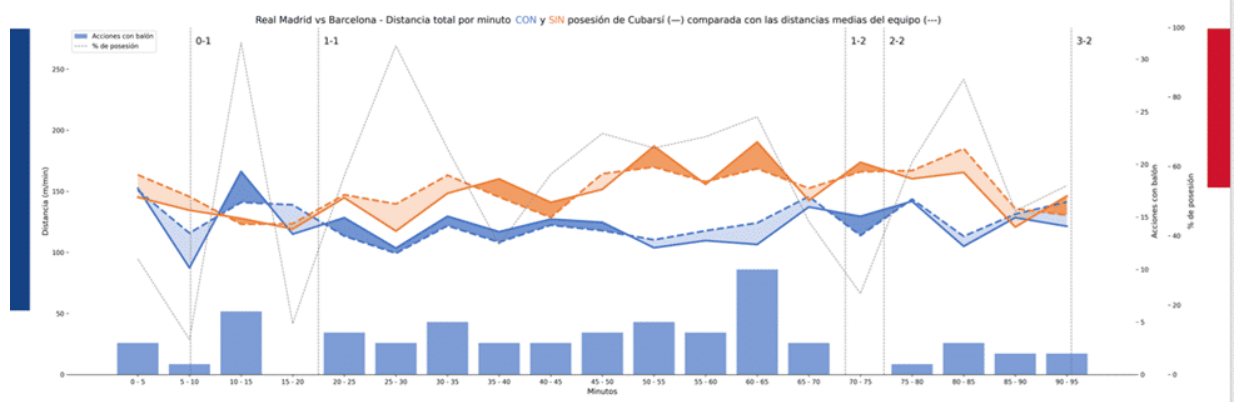
Fuente: elaboración propia.

**POR EJEMPLO, PUEDEN PROPORCIONAR, ENTRE OTROS DATOS:**

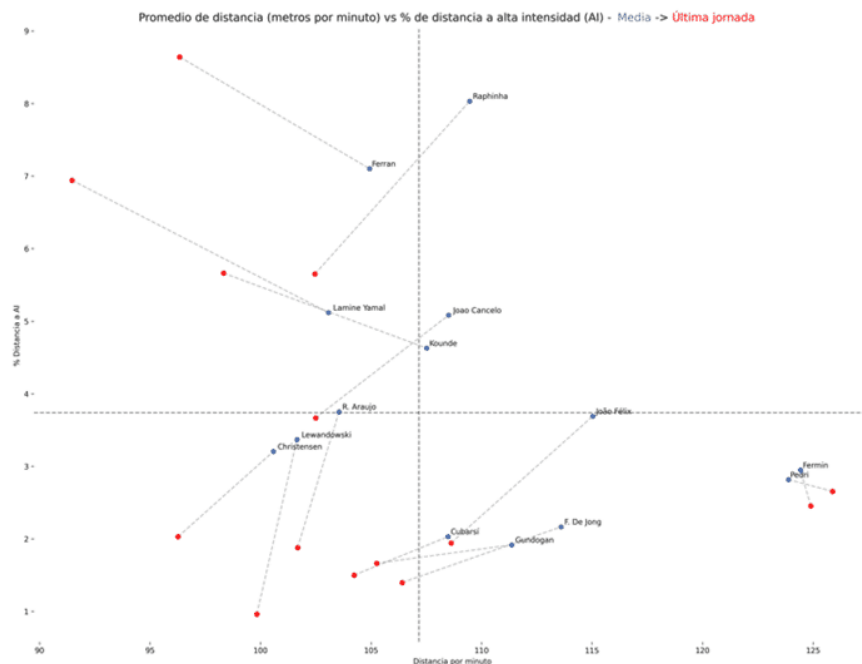
- Cantidad de metros recorridos por cada individuo por el tiempo del juego.

- Cantidad de metros recorridos por cada individuo en partes específicas del juego en comparación con sus compañeros de equipo y en comparación con la posesión de balón y fuera de posesión de su equipo.
- Pueden comparar la fecha de un jugador específico en un juego específico con sus datos promedio durante la temporada y contra temporadas anteriores.
- Pueden medir la cantidad e intensidad de los medidores recorridos por cada individuo a diferentes niveles de intensidad.
- Pueden medir la cantidad de acciones realizadas por cada individuo a diferentes tipos de intensidad.
- Pueden medir la cantidad de actividades de *sprint* de un individuo específico.
- Pueden medir la velocidad máxima de un individuo específico y el número de veces que lo hace en un partido determinado o a lo largo de la temporada.

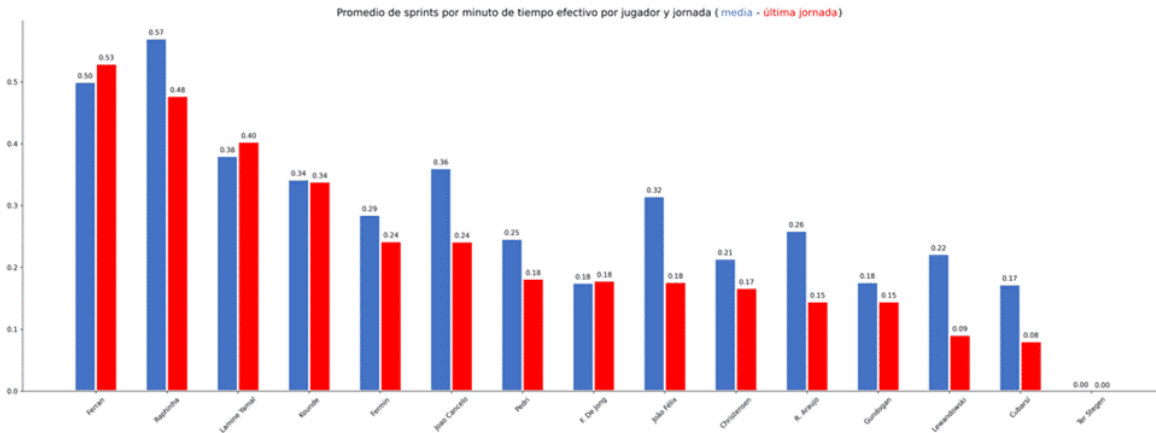
**Figuras 17, 18 y 19: Ejemplos de rendimiento individual**



Fuente: elaboración propia.

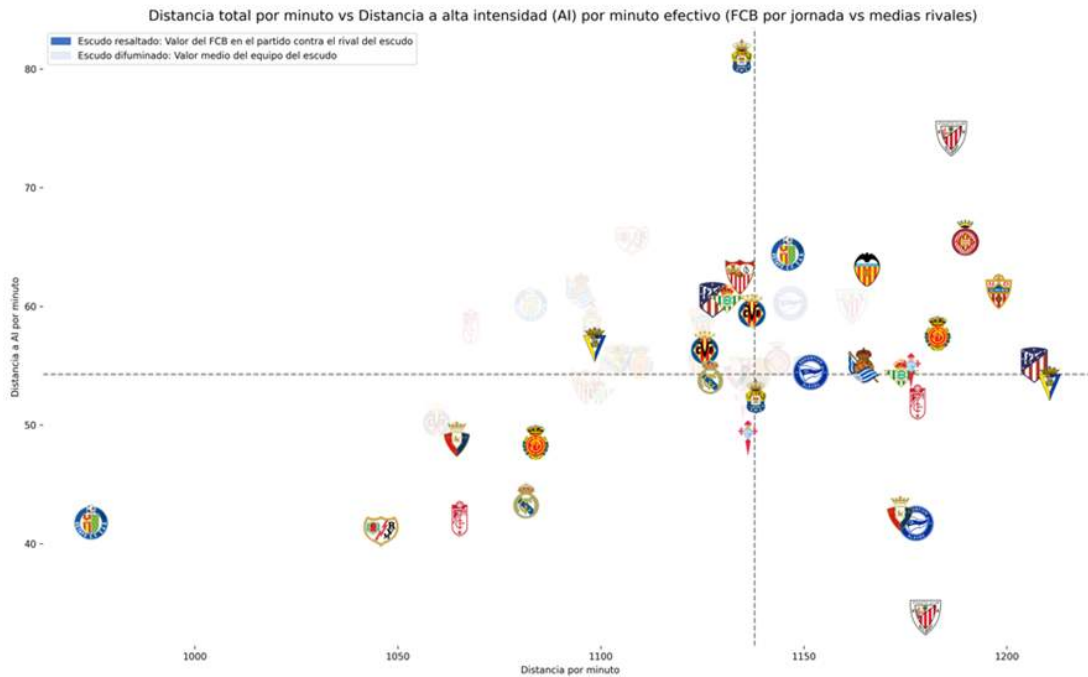


Fuente: elaboración propia.



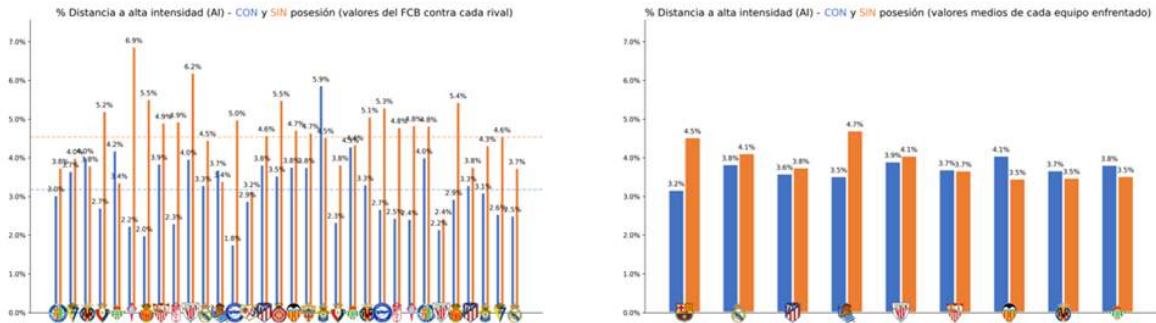
Fuente: elaboración propia.

## Figuras 20 y 21: Ejemplos de rendimiento colectivo



Fuente: elaboración propia.

---



Fuente: elaboración propia.

---

Estas herramientas permiten tener una imagen física muy clara de un deportista concreto, ya sea uno que tengamos en nuestra plantilla, para analizar su evolución a lo largo de la temporada o a lo largo de su carrera, o uno que planeamos agregar a una plantilla.

El análisis general del rendimiento físico del equipo, a lo largo de varios partidos y/o en el transcurso de toda la temporada, nos permite identificar las fortalezas, pero lo que es más importante, las posibles debilidades que el equipo puede necesitar abordar para resolverlas.

Estas herramientas, por lo tanto, se vuelven muy importantes en el análisis de los equipos, una herramienta realmente importante para los directores técnicos en las discusiones con los respectivos

entrenadores, así como en la planificación de las respectivas plantillas.

Además, también nos permiten comprender el rendimiento físico colectivo de nuestros equipos frente a un rival particular y/o frente a los competidores generales a los que se enfrenta nuestro equipo durante la temporada.

Por ejemplo, si los niveles de rendimiento físico del equipo están varios puntos por debajo de los de la competencia, es posible que el club deba abordar una situación en el Departamento de Entrenamiento Físico.

También es muy importante entender y ser muy objetivo en estos análisis, ¿por qué?

No se puede disociar e ignorar:

- El estilo y la intensidad de juego del equipo.
- El estilo y la intensidad de juego de la liga/competiciones a las que se enfrenta el equipo.
- El estilo de juego y la intensidad de los jugadores específicos que

El mismo principio de objetividad del análisis del rendimiento (físico, técnico, táctico y mental) debe aplicarse dentro del contexto de las competiciones y/o el entorno en el que juegan los jugadores/equipos.

Mientras tanto, el análisis de partidos ha evolucionado mucho en el juego moderno, se introdujeron conceptos como "goles esperados", "valor del pase", "valor de conducción" y muchos otros que pueden ser tan simples o detallados como se desee, permiten a los tomadores de decisiones, hacerlo lo más informados posible.

El análisis del desempeño, como disciplina especializada, implica observaciones sistemáticas para mejorar el desempeño y mejorar la toma de decisiones. Esto se logra, principalmente, a través de la provisión de análisis de datos estadísticos objetivos y

retroalimentación visual a través del análisis de video. El objetivo es capacitar a los equipos para que tomen decisiones informadas y mejoren el rendimiento.

Tenemos que entender que cuando hacemos análisis, lo estamos haciendo de eventos pasados y no podemos hacer nada para alterar los resultados de esos eventos. Sin embargo, estos eventos pasados y sus coincidencias o eventos consecutivos nos permiten ver y comprender las tendencias en el desempeño de un individuo respectivo o del colectivo de un equipo, lo que ayuda a tomar acciones para minimizar o corregir los eventos negativos, así como para maximizar los positivos.

Un aspecto que debemos tener en cuenta a la hora de analizar el rendimiento en el exigente entorno deportivo actual para obtener resultados, ya sean deportivos o económicos, es el análisis de la eficiencia, tanto individual como colectiva. La presión en toda organización deportiva competitiva está en la obtención de resultados.

Estos resultados son principalmente deportivos, pero están directamente relacionados con los resultados financieros de una organización deportiva, porque eso significa acceso a competiciones mejores y más importantes, así como a más recompensas financieras y acceso a tiempo en los medios de comunicación, lo que a su vez le

permite acceder a contratos de *marketing* más gratificantes financieramente.

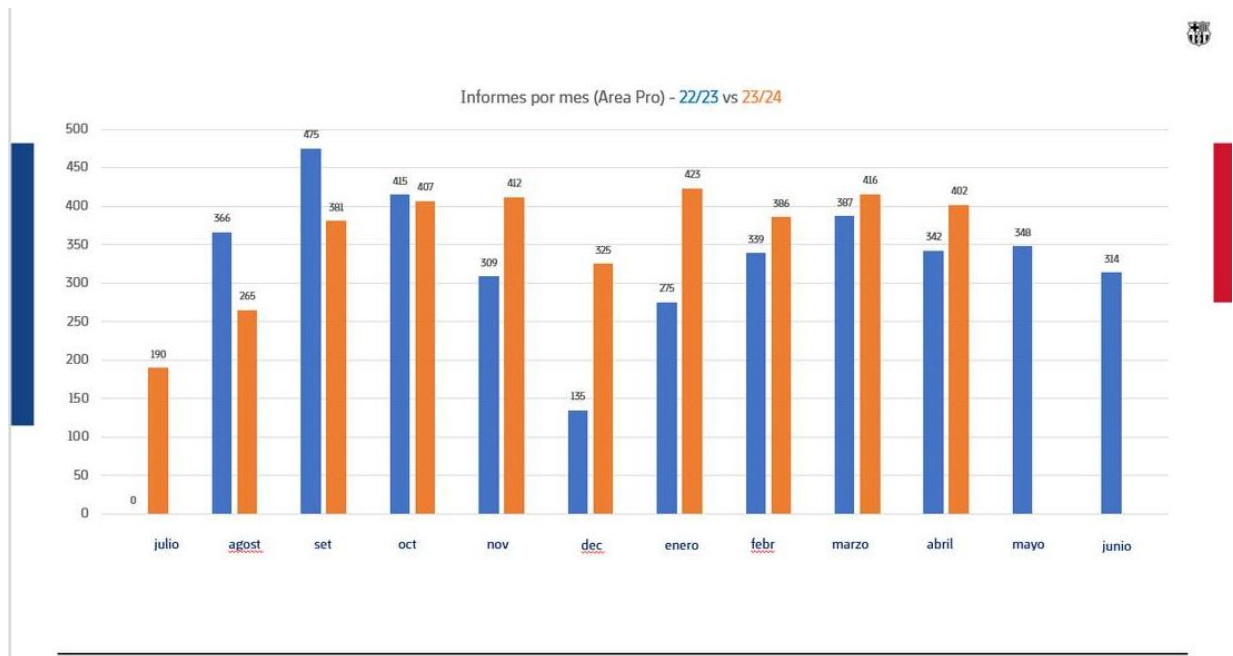
En casos concretos, como ocurre con el FC Barcelona, pero también con otras entidades deportivas de primer nivel, la necesidad de obtención de resultados va acompañada de la necesidad o exigencia por parte de sus seguidores/consumidores del producto de jugar de una manera determinada. Esto se debe a la tradición de los resultados y la forma de jugar que crea las expectativas de los seguidores del club. Si bien, podemos decir subjetivamente que un determinado jugador o equipo jugó bien/mal, la eficiencia puede ser analizada por los inmensos proveedores de datos en el mercado.

Al final, los resultados pueden enmascarar algunas de las actuaciones, pero las secretarías técnicas no pueden ignorar el rendimiento continuo si queremos tener una consistencia de resultados positivos al final.

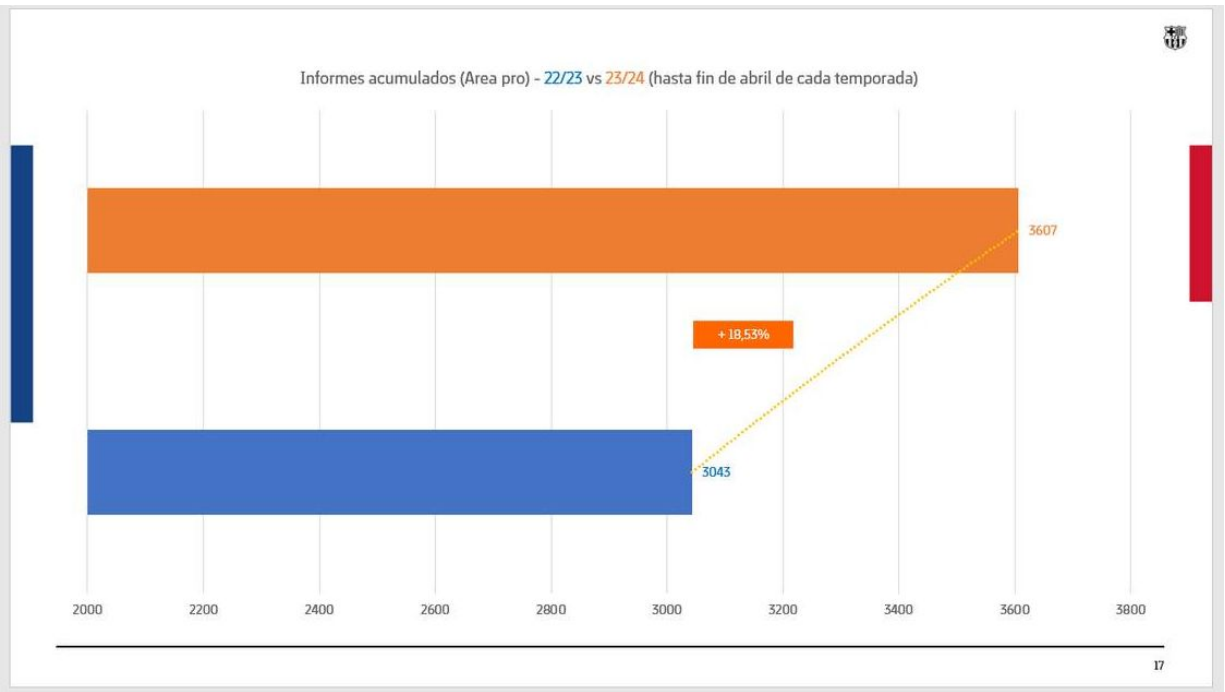
Es bien sabido que, en el deporte, especialmente en el fútbol, se sobrevaloran los resultados y se subanaliza el rendimiento, pero el análisis objetivo del rendimiento es el factor que permite a los secretarios técnicos tomar las mejores o más informadas decisiones para permitir que los respectivos equipos obtengan los resultados que quieren/necesitan/esperan.

- Informes de la cantidad (individual y colectiva) y calidad del trabajo del departamento de *scouting*, incluye análisis de mercados, posiciones y grupos de edad.

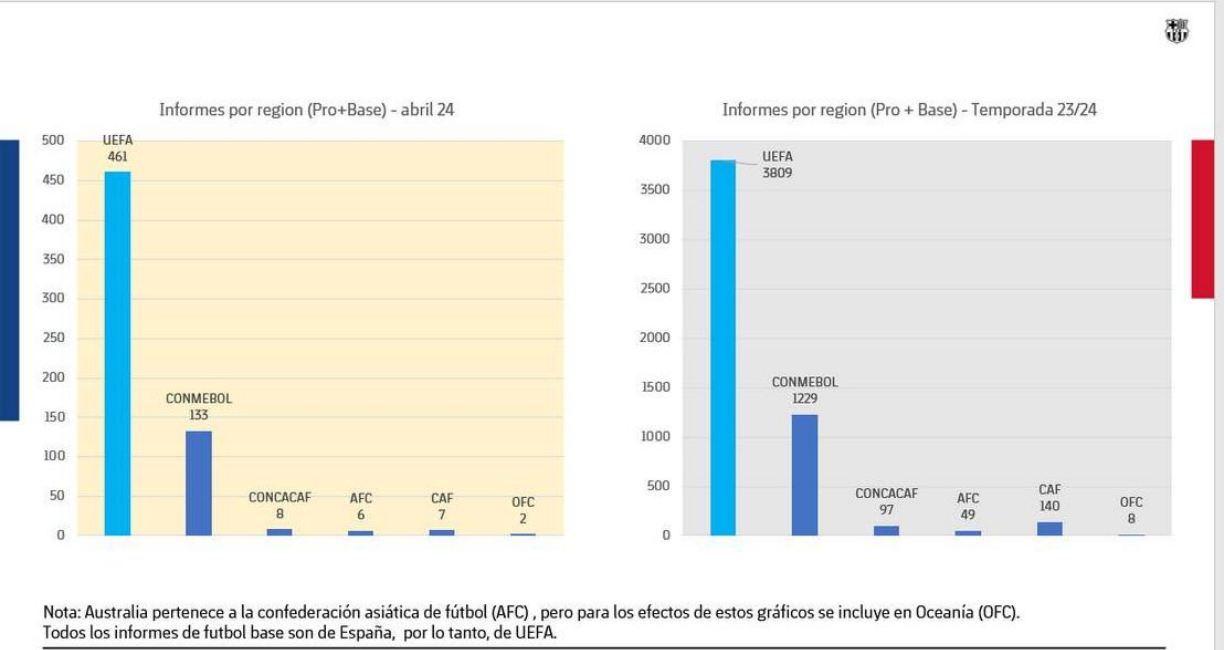
**Figuras 22, 23 y 24: Informes de cantidad y calidad del trabajo de *scouting***



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.



Fuente: elaboración propia.

- Informes de los jugadores destacados del trabajo del departamento de *scouting*. Esta información que se hace mensualmente destaca a los jugadores que en el mes específico han tenido bastante trabajo y han tenido muy buenos informes. Esto se suma a la lista de jugadores que han sido destacados anteriormente como jugadores que tienen la calidad para jugar en los distintos equipos del club.
- Informes de tendencias del mercado y aspectos destacados de la industria (clubes, inversiones, transferencias, ligas, etc.). Son trabajos realizados ocasionalmente que destacan las tendencias del mercado con el uso de datos analíticos y/o proveedores externos. También, se utilizan de forma no regular para informar al director deportivo de oportunidades o noticias en el mercado, información recopilada a través de los medios de comunicación, pero también a través de agentes.

CONTINUAR

# Referencias

---

---

**Espinoza Pure, J.** (2019). ¿Cómo formar un futbolista de élite? 3 procesos claves en un proyecto de fútbol formativo.  
<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-formar-un-futbolista-de-%C3%A9lite-3-procesos-claves-en-jes%C3%BAs/>

CONTINUAR