Módulo 1: Departamento de análisis

1.1 Implementación del departamento de análisis

¿Cuál es la realidad actual?

En la mayoría de los clubes no encontramos un departamento de análisis propiamente dicho, sino que estas funciones son asumidas habitualmente por los miembros del cuerpo técnico.

En los clubes, usualmente existe:

1. Una o varias personas, adscritas a la secretaría técnica, cuya labor es la de "rastrear" y controlar el mercado de cara a futuras contrataciones de jugadores (*scouter*).
2. Una persona que ayuda al cuerpo técnico en labores de grabación, edición de video, elaboración de informes del rival, etc.

Justificación de la implementación del departamento de análisis

La estructura actual de muchos clubes hace que el cambio del cuerpo técnico suponga una traumática pérdida de tiempo e información en lo que se refiere al proceso de análisis. Esto es así, ya que estas funciones, como hemos dicho anteriormente, son asumidas en un gran porcentaje por los cuerpos técnicos.

En este punto, por parte del club, surgen principalmente dos maneras de actuar:

1. Asumir esa pérdida de información cuando cambia el cuerpo técnico.
2. Crear un departamento o grupo de analistas propios que ayuden y colaboren con el cuerpo técnico.

Esta segunda opción ofrece mayores prestaciones ya que a mediano y largo plazo se contará con un trabajo organizado y continuado en el tiempo, además de personas especializadas y con experiencia en el terreno.

Problemática y características del departamento de análisis

No hemos de pasar por alto que la cohabitación de estos departamentos con el cuerpo técnico, puede generar algún tipo de fricción en un principio, es por

eso que se hace imprescindible que el departamento de análisis (analistas) tenga y muestre una gran capacidad de adaptación al cuerpo técnico existente en cada momento.

El Entrenador-Analista y el Departamento de Análisis

> Estos departamentos podrían ser definidos como unas unidades técnicas formadas por un equipo multidisciplinar de profesionales: Entrenadores, Técnicos informáticos y audiovisuales, matemáticos, estadísticos...cuya labor principal consta en generar información cualificada, a partir de la edición de informes técnicos, que apoye e influya positivamente en la toma de decisiones de carácter técnico del entrenador (Vales Vázquez. 2012. p. 169).

A la hora de desarrollar un departamento de análisis dentro de un club profesional de fútbol, debemos contemplar el perfil de las personas que lo han de conformar.
Hay elementos determinantes que siempre deberán cumplir quienes participen en las tareas de dicho departamento, pero entre las facetas definitorias de dicho perfil se han de reunir dos requisitos indispensables:

- Saber de fútbol.
- Saber de futbolistas.

Un analista ha de ser un entrenador formado en fútbol, con importantes conocimientos y experiencia en el entrenamiento de equipos y análisis del juego, capaz de entender la complejidad de su deporte, de identificar las diferentes propiedades emergentes que se desarrollen en cada partido en particular y saber transferir dichas situaciones vinculadas a la toma de decisiones de terceros, para que estas sean desarrolladas en las mejores condiciones posibles.

"La figura del entrenador-analista podría ser definida como una persona especialista en fútbol, sin fobia al conocimiento y manejo de ciertos recursos tecnológicos" (Vales Vázquez. 2012. p. 169).

Un analista ha de conocer a las personas que juegan, sus particularidades en relación al contexto en el que se juega y los matices derivados de la propia práctica del juego del fútbol.

De esta forma, un analista podrá hacer valoraciones sobre el juego y/o sobre las personas que juegan, personalizar aspectos específicos y abstraerse de aspectos complejos directa o indirectamente vinculados al fútbol como deporte de competición.

Al considerar estos dos aspectos fundamentales, un analista podrá valorar el juego en su conjunto y diseccionarlo dentro de patrones establecidos de antemano por el propio club, el *staff* técnico o el entrenador específico para el que se trabaje. Pero, además, podrá dimensionar de manera directa el valor de uso de un futbolista dentro de los contextos en los que desarrolla su función, bien dentro del propio equipo, bien en el equipo adversario o en el entorno en el que deba evaluarse para ser potencialmente contratado o promocionado.

> El entrenador-analista deberá mostrar sobre todo una alta capacidad para observar el juego y extraer información de este con criterio, rigor y sentido de la relevancia, puesto que en el último término, toda esa información será utilizada por lo técnicos y jugadores para tomar decisiones importantes encaminadas a optimizar el rendimiento competitivo en todos sus aspectos (Vales Vázquez, 2012. p. 169).

Considerando estos aspectos, a la hora de establecer la definición de un departamento de análisis en un club profesional, debemos definir el punto de partida. Es decir, ¿de quién depende?, y posteriormente sus utilidades directas, ¿para qué lo queremos?

Un departamento de análisis en un club profesional deberá ser una entidad dependiente de la **dirección deportiva** o en su defecto, responsabilidad directa del *staff* técnico profesional.

Dentro de las utilidades principales que deberá afrontar un departamento de análisis, establecemos tres que serán prioritarias:

- **Captación de talento**. En relación directa con la secretaría técnica de la entidad. Identificación de potenciales futbolistas para el futuro.
- **Identificación de recurrencias específicas del juego**. Vinculada al *staff* técnico del club. Análisis futbolístico propiamente dicho, tanto desde la perspectiva de equipo, grupal e individual.
- **Estudio de la evolución formativa**. Vinculada a la estructura de fútbol base, al **fútbol formativo**, como herramienta complementaria de evaluación y control del proceso formativo y de su carga curricular en las diferentes franjas de edad en las que esté subdividido (Couto Lago, 2018).

Un departamento de análisis es una herramienta global de control de calidad que proporciona información directamente vinculada a la razón social de un equipo profesional de fútbol, es decir, jugar al fútbol en su sentido estricto, e información determinante de aquellos encargados de llevar a la práctica dicha razón social (los jugadores), tanto los propios como los ajenos, así como los

potencialmente contratables en un futuro más o menos inmediato. Un departamento de análisis es una matriz cada vez más interactiva dentro de la organización estructural de un club profesional, dado que proporciona niveles de información que podrán ser utilizados por otros departamentos interrelacionados con aquellos responsables del área específica de fútbol, tal como el departamento médico, regenerativo y de prevención, el departamento condicional y de preparación física o el departamento de psicología aplicada al fútbol, entre otros.

Cada vez más, el volumen y la calidad de información que se manifiesta y se necesita en el deporte del fútbol es un factor diferencial, una ventaja competitiva que permitirá al club decidir en mejores condiciones de certeza y eliminar **la incertidumbre**, el principal elemento de desorden de un sistema complejo, abierto y dinámico, como es un club de fútbol.

Un club de fútbol necesita evolucionar en el tiempo y una de las facetas principales consiste en saber manejar la información que le permite adaptarse a los entornos complejos en los que debe participar. Reducir incertidumbre y ampliar posibilidades de respuesta para tomar decisiones adecuadas, es el objetivo final de todo el entramado interdepartamental.

Es por ello que elegir a las personas adecuadas y organizarlas para optimizar sus recursos es determinante para ser operativos, eficientes y eficaces en el ejercicio del tratamiento de la información y su posterior uso.

La primera tarea a desempeñar por los departamentos de análisis consistirá en proveer al entrenador, a través de la búsqueda y filtrado minucioso de la información, de un volumen asimilable de datos que responda a los criterios de calidad y especificidad deseados por este (disponer de mucha información no significa necesariamente estar bien informado). Analístas y técnicos, al ser portadores de información relevante, deberán previamente fijar y consensuar el tipo de datos que deberán ser recopilados y registrados (Vales Vázquez, 2012).

Los departamentos de análisis también pretenderán influir positivamente en la toma de decisiones del entrenador en una doble dirección:

1. A partir de la información derivada del análisis del comportamiento y rendimiento competitivo manifestado por los equipos rivales y por el propio (mejora colectiva e individual) en los últimos partidos jugados, se pretenderá influir en aspectos relacionados con el corto plazo y día a día de trabajo, como son la definición y el ajuste de los modelos de juego y de entrenamiento del equipo.
2. Con una intención más relacionada con el medio plazo consiste en el seguimiento continuo de una nómina de jugadores más o menos amplia, se pretenderá influir también en la definición de una planificación estratégica encaminada a

anticipar los detalles para la renovación de la plantilla de jugadores de cara a la próxima temporada. (Vales Vazquez, 2012. p. 171)

Es importante resaltar que el conjunto de información generada y trasmitida hacía el cuerpo técnico por parte de los departamentos de análisis del juego, además de ser relevante y específica, deberá incluir recomendaciones concretas para resolver los problemas detectados en los distintos niveles de análisis desarrollados.
Esta labor evaluativa, informativa y prescriptiva asociada a los departamentos de análisis del juego será desarrollada en tres momentos concretos, cada uno de los cuales con unas finalidades y contenidos diferenciados:

1. Antes de los partidos, el trabajo desarrollado por el departamento de análisis del juego estará centrado fundamentalmente en la descripción de las principales características del juego que presentará el próximo rival. El objetivo de este tipo de análisis consistirá en intentar anticipar o predecir, a través de la elaboración de informes técnicos correspondientes a los últimos partidos disputados por el próximo adversario.
2. Durante los partidos, aprovechando la situación privilegiada que ocupa el entrenador-analista para visionar el juego, las principales tareas a desarrollar estarán relacionadas con la aportación al cuerpo técnico situado en el banquillo de información en tiempo real (imágenes y *feedback* por audio) sobre el desarrollo del juego, haciendo un espacial hincapié en los aspectos de contenido táctico-estratégico y su relación con el plan de juego establecido. El objetivo será el de proveer al entrenador de información objetiva y actualizada para, si lo considera oportuno, realizar ciertos ajustes en el modelo de juego propio que potencialmente puedan mejorar el rendimiento del equipo tanto en términos colectivos como individuales.
3. Una vez finalizado el partido, los departamentos de análisis del juego desarrollarán un importante volumen de trabajo que estará orientado a evaluar minuciosamente (cualitativa y cuantitativamente), el rendimiento manifestado por el equipo propio durante el último partido. El objetivo que se persigue será el de identificar, en el menor tiempo posible, áreas del rendimiento individual y colectivo del propio equipo susceptibles de ser mejoradas a partir de la implementación de nuevos planes de entrenamiento específicos o de ciertas variaciones en el plan de juego del equipo de cara al próximo partido. (Vales Vázquez, 2012. P. 171-172).

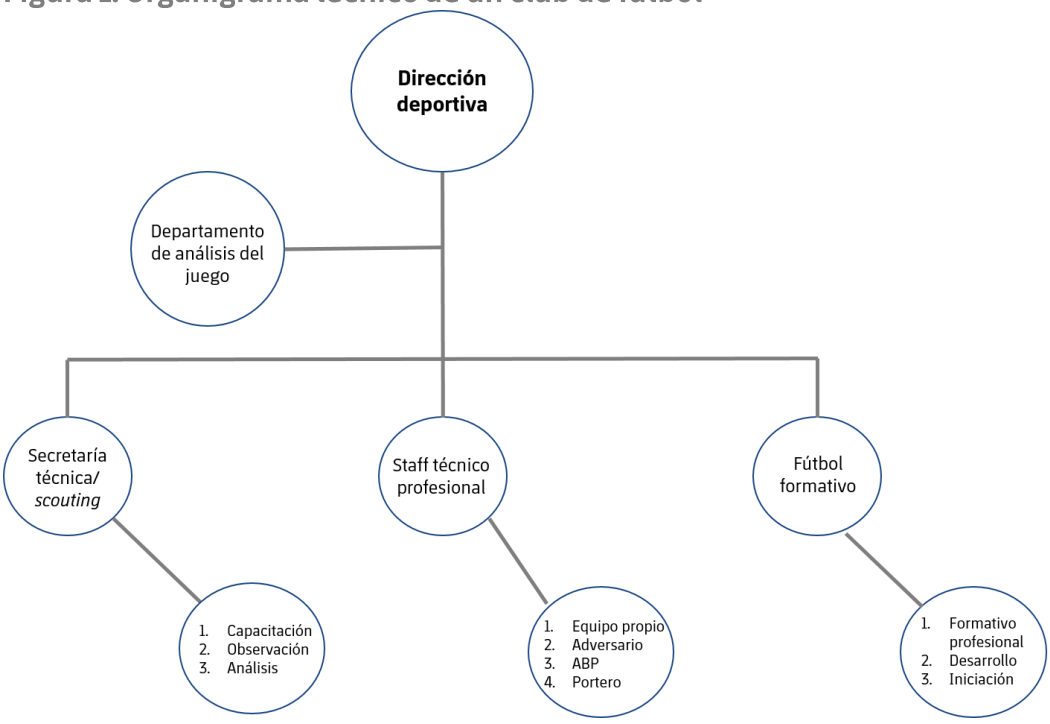
2. Áreas

1. Organización. Distribución de responsabilidades

En estos últimos años se ha integrado, en el ámbito de la estructura organizativa de los clubs de fútbol profesional, una nueva estructura técnica denominada Departamento de Análisis del juego. Este departamento es el que estará a cargo de generar una serie de informes técnicos que estarán dirigidos al entrenador y al resto de los departamentos que componen el organigrama técnico del club (Vales Vázquez, 2012).

Lo que nosotros planteamos es que este departamento gestione las diferentes áreas del conocimiento del club, relacionadas directamente con el análisis del juego y bajo la supervisión directa de la dirección deportiva del club.

Figura 1: Organigrama técnico de un club de fútbol



Fuente: Elaboración propia.

2. Secretaría técnica/*scouting*. Captación de talento

Una secretaría técnica de un club es el conjunto de personas de carácter multidisciplinar coordinadas para la captación de talento en diferentes áreas geográficas, tanto desde la perspectiva presencial como no presencial.

El objetivo fundamental es:

- Identificar el talento.
- Analizar individualmente al futbolista.
- Analizar dentro del contexto colectivo al jugador que interesa.
- Consolidar un informe global de su persona (Couto Lago, 2018).

Para identificar el talento habrá que definir las diferentes áreas de observación a las que se puede o se desea acceder. Posteriormente, el tipo de observación que se va a realizar y, finalmente, el tipo de estudio que se desarrollará sobre el jugador susceptible de ser observado. En este sentido, se deben considerar las estructuras del futbolista que interesan ser observadas, (estructura técnica y táctica, estructura condicional, estructura emotivo-volitiva, estructura psicológica, estructura cognitiva, etc.).

El análisis dentro de una secretaría técnica consiste en estudiar personas potencialmente interesantes para ser contratadas en el futuro inmediato del club, tanto para el equipo profesional como para la estructura de fútbol formativo.

Para captar talento, primero ha de ser encontrado, posteriormente ha de ser observado y, finalmente, ha de ser analizado dentro de un contexto específico, aquél que llevará al jugador al club. Cada uno de estos protocolos debe ser dimensionado adecuadamente.

- **Definir el área geográfica de búsqueda**
  - Local.
  - Regional.
  - Nacional.
  - Internacional.

Establecer las redes y los protocolos de identificación del talento lleva aparejado la organización de las personas que van a participar en la búsqueda de los potenciales jugadores de futuro.
Una opción obvia es la contratación con agencias externas al club, pero disponer de un departamento propio posibilita destinar recursos humanos y materiales para consolidar tal fin, conocer la idiosincrasia funcional del club y el contexto de este.

Dentro del ámbito **local**, los convenios de colaboración con entidades deportivas son un camino tradicional. Junto a estos acuerdos está la utilización de recursos humanos cercanos, capaces de cubrir el área geográfica definida, el desarrollo de una observación directa y la entrega periódica de informes, en forma escrita, de audio e imagen, que permitirán hacer un seguimiento continuado de los jugadores interesados.

Dentro del ámbito **regional**, el proceso es similar. La observación directa de los potenciales jugadores será de la forma tradicional, desarrollada por una red de ojeadores coordinada a través de un delegado específico. Este último, será quien, a través de la elaboración de informes periódicos y la utilización de *software* que permita la gestión de la imagen, coordine las resultantes con el departamento correspondiente del club, en este caso, el de análisis vinculado a la secretaría técnica.

A nivel **nacional**, el proceso se complica. La distribución geográfica supondrá acotar zonas más reducidas para hacer un estudio pormenorizado de aquellos clubes e instituciones que puedan ofrecer perfiles de jugadores interesantes para la entidad. El proceso de observación podrá ser directo e indirecto.

El **proceso directo** seguirá una línea similar al ámbito regional, con informes e imágenes coordinadas por un delegado de zona que posteriormente coordinará con un delegado de área y este desarrollará los vínculos directos con el departamento de análisis relacionado con la secretaría técnica.

El **proceso indirecto** consistirá en distribuir en zonas geográficas definidas, a un grupo de analistas, más o menos reducido en función de las capacidades del club. Provistos de equipos potencialmente observables establecidos de antemano para que ellos observen, a través de la utilización de herramientas y software-plataformas adecuados, a los jugadores pertinentes. De esta manera podrán elaborar los informes escritos, de audio y de imagen que se coordinarán directamente con el departamento de análisis vinculado a la secretaría técnica de forma periódica.

A nivel **internacional** el proceso se hace más selectivo y específico. Tras identificar las zonas de interés en las que se desea hacer la prospección y la identificación de talento, se distribuirán las áreas geográficas establecidas, las ligas y competiciones correspondientes entre los diferentes analistas disponibles. Estos harán una observación indirecta a través de la utilización de *software*-plataformas y recursos específicos y a partir de allí elaborarán los informes escritos, de audio y de imagen que correspondan.
Una vez identificados los jugadores que interesan, se podrá enviar a un observador directo para que *in situ* pueda corroborar lo previsto en los informes indirectos, conocer de primera mano su entorno natural, el contexto en el que se desenvuelve y con el tiempo, las particularidades personales que rodean al futbolista en cuestión, abordando información de carácter más personal, pero igualmente referente para la posterior toma de decisiones.

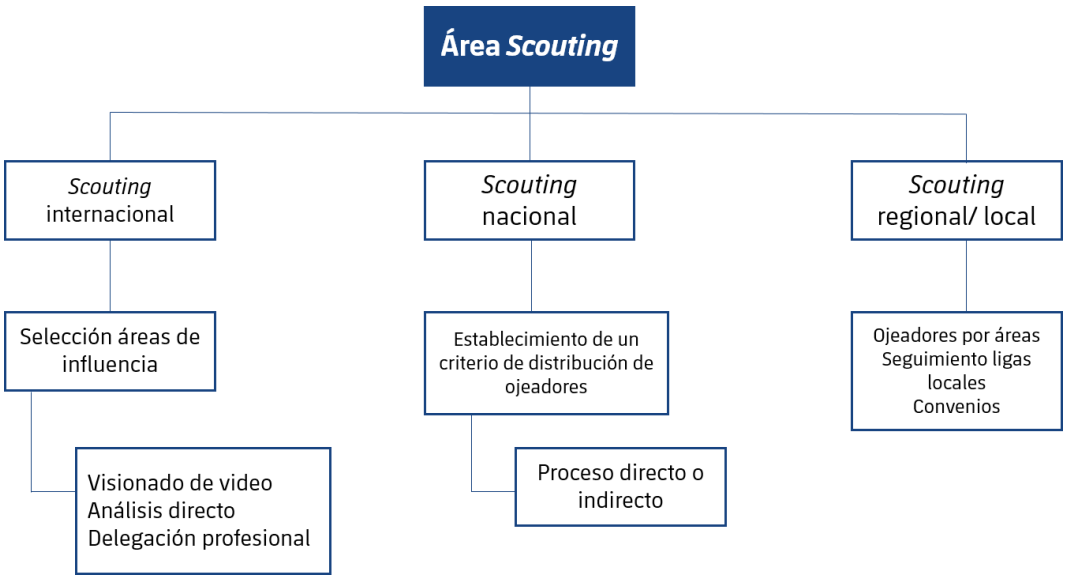
Para la construcción específica de esta área que forma parte del departamento de análisis del club se han de estimar:

- Recursos humanos necesarios y suficientes para cubrir las diferentes áreas geográficas estimadas en los procesos de captación y su coordinación eficiente.

- Recursos humanos necesarios y suficientes para organizar los análisis indirectos, su distribución de cargas adecuadas y su coordinación posterior.
- Recursos económicos necesarios y suficientes para que los delegados y ojeadores puedan acceder a los foros de observación y desarrollar su función.
- Recursos materiales de observación directa, tanto para la manifestación escrita de los mismos como para la captación de imágenes adecuadas.
- Recursos materiales de observación indirecta. *Software*-plataformas y *hardware* idóneo para optimizar el proceso de observación y posterior análisis.

Cada *dossier* específico de información deberá ser defendido ante los responsables del club. El jefe analista-entrenador responsable servirá de enlace con la dirección deportiva y con el área directiva de la entidad, aportando la documentación y la opinión consolidada a través de la información recabada para que esta pueda ser utilizada adecuadamente por el área decisional correspondiente.

Figura 2: Diagrama de áreas geográficas para scouting



Fuente: Elaboración propia

3. Departamento de análisis vinculado al *staff* técnico profesional

Definimos **analista de rendimiento** al profesional del fútbol (entrenador titulado) con conocimientos para diseccionar el juego de manera contextualizada en base a un plan establecido, con el objetivo de transferir información sobre el propio equipo, adversarios o jugadores en su desempeño individual, para afrontar la competición con mayores garantías de éxito.

El analista de rendimiento comprende el juego y entiende a los jugadores en su funcionalidad competitiva por lo que puede interpretar de manera clara

intencionalidades y certezas observadas, identificar fortalezas y debilidades, definir recurrencias comportamentales desde la perspectiva futbolística que incidirán en el modelo de juego propio o en el desempeño del modelo de juego adversario para combatir, y contrarrestar acciones reales dentro del proceso competitivo.

Un departamento de análisis está compuesto por profesionales que se mueven en el campo multidisciplinar. Generalmente distinguiremos dos vertientes:

- Analistas de rendimiento propiamente dichos. Entrenadores, preparadores físicos, psicólogos. Analistas de cada una de las disciplinas específicas y genéricas de las que se compone un *staff* técnico de fútbol.

- Técnicos audiovisuales. Profesionales de la imagen y el sonido que se encargan del aspecto específico del tratamiento de la imagen en sentido estricto. Informáticos y profesionales del sector que dinamizan la gestión de la información y el tratamiento de esta.

Actualmente ambas vertientes tienden a encontrarse, dando como resultado que unos dominen las disciplinas de los otros y viceversa.

La construcción de un departamento de análisis y su organización posterior será tan particular como cada club que existe, con sus peculiaridades y basados en las personas que lo conforman.

Como pauta general vamos a diseñar un modelo de departamento de análisis estandarizado, en el que se recojan todas las funcionalidades de este en el ámbito más específico del fútbol, el juego y todas aquellas disciplinas que lo influyen de manera directa e indirecta.

El departamento de análisis forma parte del organigrama del club y se puede situar bajo la responsabilidad de la **dirección deportiva** e integrado (o no) dentro de la estructura del *staff* técnico profesional.

Dentro del departamento de análisis identificaremos:

- **Entrenador-analista jefe**. Máximo responsable del colectivo. Servirá de enlace entre el departamento y los demás ámbitos del club, dirección deportiva, secretaría técnica y *staff* técnico.

  El entrenador-analista jefe se ocupará, además, de las relaciones interdepartamentales dentro del organigrama del equipo, establecerá la trasferencia de información adecuada entre el sector destinado a la regeneración, prevención y cuidado de los futbolistas, el sector conductual y el sector de preparación física y fortalecimiento del jugador y del equipo.

  El entrenador-analista jefe coordinará las tareas de los analistas de rendimiento que compongan el equipo de trabajo y su interrelación directa con los técnicos audiovisuales. Para ello, establecerá los protocolos de acción que estime oportunos.

- **Analistas de rendimiento**. Bajo la tutela del analista jefe, serán los profesionales encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo del departamento. Su funcionalidad radicará en el reparto de tareas específicas, tanto referidas al equipo propio como a los adversarios.

  Dentro del colectivo de analistas de rendimiento, nos encontramos con:

1. **Analistas de juego;**

   - Analistas encargados de supervisar y controlar el juego del propio equipo.

   - Analistas encargados de supervisar y controlar el juego de los adversarios.

   - Analistas de acciones a balón parado.

   - Analistas del juego del portero.

   - Analistas de los procesos de entrenamiento.

2. **Analistas de datos;**

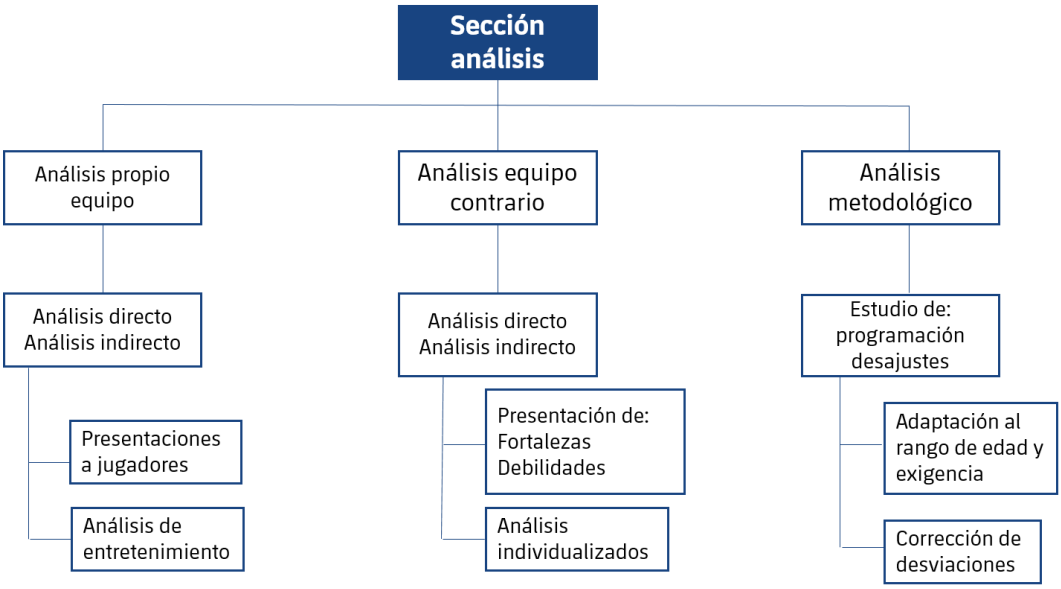
   - Técnicos de datos (recogida y análisis de todo tipo de dato útil).

     Muchas de las acciones anteriormente descritas podrán integrarse dentro de la responsabilidad de uno o diferentes analistas en función de los recursos disponibles por cada club.

- **Técnicos audiovisuales**. Serán los profesionales encargados de gestionar la imagen y el sonido, el *software* referente a la gestión de información y todo aquello que tenga que ver con la tecnificación de los procesos de observación, bien de captación de imagen directa como de realidad virtual, utilizados para la reproducción de situaciones específicas bajo la tutela de un analista de rendimiento.

La **organización** de tareas dentro del departamento de análisis vendrá condicionada por el número de elementos que la compongan. La disponibilidad de mayor o menor número de recursos humanos y materiales determinará la complejidad del mismo, posibilita el desarrollo de un alto ritmo de trabajo y de una máxima calidad de este.

Figura 3: Departamento de análisis: Análisis de rendimiento



Fuente: Elaboración propia

Presentación de informes

La ingente cantidad de información identificada en los procesos de análisis deberá ser tratada en función de cada destinatario final. El global del *dossier* pasará a formar parte de la base de datos del departamento de análisis y además se transferirá al máximo responsable del *staff* técnico para que proceda a su valoración y estudio, y pueda utilizarlas en su posterior plan de partido y planificación estratégica de los procesos de entrenamiento.

Es por ello que, al menos, el analista jefe tendrá un vínculo directo con el *staff* técnico a fin de optimizar el tránsito de la información de un departamento a otro y consolidar la utilización de la misma en términos de operatividad y eficiencia.
Igualmente, la información transferida puede ser complementada con los informes derivados del *tracking* surgido de los dispositivos utilizados por los preparadores físicos a través de los diferentes elementos tecnológicos con los que cuentan, operando en un rango de *big data* que debe ser administrado y registrado correctamente para ser contextualizado en cada caso y circunstancia.

Cualificar los datos y cualificar la cuantificación informativa también será tarea del analista de rendimiento integrado dentro del contexto de trabajo del *staff* técnico profesional.

Los informes a presentar pueden ser de diferentes tipos y formatos, pero fundamentalmente nos centramos en dos.

- Informes escritos.
- Informes de imágenes.
    - Realidad virtual.
    - Cortes reales de partidos específicos.

Será el entrenador principal quien marque el nivel de filtrado de la información para transferir al resto de partícipes del cuadro técnico, y fundamentalmente a sus futbolistas, que deben recibir informes de dos tipos:

- De carácter colectivo, en el que el interesado sea partícipe directo o indirecto.
- De carácter individual, ya sea propio o del adversario, para disponer de información básica con la que operar para su posterior toma de decisiones y acción real de juego.

Los informes destinados a los jugadores han de ser específicos, breves y de fácil comprensión.

El tratamiento de la información por parte del entrenador principal deberá ser individual o colectiva, en función de los parámetros que él estime desarrollar. El analista proveerá en función de los requerimientos y necesidades del entrenador. "El Analista deberá también tener la capacidad para desarrollar de forma eficaz la tarea de interpretar y extraer significado operativo a la información recogida" (Vales Vázquez, 2012. P. 177).

Relaciones exteriores

El departamento de análisis se encargará de estar al día en lo referente a las evoluciones tecnológicas y será el foro principal para informar al club de los recursos necesarios que deberán incorporarse a la entidad, en función de los recursos económicos y humanos disponibles.

Generalmente el analista jefe o alguien delegado por este, así como los técnicos audiovisuales, son quienes pueden o deben mantener relaciones con los proveedores de servicios que planteen propuestas de tecnología que se adapten a las exigencias del club.

Igualmente, representarán a la entidad en aquellos eventos nacionales o internacionales en los que se den cita los profesionales del sector a fin de conocer lo último en la evolución de la disciplina abordada (Congresos, *Summit*, Ferias, etc.).

Serán los analistas quienes ayuden a formar a futuros analistas, por lo que estarán a disposición de transferir conocimiento en aquellos foros académicos, públicos o privados en los que sea menester afrontar la didáctica de esta disciplina.

A día de hoy, un analista es un profesional plenamente integrado en la estructura deportiva de un club de fútbol, con atribuciones que evolucionan a medida que el sistema dinámico y complejo que define a una entidad futbolística se desarrolla en el tiempo.

Al igual que en cualquier proceso de producción, el control de calidad del servicio prestado es un elemento fundamental para testar el valor de lo ofrecido. El analista formará parte del contexto en el que dicho control de calidad futbolístico será testado y definido en términos de máximo rendimiento, en contraste con el foro en el que desenvuelve la actividad, la máxima competición a la que tenga acceso.

Todo proceso complejo y colectivo parte de un plan, de una organización, de un liderazgo tendente al servicio y de un control. El analista dispondrá de información suficiente para compartir y enfatizar los procesos de acción referidos a la planificación de contenidos, a la organización de los mismos, al asesoramiento en la dirección del proceso y, finalmente, en los mecanismos de control que nos permitirán medir la dispersión entre lo alcanzado en relación a lo deseado.

Si la información es poder, un analista es un elemento generador de influencia dentro del equipo de fútbol.

4. Departamento de análisis vinculado al desarrollo metodológico y al proceso formativo del fútbol base

A la hora de complementar las tareas en la construcción de un departamento de análisis, sería interesante incorporar su aporte al proceso formativo dentro de la estructura del fútbol base, de las fuerzas vivas del club.

Disponer de información que proporcione una guía y un elemento de juicio a los procesos de enseñanza del fútbol desde un punto de vista específico, es una herramienta que ayudará a optimizar dicho proceso e incrementará la probabilidad de éxito en términos relativos dentro de la propia entidad y su organización.

A la hora de validar el trabajo informativo derivado de un estudio como este, debemos tener en cuenta el factor humano y los recursos disponibles. Ello limitará o propiciará la posibilidad de afrontar el reto desde una perspectiva minimalista o en términos de máximos (Couto Lago, 2017).

El departamento de análisis podrá contribuir dentro del proceso formativo del equipo de la siguiente forma:

- **Análisis metodológico de los procesos de entrenamiento**

El seguimiento de los entrenamientos y la grabación de aquellas partes relevantes o previamente acordadas con el formador responsable, permitirá

definir la validez del método elegido y su evolución en el tiempo, comparar lo ocurrido hoy con lo evolucionado en el futuro y sus puntos de partida pasados. La dirección de metodología tendrá una sinergia importante con el departamento de análisis al disponer estos de las herramientas necesarias para realizar la supervisión y control de los procesos de entrenamiento en las diferentes franjas de edad y acometer los ajustes necesarios en aquellos equipos que necesiten de un refuerzo metodológico que le permita mantener el sello identificativo, en forma y fondo, que define formativamente a la institución.

- **Estudio y valoración de los programas destinados a cada franja de edad, es decir, fútbol formativo profesional, fútbol formativo de desarrollo o fútbol formativo de iniciación**

Cada equipo de fútbol, cada entidad es particular y con características únicas e intransferibles. Por ello, la dinamización de los procesos formativos vendrá condicionada por las particularidades de las personas que constituyen cada equipo y de los formadores que deberán impartir la carga curricular correspondiente.

Habrá equipos y jugadores que evolucionen de una manera y otros de otra, en función de las diferentes formas de absorber e interpretar los contenidos curriculares a edades de formación.

Disponer de herramientas en forma de imágenes, informes escritos, audios o incluso de *software*-plataformas que permita adaptar las limitaciones de comprensión a los procesos de enseñanza, facilitarán la dinamización o ralentización de los procesos de aprendizaje en función de las necesidades de cada rango de edad.

Generar programas de tecnificación específicos por puestos independientemente de la edad o programas de dinamización táctica y de tomas de decisiones, puede ser un aporte que surja de la correcta operatividad entre el departamento metodológico, el departamento de análisis y la dirección específica del fútbol base.

- **Adaptabilidad de las cargas curriculares a los diferentes rangos de exigencia a los que se ven sometidos los futbolistas en formación en sus diferentes competiciones**

El departamento de análisis puede ofrecer las herramientas necesarias para determinar las cargas curriculares a desarrollar en un inicio del proceso formativo o en el inicio de una temporada competitiva al ofrecer las herramientas necesarias de observación y análisis para consensuar, previa revisión de contenidos y las consecuencias de su ejecución, el temario que corresponderá a cada franja de edad concreta, principalmente en la formación inicial y en el desarrollo posterior de esta.

- **Análisis de la evolución individual, grupal o de equipo y sus desviaciones con relación a los valores estimados en la programación de los contenidos curriculares**

Al igual que el departamento de análisis realiza informes individuales y colectivos de los jugadores profesionales en un contexto competitivo específico, puede realizar el seguimiento puntual de cada jugador a través de informes individuales o contextualizados dentro de un ámbito colectivo para percibir la evolución de jugadores y su dispersión en relación a las estimaciones definidas en términos de rendimiento.

Igualmente, el análisis colectivo de rendimiento puede ofrecer información de primera mano que facilite la toma de decisiones de quienes deben operar en la creatividad de contenidos para el fútbol formativo, y generar valor añadido en todos los estamentos que conforman la formación de las estructuras futbolísticas de un jugador en ciernes, (estructura específica, técnica y táctica, estructura condicional, estructura emocional, psicológica, etc.).

Propuesta del flujo de trabajo. Característico de un equipo de fútbol profesional:

1) Definición de una estrategia de trabajo, se concreta la estructura interna y funciones de los componentes del departamento, así como los criterios teórico-metodológicos que sustentarán el trabajo a realizar.
2) Recepción y producción de la información (datos, imagen), inmediatamente después de cada partido observado. Podrá ser desarrollada de forma interna (los propios recursos humanos) o de forma externa (contratación de empresas especializadas).
3) Almacenamiento y gestión de la información en bases estructuradas de datos e imagen que permitan un rápido acceso y manejo de la misma.
4) Análisis de la información y producción de informes técnicos, para el cuerpo técnico en torno al equipo propio, equipos rivales o jugadores en fase de seguimiento.
5) Prescripción de líneas orientadas para la optimización del rendimiento, a partir de propuestas concretas de carácter técnico, para el ajuste del plan de juego y entrenamiento del equipo. (Vales Vázquez, 2012, p. 175)

Conclusiones

El elemento principal que permite la pervivencia de un sistema es la información. Con la entrada de información en el ciclo del sistema complejo, dinámico y abierto, no lineal, adaptativo que es un equipo de fútbol, se elimina la entropía, es decir, aquello que erosiona la capacidad de desarrollo de un sistema. Aportar certezas es generar valor añadido a cada proceso y protocolo que conforma la dinamización de una entidad deportiva moderna. La complementariedad de contenidos informativos y sus usos alternativos

proporciona vías de evolución y desarrollo tendentes a la especificidad que además garantiza la especialización en términos de rendimiento y ello desemboca en la creación constante y continua de propiedades emergentes que incrementan las posibilidades futuras de acción, generan un bucle que crecerá en espiral a medida que la institución absorbe y consensua su proceso de generación de contenidos (Couto Lago, 2018).

El fútbol ha encontrado en el departamento de análisis y en el tratamiento de la información específica que genera el juego, una herramienta que se convierte en ventaja competitiva desde el momento en que las relaciones intradepartamentales e interdepartamentales se consolidan. El hilo conductor de todo proceso complejo vinculado al fútbol es el juego y sus derivados, es decir, aquellas disciplinas que facilitan que el jugador y los equipos jueguen dentro de un ámbito de cohesión adecuado.

Disponer de información técnica y táctica es determinante para incrementar las probabilidades de victoria.

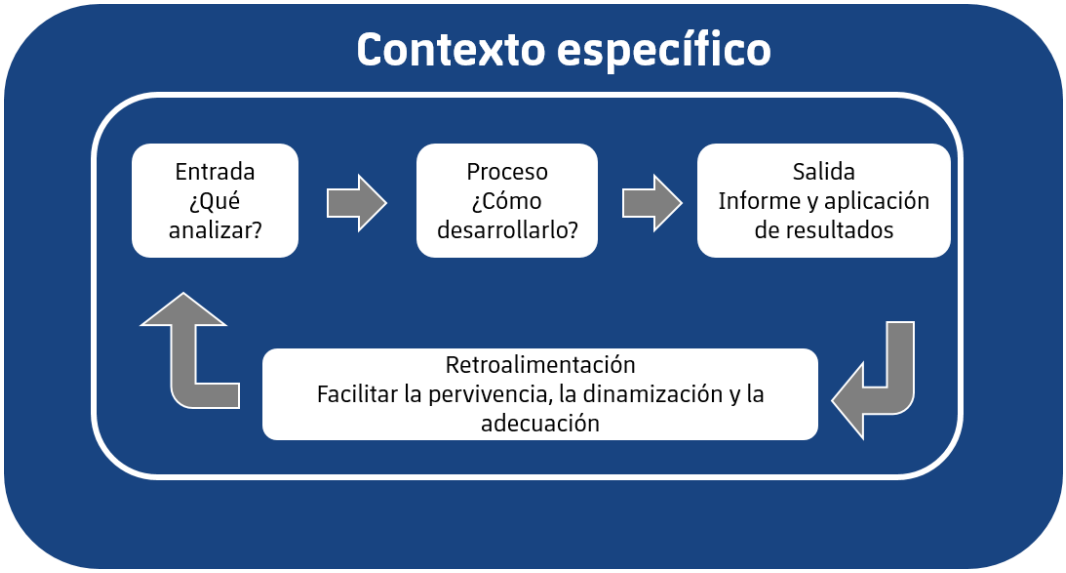
Disponer de datos referidos a las posibilidades potenciales de nuestros jugadores para resistir y ser más fuertes que nuestros adversarios dinamizan las posibilidades globales en términos futbolísticos.

Manejar la posibilidad de anticiparse a las lesiones por la utilización de protocolos preventivos asentados en la información adquirida de las particularidades morfológicas, biomecánicas o/y bioquímicas de nuestros jugadores es una ventaja competitiva.

Ilustrar las aptitudes complejas de un jugador y un equipo con el conocimiento de las actitudes competitivas idóneas, conociendo los neurotransmisores que nos llevan a optimizar las conductas y los comportamientos es una puerta abierta al éxito.

Es por ello que todo conforma una superestructura que debe retroalimentarse de manera continua y adecuada para facilitar la pervivencia, la dinamización y la adecuación de la institución ante los retos que presenta el futuro.

Figura 4: Ciclo de retroalimentación del departamento de análisis



Fuente: elaboración propia.

Es imprescindible que

> todas las personas involucradas en este proceso tengan una estrategia clara sobre qué se quiere analizar, cómo se va a desarrollar el proceso y, los más importante, cómo la información recopilada va a ser trasladada y aplicada a la programación y ajuste del modelo de juego y entrenamiento para mejorar el rendimiento competitivo de los equipos (Vales Vázquez, 2012, p. 178).

Referencias

Couto Lago, A. (2018). *Fútbol Total. Los estrategas que han cambiado la historia*. Barcelona: Base.

Couto Lago, A. (2017). *Catenaccio. El arte de defender*. Málaga: T&B.

Vales Vázquez, A. (2012). *Fútbol: Del análisis del juego a la edición de informes técnicos*. España: MC Sports.