

Artículo

# Percepción de socios, jugadores, padres y apoderados de un club de Rugby respecto al plan estratégico institucional 2022-2025

Luciano Morales<sup>1</sup>, Francisco Ramos<sup>2</sup> y Felipe Petit<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Numien Sport; benkos.morales@gmail.com

<sup>2</sup> Rucamanque Rugby Club; [francisco.ramos@rucamanquerugby.club](mailto:francisco.ramos@rucamanquerugby.club)

<sup>2</sup> Complejo Educacional Mayflower School; [fpetit@mayflower.cl](mailto:fpetit@mayflower.cl)

\* Correspondencia: benkos.morales@gmail.com

**Resumen:** El rugby es un deporte en constante crecimiento el cual requiere una planificación para poder seguir los lineamientos propuestos por la World Rugby, lo cual hace que sea más que un deporte, es decir inclusión, participación e interacción en un mundo de constantes cambios. Regido por la Federación chilena de Rugby, el club Rucamanque ubicado en Temuco, crea su Plan estratégico para consolidar por medio de un documento las estrategias que busca desarrollar en un plan 2022-2025, frente a este hecho, es necesario conocer la percepción de todos aquellos que participan de esta organización, con el objetivo de validar y mejorar este. La muestra fue de 51 socios por medio de una encuesta de 34 preguntas cerradas, donde a pesar de que el 45,1 % no participó de la creación del plan estratégico, el 98% está de acuerdo y cree en la importancia de este, validando sobre un 84,3% las estrategias propuestas para la dimensión deportiva y sobre un 70,6% las estrategias de la dimensión institucional, destacando la importancia de transparentar y fortalecer un plan vinculado a las finanzas del club.

**Palabras Clave:** Rugby; Deporte; Planificación; Estratégica; Organización.

## 1. Introducción

El Rugby es un juego en que se enfrentan dos equipos de 15, 10 o 7 jugadores cada uno, el objetivo es trasladar la pelota más allá de la línea de meta oponente (denominada línea de goal) y llevarla al suelo para marcar la mayor cantidad de puntos posible portando, pasando, pateando y apoyando la pelota, de acuerdo a las leyes del juego, a su espíritu deportivo y al juego limpio (World Rugby, s.f.).

Este deporte alberga más de 121 países federados por la World Rugby, sumando jugadores amateurs, profesionales, semi profesionales, universitarios y empresarial, con una cifra sobre los 8.5 millones de jugadores (Cronista, 2017).

El año 2019 Nielsen creo un informe el cual arrojo datos prometedores respecto del crecimiento del rugby a nivel mundial en cuanto a seguidores (11%), mujeres (45%) y hombres (63%) que lo practican en todo el mundo (World Rugby, 2020).

El rugby mundial se rige por los lineamientos de la WR el cual propone su plan estratégico 2021-2025 bajo el Slogan “Un deporte Global para todos, fieles a sus valores”, planteando además que sus pilares básicos son: la participación, competición, interacción y el juego, los cuales se sustentan bajo una serie de valores.



Su plan de trabajo opera a partir del rol de “un socio responsable” por medio de la diversidad, inclusión, sustentabilidad y gobernanza.

De esta manera otras organizaciones a nivel mundial crean sus planes estratégicos a partir de estos lineamientos: England Rugby (2021), Irish Rugby (2018), España Rugby (2017), Chile Rugby (2020) entre otros.

En nuestra realidad local, Chile Rugby es el ente que ordena el rugby nacional el cual está avalado y asociado al COCH (Comité Olímpico de Chile), la federación divide el país en tres zonas (norte, centro y sur) donde existe un director para desarrollar el rugby en cada sector. De esta manera la federación se conforma de 13 asociaciones, más los colegios británicos que cuentan como una asociación adicional, distribuidas a lo largo del país desde Arica hasta Punta Arenas y se encargan de generar torneos para que los clubes se puedan desarrollar.

En la región de la Araucanía se encuentra la asociación ARUA, donde se encuentra el Club Rucamanque de Temuco donde se sitúa esta investigación.

Un grupo de apoderados en el año 2000 pertenecientes a un club de rugby en el Colegio Santa Cruz decide constituirse como organización deportiva para que sus hijos puedan jugar, de esta manera nace el Club Rucamanque de Rugby.

Con casi 22 años de trayectoria y 10 categorías desde los 6 hasta los 60 años entre hombres y mujeres Rucamanque se plantea como un club que trabaja para promover el “Rugby para todos”, desmitificando la barrera social para la práctica de este deporte. Frente a esta gran responsabilidad de dirigir esta institución con más de 200 socios, el Club Rucamanque crea su plan estratégico institucional 2022-2025 documento que tiene el propósito de entregarle validez y pertinencia a los objetivos, estrategias y acciones de mediano y largo plazo, siendo una carta de navegación respecto del puerto al que espera arribar toda la institucionalidad del club (Rucamanque Rugby Club, 2021).

Autores como Soucie (2002), Sánchez (2019), Fuentes Pérez (1986) y el mismo Comité Olímpico Internacional (2010) hablan respecto a la forma y la importancia de la creación de un plan estratégico en una organización estableciendo puntos en común como la importancia de planificar y desarrollar objetivos, metas y estrategias las cuales deben ser sociabilizadas para su posterior implementación.

De esta manera la necesidad de involucrar a todas las partes que constituyen una organización en el diagnóstico, elaboración y aplicación del plan estratégico es vital para darle una propuesta de valor a esta carta magna, una propuesta que tenga un elemento diferenciador y constituya un equilibrio entre la visión y la realidad de los socios.

El propósito de esta investigación es conocer la percepción de los socios del Club de Rugby Rucamanque de la Comuna de Temuco respecto al plan estratégico institucional 2022-2025 a través de la creación y aplicación de un cuestionario a todos los miembros que constituyen la organización deportiva Club de Rugby Rucamanque de tal manera de proponer mejoras en el plan estratégico propuesto.

## 2. Materiales y Metodología

Tipo de estudio no experimental descriptivo ya que caracteriza un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Este estudio busca especificar las propiedades importantes de un grupo a través de la medición de diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Lopez, 2005, pág. 103).

La orientación de esta investigación es cuantitativa donde se utilizará estadísticas para analizar y presentar los datos recolectados (*ibidem*, pág. 105).

En referencia al tipo de estudio este es de carácter transversal o sincrónico, en este caso se recopilan datos en un periodo específico de tiempo sobre una población o muestra, donde los sujetos son similares en todas las variables excepto en el objeto de estudio, ayudando a recopilar una gran cantidad de datos de forma rápida para ayudar en la toma de decisiones

El método a utilizar en esta investigación es la encuesta a través de una muestra por conveniencia, la cual se caracteriza por recolectar los datos de todos quienes deseen participar de la encuesta y que pertenezcan al club de rugby Rucamanque.

La encuesta cuenta con 34 preguntas cerradas con alternativas, las cuales se organizan a través de 5 preguntas de caracterización, 5 preguntas globales del plan estratégico, 4 preguntas generales del plan, 10 preguntas dimensión deportiva, 14 preguntas dimensión institucional, 6 preguntas sobre otros aspectos a considerar.

La muestra está compuesta por 51 socios del club Rucamanque que cuenten con menos de año o más participando de forma activa, pudiendo ser socios, jugadores, staff y apoderados desde los 18 años de edad en adelante.

### 3. Resultados

#### 3.1. Caracterización

La muestra del estudio se compone por 51, donde la tabla 1 nos muestra que los encuestados:

- Participaron 38 hombres (74,5%) y 13 mujeres (25,5%)
- Estos tienen diversos años de antigüedad (distribución dispersa), donde 10 socios tienen más de 10 años de antigüedad (25,5%).
- Respecto a la edad de los participantes las edades se distribuyen de forma dispersa entre los 18 y más de 55 años, concentrándose entre los 25 y los 40 años (sumando un 51%).
- En cuanto a la participación por roles se destaca los “jugadores” con 26 encuestados (51,0%)
- Por último, podemos ver que todas las categorías fueron participes destacándose la categoría “adulta masculina” con 26 encuestados (51,0%)

**Tabla 1.** Caracterización

GENERO		ANTIGÜEDAD							EDAD						
Varón	Mujer	> a 1 año	1 a 2 años	2 a 5 años	8 a 5 años	8 a 10 años	< a 10 años	18-20	20-25	25-30	30-35	35-40	40-45	45-55	+55
74,5%	25,5%	19,6%	11,8%	21,6%	15,7%	5,9%	25,5%	5,9%	11,8%	19,6%	15,7%	15,7%	11,8%	13,7%	5,9%
ROL												CATEGORÍA			
Jugador	Padres y apoderados	Socios	Staff	Adulto masculino	Adulto femenino	M18	M16	M14	M12	M10	Ninguna				
51,0%	25,5%	7,8%	15,7%	51,0%	7,8%	13,7%	3,9%	7,8%	3,9%	2,0%	9,8%				

#### 3.2. Preguntas de percepción

##### 3.2.1. Preguntas globales sobre el plan estratégico

En relación al plan estratégico podemos observar lo siguiente a través de la tabla 2

- 28 personas no participaron (54,9%) y 23 personas (45,1 %) si participaron del diseño y elaboración del Plan estratégico
- 40 personas declaran conocer en detalle los contenidos del documento (78,4%)
- 50 personas están de acuerdo con el plan estratégico (98,0%)
- El 100% cree necesario un plan estratégico
- 48 personas están de acuerdo con dividir en dos dimensiones este plan estratégico (94%)

**Tabla 2.** Preguntas Globales

PREGUNTAS GLOBALES	SI	NO
Participación del plan estratégico	45,1%	54,9%
Conocimiento del plan estratégico	78,4%	21,6%
Acuerdo con el plan estratégico	98,0%	2,0%
Necesidad de un plan estratégico	100,0%	0,0%
Acuerdo con dividir en dos dimensiones el plan	94,1%	5,9%

##### 3.2.2. Preguntas estructurales sobre el plan estratégico

En relación a la estructura del plan estratégico la tabla 3 nos indica que:

- 25 encuestados están de acuerdo con el marco filosófico (49%) y 13 están en desconocimiento de este (25,5%).

- En relación a la misión (41,2%), la visión (45,1%) y los valores propuestos (45,1%) están totalmente de acuerdo. Hay entre el 23,5% y el 21,6% que dicen estar en desconocimiento.
- Respecto al valor a los valores más relevantes la responsabilidad (37,3%) y la disciplina (31,4%) se destaca por sobre compromiso social, inclusión y solidaridad.

**Tabla 3.** Preguntas Generales

PREGUNTAS GENERALES	TOTALMENTE DE	DE	LO
	ACUERDO	ACUERDO	DESCONOCO
Acuerdo con el marco filosófico propuesto	49,0%	25,5%	25,5%
Acuerdo con la visión propuesta	41,2%	35,3%	23,5%
Acuerdo con la misión propuesta	45,1%	31,4%	23,5%
Acuerdo con valores propuestos	45,1%	33,3%	21,6%
<i>DE LOS SIGUIENTES VALORES, CUÁL CREEES QUE ES EL MÁS RELEVANTE</i>			
Responsabilidad	Disciplina	Compromiso social	Inclusión
37,3%	31,4%	19,6%	7,8%
Solidaridad	Otro		

### 3.2.3 Dimensión deportiva

En cuanto a la dimensión deportiva del documento, la tabla 4 nos refleja que:

- De las 10 preguntas en relación a la dimensión deportiva la aceptación está sobre los 43 encuestados en cada pregunta, es decir sobre el 84,3% por lo que hay un amplio consenso de las estrategias deportivas propuestas.

**Tabla 4.** Dimensión Deportiva

DIMENSIÓN DEPORTIVA	SI	NO
Competencia y participación como objetivo fundamental	96,1%	3,9%
Participación en ARUA	88,2%	11,8%
Participación en Chile Rugby	100,0%	0,0%
Categorías de competencia	98,0%	2,0%
Categorías de trabajo para formación	98,0%	2,0%
Potenciar el equipo técnico y de apoyo	98,0%	2,0%
Alcanzar los primeros lugares en torneos locales y regionales	88,2%	11,8%
Jugadores nominados a preselección y selección zonal y nacional	90,2%	9,8%
Organizar y participar en festivales de rugby	100,0%	0,0%
Organizar y participar torneos de veteranos	84,3%	15,7%

### 3.2.4 Dimensión institucional

En materia institucional a partir de la tabla 4, podemos observar ver:

- De 14 preguntas 5 estrategias propuestas tienen un 100% de aceptación (liderazgo, subvenciones, patrocinio, e-commerce, ingresos permanentes)
- La estrategia "aumento de directivos para consolidar la gestión" tiene un 70,6% de aceptación sobre un 29,4%.
- Todas las demás preguntas tienen entre un 86,3% y un 96,1% de aceptación

**Tabla 5.** Dimensión Institucional

DIMENSIÓN INSTITUCIONAL	SI	NO
Planteamiento de liderazgo deportivo	100,0%	0,0%
Planteamiento financiero	94,1%	5,9%
Cuota social del club	90,2%	9,8%
Subvenciones de las entidades del estado	100,0%	0,0%
Patrocinio con financiamiento o canje	100,0%	0,0%
Estrategias E-commerce	100,0%	0,0%
Ventas marca Rucamanque	96,1%	3,9%
Ingresos permanentes para financiar la gestión operativa, deportiva y social del club	100,0%	0,0%
Responsable de desarrollo financiero	96,1%	3,9%
Estructura organizacional del club	86,3%	13,7%
Aumento de directivos para consolidar la gestión de la organización	70,6%	29,4%
Mejorar prácticas y procedimientos objetivo fundamental de esta dimensión	94,1%	5,9%
Participación activa en la asociación rugby Araucanía	88,2%	11,8%
Prioridad para construir un estadio en el terreno entregado a comodato	94,1%	5,9%

### 3.2.5 Otras dimensiones a considerar

Por último, la tabla 6 se observa que:

- Hay un amplio consenso sobre los 5 planteamientos (sobre un 94,1%).
- 48, es decir un 94,1% encuestados están de acuerdo con la viabilidad del cronograma general.

**Tabla 6.** Otras Dimensiones

OTRAS DIMENSIONES A CONSIDERAR	SI	NO
Planteamiento comunicacional	94,1%	5,9%
Planteamiento infraestructura	96,1%	3,9%
Planteamiento salud y bienestar	98,0%	2,0%
Planteamiento recursos humanos	94,1%	5,9%
Planteamiento recursos materiales	98,0%	2,0%
Viabilidad del cronograma general del plan estratégico	94,1%	5,9%

## 4. Discusión

En esta investigación los principales hallazgos encontrados fueron:

En relación al perfil de los encuestados podemos destacar la alta participación de miembros con más de 5 años o más de antigüedad (sumando un 47,1%), que de acuerdo a Arranz (2016) el rugby como deporte de sociabilización permite la integración, con una alta tasa de retención de sus miembros en el largo plazo, entendiendo los beneficios no tan solo físicos que la práctica del deporte implica, sino también aquellos relativos al ámbito social, personal, familiar y educativo.

En ese sentido, la percepción de aquellos miembros que poseen una mayor cantidad de años dentro del Club permite configurar la percepción asociada al trabajo realizado en la elaboración y diseño del 'Plan estratégico institucional: Rucamanque Rugby Club 2022-2025', entendiendo que de

acuerdo a Vargas (1994) la percepción como fenómeno social es un proceso cognitivo consciente, donde se entremezclan el reconocimiento, interpretación y significado con el propósito de construir las diferentes relaciones derivadas del contexto en el que se desenvuelve el individuo, dicha construcción, es biocultural, ya que por un lado depende tanto de estímulos físicos como sensaciones. Junto a la selección y organización de dichos factores, esas experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado de acuerdo a pautas culturales e ideológicas específicas que son aprendidas desde la infancia y se proyectan a lo largo del ciclo vital del individuo.

En esta misma línea, Chamizas (2018) complementa sosteniendo que: "A través de lo vivido, la percepción permite dar características cualitativas a los objetos físicos, abstractos y sociales de su contexto sociocultural, mediante dispositivos culturales e ideológicos, los cuales son construidos y reconstruidos por los individuos en la interacción con otros, generando de esa forma una muestra de la realidad. (p. 23)"

En relación a las respuestas asociadas a la identificación de la estructura del plan estratégico, es decir, marco filosófico, visión, misión y valores presentados en el Plan estratégico, a pesar de que un tercio de los encuestados lo desconocía, solo el 50% estaba totalmente de acuerdo, demostrando la diversidad de visiones que existen en torno al ideal del club a partir de los encuestados, fenómeno que podríamos explicar a partir de las precisiones de Rojas y Torres (2017), es decir, el ideal del club pudiese estar determinado por el año de ingreso y el periodo histórico en el cual se integró al club, marcando un precedente en su percepción. Vargas (1994) y Chamizas (2018) concuerdan que, al momento de abordar la percepción del individuo, existe un proceso de evaluación personal sobre su historia de vida o algún momento de esta, brindando características cualitativas a los objetos físicos, abstractos o sociales en el relato, los cuales se enmarcan dentro de un contexto sociocultural e ideológico determinado.

De igual manera, esta tendencia, se ve reflejada en las respuestas entregadas en cuando a los valores predominantes en el Plan estratégico, en primer lugar la responsabilidad 37,3%, la disciplina 31,4%, compromiso social 19,6%, inclusión 7,8% y solidaridad con un 2%, en este sentido, es pertinente la aproximación conceptual que entrega Robles, Abad y Giménez (2005) sobre la construcción valórica por medio del deporte, donde según los autores, estos se pueden considerar como los "principios normativos que regulan el comportamiento de la persona en cualquier momento, situación o circunstancia" (Citado en Arranz, 2016, p.38); estos principios normativos como señalan los autores, son los que anclan el trabajo a posteriori expuesto en el documento, los cuales sirven como soportes institucionales para cada acción estipulada en el documento de trabajo.

A pesar de que el 54,9% dice no haber participado en la elaboración del plan estratégico, un 78,4% está en conocimiento de este, lo importante es el alto porcentaje que está de acuerdo con éste (98%) y que existe un amplio consenso respecto a la necesidad de contar con un instrumento orientador de la gestión institucional como lo es un plan estratégico (100%), en ese sentido, la formalización y conformación de instrumentos de gestión institucional responde de acuerdo a Hopenhayn (2007) en una aproximación inicial a los niveles de identidad y cohesión social interna dentro de una organización comunitaria. Tauber, et al (2006) sostiene que una comunidad convencida y comprometida es necesaria para la construcción de procesos de desarrollo en una sociedad.

Tanto en términos institucionales como deportivos, los encuestados consideran prioritario establecer acciones que vayan en beneficio de los miembros del club en su amplio espectro, sin embargo, no es de amplio consenso generar nuevos cargos directivos para consolidar la gestión del Club (70,6%), en relación a otros ítems de gestión consultados a los participantes, lo cual abre pie a la discusión de si es necesario ampliar los niveles de legitimidad de la gestión integral tanto de los directivos a cargo de las acciones mencionadas en el Plan estratégico, así como también aquellos espacios de participación efectiva en el diseño y elaboración de futuros Planes estratégicos e instrumentos orientadores para la gestión institucional del Club. En este sentido, instancias de integración y participación social, según Putnam (1995), son necesarios para el desarrollo de cohesión social interna en organizaciones comunitarias, las cuales traen consigo un aumento del capital social, a partir de la consolidación de redes, normas y confianza social, las que facilitan la coordinación y cooperación entre los miembros para un beneficio mutuo (Citado en Hopenhayn, 2007: p. 38).

Tauber et al (2004, 2016) considera que en este sentido es pertinente hablar de Planificación Estratégica Participativa, donde los miembros de una comunidad suponen una definición consciente de la orientación y destino a sus recursos y activos existentes y potenciales, incorporando nuevas medidas de modernización y fortalecimiento que se adapten y adecuen a la realidad de las organizaciones en aspectos técnicos, humanos, financieros y administrativos considerando principios de eficacia, equidad y sostenibilidad. Enz, Franco y Spagnuolo (2012) plantean la necesidad de entender que la participación en los procesos de planificación estratégica no son de acción inmediata debido tanto a factores internos como externos, sin embargo es necesario tener claridad respecto a los

objetivos de gestión que se pretenden plasmar en el documento, que sea compatible con un objetivo social de la misma institución, donde la organización genera espacios de participación y permite que se den procesos de inclusión de sus integrantes.

A partir de este estudio no solo es posible conocer la percepción de los miembros del Club Ruca- manque de Rugby en relación a la implementación del plan estratégico 2022-2025 si no que también ofrecer una visión ampliada desde aquellos que conforman la organización para mejorar, modificar o sugerir estrategias para así implementar en la gestión de la organización un componente fundamental que es la participación en la planificación estratégica, lo que Enz, Franco y Spagnuolo, (2012) precisan: 'Éste es un objetivo que difícilmente se cumpla de una vez y para siempre; al contrario, es un proceso continuo, de permanente construcción: un horizonte utópico al que aspirar. La idea es que las personas involucradas con la organización vayan pasando de ser públicos espectadores a actores protagónicos" (p. 26).

## 5. Conclusión

Finalmente, luego de aplicar el cuestionario y conocer la percepción de los socios del club Ruca- manque de Rugby podemos concluir que a pesar de que un 45,1 % participó de la creación del plan estratégico, un 98% está de acuerdo con éste y cree en la importancia de incorporar un plan estratégico, no obstante, es necesario profundizar en la sociabilización de este para estar en conocimiento por parte de todos los socios de aspectos medulares de un plan macro como lo son la misión, visión, valores y marco filosófico de este. En general la propuesta de dividir el plan en dos dimensiones (deportiva e institucional) es un acierto por la alta aceptación en cada una de las estrategias propuestas, desde las categorías, eventos de participación, el tipo de liderazgo, estrategias financieras, comunicacionales hasta la validación de la carta Gantt para la aplicación del plan macro. Para finalizar uno de los aspectos a mejorar y dar énfasis dentro de los comentarios otorgados por los encuestados tiene que ver con las finanzas del club, en concordancia con la alta validación de las estrategias financieras lo cual demuestra una necesidad por establecer un plan acorde a las demandas del club y la transparencia de este.

## 6. Referencias Bibliográficas

- ABSCH. (s.f.). ABSCH. Obtenido de ABSCH: <https://www.absch.cl/w3/index.php/en/the-association-en/sports-philosophy>
- Araucanía Rugby. (s.f.). Araucanía Rugby. Obtenido de Araucanía Rugby: <https://araucania.chile.rugby/>
- Arranz, M. (2016, julio). El rugby como herramienta de intervención en trabajo social. Facultad de Educación y Trabajo Social- Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uva-doc.uva.es/bitstream/handle/10324/19406/TFG-G1849.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Báscolo, E. (2010). Gobernanza de las organizaciones de salud basados en Atención Primaria de Salud. Rev. salud pública, (12), p. 8-27.
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. bogotá: ICFES.
- CEPAL. (2015). La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad: Las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar (1.a ed.). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39055/7/S1501278_es.pdf)
- Chamizas, L. (2018). Percepciones acerca de la intervención del trabajador social en un centro de desarrollo infantil (Universidad del Valle ed.). Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/18323/0594167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- COI. (2010). Manual de Administración Deportiva. Calgary: COI - Solidaridad Olímpica.
- Cronista. (5 de 12 de 2017). Cronista. Obtenido de <https://www.cronista.com/deportes/El-mundo-del-Rugby-crece-a-tasas-chinas-20171205-0003.html>

- Diaz, A., Garcés De Los Fayos, E., & Berengui, R. (2008). Diseño del Plan estratégico en materia deportiva: Propuesta tentativa para crear el modelo en desarrollo. revista iberoamericana de psicología del ejercicio y el deporte, 3, 101–110. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=311126259007>
- England Rugby. (2021). England Rugby. Obtenido de <https://www.englandrugby.com/dxdam/5c/5cb1ecd4-97a2-42f5-8a1a-b87d6aafef76/England-Rugby-Strategy-2021.pdf>
- Enz, A., Franco, V., & Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa (2.a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Comunia Asociación Civil.
- España Rugby. (2017). España Rugby. Obtenido de file:///C:/Users/Luciano/Desktop/TESIS/Plan%20Estratégico%20FER%202017-2023.pdf
- Fuentes Pérez, P. (1986). Hacia un concepto de la planificación de la educación . Anales de pedagogía, 89-102.
- Gutierrez, P. (2019). Planificación estratégica participativa en salud; Desde la investigación acción a la gobernanza colectiva. En C. Torres (Ed.), Procesos y Metodologías Participativas (pp. 346–367). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctvtxw3sz.21.pdf>
- Hopenhayn, M. (2007). Cohesión Social: Una perspectiva en proceso de elaboración. En A. Sojo & A. Uthoff (Eds.), Cohesión social en América Latina y el Caribe: una revisión perentoria de algunas de sus dimensiones (Vol. Febrero, pp. 37–47). CEPAL.
- Irish Rugby. (2018). IRFU. Obtenido de [https://d19fc3vd0ojo3m.cloudfront.net/irfu/wp-content/uploads/2018/12/19161726/IRFU\\_Strategic\\_Plan\\_2018-2023.pdf](https://d19fc3vd0ojo3m.cloudfront.net/irfu/wp-content/uploads/2018/12/19161726/IRFU_Strategic_Plan_2018-2023.pdf)
- Lopez, A. M. (2005). Metodología de la investigación. Valparaíso: Universidad de playa ancha.
- Rojas, A., & Torres, C. (2017). Caracterización psicosocial de los jugadores de rugby de la ciudad de Neiva en el año 2017. Universidad SUCOLOMBIANA. Recuperado de <https://repositoriosco.co/bitstream/123456789/517/1/TH%20P%20050.pdf>
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Buenos Aires: Rei Argentina.
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. México DF: Grupo editorial patria.
- Rucamanque Rugby Club. (2021). Plan Estratégico 2022 - 2025 Rucamanque RC. Temuco.
- Tauber, F. (2004). Modulo VII: Planeación Institucional: Planeamiento Estratégico y Continuo. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/82857/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/82857/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vargas, L. (1994). Sobre el concepto de percepción. Alteridades, 4(8), 47–53. Recuperado de: <https://alteridades.itz.uam.mx/index.php/Alte/article/viewFile/588/586>
- World Rugby. (2020). World Rugby. Obtenido de <https://www.world.rugby/organisation/strategic-plan>
- World Rugby. (2 de 11 de 2020). World Rugby. Obtenido de <https://www.world.rugby/news/600417/nuevo-informe-destaca-el-crecimiento-global-en-el-interes-en-el-rugby-en-2019>
- World Rugby. (s.f.). Rugby para principiantes. Obtenido de <https://www.world.rugby/the-game/beginners-guide/game>
- World Rugby. (s.f.). Sobre World Rugby. Obtenido de <https://www.world.rugby/organisation/about-us/over-view>