



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
ICAI ICADE CIHS

TRABAJO DE FIN DE GRADO
Doble grado de Educación Primaria y
Ciencias de la Actividad Física y del Deporte

Club Deportivo CAFYD

Diego Alonso Lorente

Directora: María del Carmen Ocete Calvo

Curso: 2025-2026

Fecha: 30 de abril de 2026

Índice:

1. Resumen / Abstract:	3
1.1. Resumen:	3
1.2. Abstract:	4
2. Introducción:	5
3. Objetivos:	6
3.1. Objetivo general:	6
3.2. Objetivos específicos:	6
4. Estudio de campo:	7
4.1. Deporte universitario a nivel internacional:	7
4.2. Deporte universitario a nivel nacional:	8
4.3. Deporte universitario a nivel autonómico:	9
4.4. Universidad Pontificia de Comillas:	10
4.5. Estudio de mercado:	12
4.5.1. Cuestionario:	12
4.5.2. Análisis del ecosistema universitario de la Comunidad de Madrid:	17
4.6. Conclusión:	19
5. Desarrollo de la entidad:	21
5.1. Diagnóstico de la situación interna y externa:	23
5.2. Objetivos de la entidad:	24
5.3. Descripción de la actividad:	26
5.3.1. Líneas estratégicas:	26
5.3.2. “I Torneo de Pádel CAFYD”:	28
5.4. Temporalización de las acciones e implementación:	31
5.4.1. Temporalización del Club Deportivo CAFYD:	31
5.4.2. Temporalización del “I Torneo de Pádel CAFYD”:	33
5.5. Estructura del Club Deportivo CAFYD:	34
5.6. Plan de viabilidad y estrategia económica para el Club Deportivo CAFYD:	38

5.7. Evaluación del proyecto:	40
6. Conclusiones:	41
7. Referencias bibliográficas:	42

Índice de gráficos:

<i>Gráfico 1. Cursos de los alumnos.</i>	13
<i>Gráfico 2. Edad de los alumnos.</i>	13
<i>Gráfico 3. Disponibilidad de los alumnos.</i>	14
<i>Gráfico 4. Actividades favoritas de los alumnos.</i>	15
<i>Gráfico 5. Actividades complementarias.</i>	15
<i>Gráfico 6. Presupuesto de los alumnos.</i>	16

Índice de tablas:

<i>Tabla 1. Diagnóstico de la situación interna y externa de la entidad (DAFO)</i>	23
<i>Tabla 2. Total de ingresos esperados para el "I Torneo de Pádel CAFYD"</i>	30
<i>Tabla 3. Total de gastos esperados para el "I Torneo de Pádel CAFYD"</i>	31
<i>Tabla 4. Temporalización de implementación del Club Deportivo CAFYD.</i>	32
<i>Tabla 5. Temporalización de implementación del "I Torneo de Pádel CAFYD".</i>	33

1. Resumen / Abstract:

1.1. Resumen:

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo crear un club deportivo exclusivo para los alumnos que estudien el grado de CAFYD en la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid. La idea de este proyecto surge debido a la necesidad de establecer un espacio propio que integre la práctica deportiva y la vinculación entre los estudiantes de este grado.

Muchas universidades españolas tienen diferentes programas deportivos institucionales, pero menos de la mitad únicamente cuentan con clubes o asociaciones deportivas gestionadas por los alumnos de la misma universidad.

Con este proyecto, se pretende que la Universidad Pontificia Comillas tenga la oportunidad estratégica de crear una entidad que combine práctica deportiva, aprendizaje en gestión y vinculación institucional.

A lo largo de este proyecto se justifica la necesidad de la creación de este proyecto, se establecen los objetivos que se pretenden lograr a largo plazo, se realiza un estudio de las diferentes circunstancias del contexto en el que se encuentra, y por último se podrá observar cómo es el desarrollo del proyecto.

Al final de la propuesta, se puede observar una valoración crítica, en la que se determinará si se han cumplido los objetivos propuestos para el proyecto, mencionando las dificultades y líneas de mejora que se han encontrado tras su realización.

- Palabras clave: Proyecto, club deportivo, entidad, vinculación, estudiantes.

1.2. Abstract:

This Bachelor's Thesis aims to create an exclusive sports club for students pursuing a degree in Physical Activity and Sport Sciences (CAFYD) at the Comillas Pontifical University in Madrid. The idea for this project arises from the need to establish a formal space that integrates sports practice and fosters networking among students of this degree.

While many Spanish universities offer various institutional sports programs, less than half have sports clubs or associations managed directly by their own students. Through this project, Comillas Pontifical University is presented with a strategic opportunity to create an entity that combines sports practice, management training, and institutional engagement.

Throughout this paper, the necessity of the project is justified, long-term objectives are established, and a contextual study is conducted. Finally, the overall development of the project is detailed. At the end of the proposal, a critical assessment is provided to determine whether the proposed objectives have been met, while addressing the challenges encountered and potential areas for improvement.

- Key words: Project, sport club, entity, engagement, students.

2.Introducción:

En la actualidad, cada vez hay más personas interesadas en practicar algún deporte o realizar actividad física de manera regular. Esto se debe a que realizar actividad física ofrece diferentes beneficios para la salud física y mental de las personas, como ayudar a mantener un estilo de vida saludable, y conseguir reducir la aparición de enfermedades como la obesidad, sobrepeso, u otras enfermedades óseas.

Es fundamental que los estudiantes tengan la oportunidad de poder pertenecer a un club deportivo que cuente con diferentes equipos de diferentes actividades deportivas, con el fin de que tengan una mayor facilidad para realizar actividad física mientras van realizando los diferentes cursos del grado de la Universidad. Esto ya sucede es muchas universidades tanto en España como en el resto del mundo.

Por ello, considero que la propuesta de crear un club deportivo para los alumnos que se encuentren estudiando la carrera de Ciencias de la Actividad Física y Deporte en la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid es necesaria y que puede aportar muchas ventajas tanto a los alumnos como a la universidad y su personal.

Este proyecto me permite poner en práctica los conocimientos que he aprendido durante el grado de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, especialmente sobre gestión deportiva, además de seguir aprendiendo al crear un club deportivo en una situación real, ya que la Universidad está interesada en crear un club parecido al de mi proyecto.

Por último, me gustaría destacar que, durante la fase de ideación y estructuración narrativa de los contenidos relacionados con la creación del Club Deportivo CAFYD, se ha contado con la asistencia del modelo de inteligencia artificial Gemini 3.1 Pro (Google, 2026). No obstante, todos los contenidos como el diseño del modelo de gestión deportiva, la elaboración del plan de viabilidad económica, la toma de decisiones institucionales y la revisión técnica final del contenido son obra exclusiva del autor, asumiendo así la total responsabilidad académica sobre este documento.

3. Objetivos:

3.1. Objetivo general:

Crear el Club Deportivo CAFYD para la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid.

3.2. Objetivos específicos:

- Analizar el contexto actual y la demanda deportiva de los estudiantes de CAFYD en la Universidad Pontificia Comillas, identificando sus intereses, necesidades de práctica deportiva y la disponibilidad de instalaciones en el campus.
- Describir las actividades que se van a realizar en el club, y su temporalización.
- Definir la estructura organizativa, jurídica y operativa del club deportivo, estableciendo su normativa interna, organigrama y su encaje dentro del marco institucional y los valores de la universidad.
- Elaborar un plan de viabilidad económica y de comunicación que determine el presupuesto inicial, las vías de financiación (cuotas de socios, posibles patrocinios, ayudas de la universidad) y la estrategia para captar a los primeros miembros.
- Realizar una evaluación final del proyecto para comprobar que objetivos se han cumplido.

4. Estudio de campo:

El estudio de campo es una fase metodológica fundamental para garantizar la viabilidad y el éxito en la creación del futuro club deportivo para los estudiantes de CAFYD. Para que esta propuesta se convierta en un proyecto aplicable, es imprescindible analizar de forma detallada las circunstancias del contexto actual en el que se enmarca. Por ello, este apartado tiene como objetivo principal desarrollar un estudio completo que nos permita diagnosticar la situación presente. Esto implica no solo analizar nuestro entorno más inmediato, sino también investigar servicios y modelos de gestión similares que ya operan con éxito en otras instituciones.

4.1. Deporte universitario a nivel internacional:

Para entender el modelo actual del deporte universitario, hay que echar la vista un poco atrás. Todo empezó en el Reino Unido en el siglo XIX, cuando universidades como Oxford y Cambridge crearon los primeros clubes y celebraron su famosa regata de 1829 (Collins & Kay, 2014; Holt, 1989). Poco después, el modelo llegó a Estados Unidos con las regatas entre Harvard y Yale en 1852 (Smith, 2011). Allí el enfoque se volvió mucho más competitivo, sobre todo con el fútbol americano. De hecho, llegó a ser tan peligroso que el presidente Roosevelt tuvo que intervenir, lo que llevó a crear la NCAA en 1906 para poner normas y estructurar el deporte en el país (NCAA, 2023).

Como explica García Ferrando (2006), el deporte universitario pasó de ser algo elitista a convertirse en una herramienta clave para educar y hacer comunidad. Hoy en día, a nivel europeo, el gran referente es la European University Sports Association (EUSA). Pero la EUSA no solo organiza torneos; su idea es que el deporte sirva para formar a los estudiantes en valores como la inclusión o el juego limpio, y no solo para competir o pasar el rato.

Por eso, la EUSA apoya mucho que los propios estudiantes sean quienes gestionen sus clubes. Al final, llevar un club es como hacer unas prácticas reales: te obliga a liderar, trabajar en equipo y resolver problemas del día a día. Para nosotros, los alumnos de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, es la

oportunidad perfecta para aplicar todo lo que damos en clase sobre gestión, marketing y organización de eventos en un entorno seguro.

Además, este modelo de autogestión es buenísimo para la propia universidad. Según datos de la EUSA, las universidades con clubes activos y liderados por alumnos tienen un 30% más de participación en la vida del campus. Y lo mejor es que ese sentimiento de pertenencia, de defender los colores de tu universidad, se mantiene después de graduarte: estas instituciones consiguen un 25% más de conexión con sus antiguos alumnos (redes Alumni). En resumen, un club deportivo no solo mejora la experiencia del estudiante en el presente, sino que es la mejor forma de que siga vinculado a su universidad para siempre.

4.2. Deporte universitario a nivel nacional:

Si nos fijamos en España, el deporte universitario tardó un poco más en arrancar. Empezó en los años 20 en la Universidad Central de Madrid (la actual Complutense), pero no se integró de verdad en el sistema hasta la Ley del Deporte de 1990 (Martín, 1998; CRUE, 2022). Hoy en día, tenemos un respaldo legal muy fuerte. La nueva Ley del Deporte (2022) y la Ley de Universidades (LOSU, 2023) obligan a las universidades a fomentar el deporte. Y tiene sentido: según el Ministerio, hacer deporte en la universidad reduce el estrés y puede mejorar el rendimiento académico hasta un 12%.

A nivel estatal, el organismo que mueve los hilos es el Consejo Superior de Deportes (CSD), que delega en el Comité Español de Deporte Universitario (CEDU) para organizar todo a nivel nacional. Sin embargo, al final, cada universidad hace lo suyo a través de su Servicio de Deportes. Y es justo aquí donde vemos un problema que, en realidad, es una gran oportunidad: aunque el 82% de las universidades españolas ofrecen actividades deportivas, solo el 40% cuentan con clubes gestionados exclusivamente por estudiantes (CSD, 2024). La mayoría se limita a alquilar pistas o abrir gimnasios. Para nosotros, los alumnos de CAFYD, esto es la excusa perfecta para crear nuestro propio club y pasar de ser simples usuarios a gestores reales.

Además, el CSD está utilizando el deporte para impulsar aspectos muy importantes como la igualdad y la inclusión. Con un presupuesto de 321 millones de euros, han logrado avances enormes: en 2025, las mujeres ya ocupan más del 40% de los puestos directivos en las federaciones (en 2014 no llegaban ni al 19%). También destaca la creación de la Unidad de Salud de la Mujer Deportista en Madrid en 2026. En cuanto a inclusión, ya hay 23 federaciones que han unificado a deportistas con y sin discapacidad bajo una misma estructura.

A nivel competitivo, la cosa se está profesionalizando cada vez más. El evento estrella son los Campeonatos de España Universitarios (CEU). Este año, la sede central es Andalucía (repartido entre Jaén, Málaga, Córdoba y Granada) y van a mover a más de 7.000 estudiantes de toda España. Lo más interesante es que se compite en más de 30 modalidades, mezclando deportes clásicos con otros menos habituales en la universidad como el pádel, el surf o la escalada.

Para animar a la gente a participar, las universidades dan bastantes facilidades. Lo normal es que te den créditos ECTS por participar o por gestionar un club. En carreras como CAFYD, implicarte en esto te puede llegar a convalidar prácticas o asignaturas. Además, suele haber becas o acceso gratuito a las instalaciones.

Por último, están los estudiantes que compiten en la élite: los Deportistas de Alto Nivel (DAN) y de Alto Rendimiento (DAR). Para ellos existe la "carrera dual", un sistema legal que les permite compaginar sus estudios con el deporte profesional. Las universidades les ponen tutores personales, les cambian las fechas de los exámenes si les coinciden con competiciones, y tienen plazas reservadas para entrar en carreras muy demandadas como la nuestra o Fisioterapia.

4.3. Deporte universitario a nivel autonómico:

Si nos centramos en Madrid, la verdad es que tenemos uno de los entornos universitarios más grandes y con más movimiento de toda España. Hay muchísimas universidades, tanto públicas como privadas, donde se estudia el grado en CAFYD. Aunque la formación teórica es muy buena, casi todas las facultades fallan en lo mismo: nos falta un club deportivo propio, gestionado

100% por los estudiantes, que sirva de puente entre lo que damos en clase y el mundo laboral.

Al no tener este "laboratorio de prácticas" dentro de la propia universidad, hay mucha desconexión. Salimos sabiendo la teoría, pero no tenemos un lugar seguro donde equivocarnos y aprender a gestionar de verdad. Esto nos limita muchísimo a la hora de coger habilidades que luego te piden en cualquier trabajo como liderar un grupo, buscar patrocinios, tratar con la gente o montar un evento deportivo desde cero.

Por otro lado, esto también afecta al "sentimiento de pertenencia". En universidades tan grandes y con tanta gente, es fácil que cada uno vaya a lo suyo. Si tuviéramos un club propio que gestionar, defenderíamos los colores de nuestra facultad y crearíamos una identidad común. Esto es clave porque, el día de mañana, esos compañeros serán la red de contactos profesionales (lo que se conoce como red Alumni).

Y no será por falta de oportunidades para competir. De hecho, Madrid tiene la red de competiciones universitarias internas más potente de España. A lo largo de todo el curso, las universidades madrileñas compiten entre ellas en los Campeonatos Universitarios de Madrid (CUM). Hay ligas de deportes de equipo (como fútbol, baloncesto o rugby) y torneos para deportes individuales. Además, el nivel de las finales suele ser altísimo, básicamente porque muchos de los estudiantes que juegan ahí también compiten en equipos federados.

4.4. Universidad Pontificia de Comillas:

Para entender bien en qué consiste este proyecto, hay que tener muy claro dónde estamos: la Universidad Pontificia Comillas. Esta universidad tiene mucha historia (empezó en 1890 en Cantabria y luego se vino a Madrid juntándose con ICAI e ICADE) y siempre se ha ido adaptando a lo que pedía la sociedad. Hoy en día, liderada por los Jesuitas, su modelo educativo busca formar no solo a buenos profesionales, sino a personas que quieran mejorar el mundo. Se basan en tres ideas clave: buscar siempre la excelencia, cuidar a la persona de forma individual y tener vocación de servicio.

Todo este nivel de exigencia se nota en los resultados. Según la revista Forbes (2023-2024), Comillas es la quinta mejor universidad de España. Además, es la universidad española que más alumnos envía al extranjero y la tercera que más recibe. Esto se traduce en una empleabilidad brutal: casi el 95% de los alumnos encuentra trabajo en los primeros seis meses y un montón de presidentes del IBEX 35 han estudiado aquí.

Gran parte de ese éxito viene de su red de antiguos alumnos, los "Comillas Alumni". Tienen más de 50.000 alumnos inscritos y catorce clubes específicos (de Finanzas, Marketing, Emprendimiento, etc.) donde se mezcla gente que está estudiando con profesionales en activo. Está tan bien organizado que hasta hay un manual sobre cómo crear y gestionar estos clubes. Y precisamente, este modelo tan profesional es el que queremos utilizar para nuestro futuro Club Deportivo CAFYD.

Físicamente, la universidad está dividida en tres campus en Madrid. Nosotros estamos en el de Cantoblanco, en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (CIHS). Y aquí es donde vemos el problema: a pesar del nivelazo de la universidad, los de CAFYD no tenemos un club deportivo propio gestionado por nosotros.

Tenemos cinco cursos de alumnos recibiendo una formación buenísima, pero nos falta ese lugar donde poner en práctica todo lo que estudiamos. Si la universidad ya tiene clubes Alumni para otras carreras, y sabiendo que el deporte universitario a nivel europeo pide que los alumnos gestionemos estas cosas, no tiene sentido que no tengamos el nuestro. Nos estamos perdiendo la oportunidad de tener un lugar propio donde aprender a liderar, buscar patrocinios o montar un evento desde cero. Por eso, crear este club no es solo para pasar el rato, es una necesidad formativa total.

4.5. Estudio de mercado:

Para culminar el apartado del estudio de campo y aterrizar el proyecto en la realidad de la Universidad Pontificia Comillas, se ha diseñado y ejecutado un estudio de mercado fundamentado en diferentes datos obtenidos. El objetivo principal de esta investigación cuantitativa y cualitativa es analizar con exactitud la demanda deportiva real de los alumnos hacia el futuro Club Deportivo CAFYD, identificando sus preferencias, sus limitaciones de horario y su predisposición a involucrarse en la gestión. Para garantizar la validez del estudio, la metodología se ha estructurado en dos vías de acción: una encuesta general a los estudiantes del grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad Pontificia de Comillas, y un análisis comparativo de los modelos universitarios existentes en la Comunidad de Madrid.

4.5.1. Cuestionario:

Para la obtención de los datos cuantitativos se ha llevado a cabo un cuestionario estructurado dentro de la propia facultad, diseñado y distribuido en colaboración con mi compañero de clase Raúl Prieto, cuyo Trabajo de Fin de Grado se centra en la organización de eventos deportivos. Unir fuerzas ha sido muy útil para recoger muchas más respuestas y, además, refleja perfectamente ese espíritu de compañerismo y trabajo en equipo que queremos que tenga el club desde el primer día en que los alumnos se matriculan.

La recolección de datos obtuvo una muestra altamente representativa de 97 respuestas válidas correspondientes a estudiantes de todos los cursos del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. El análisis sociodemográfico revela una participación mayoritariamente madura, ya que la mayoría de las respuestas proviene de alumnos de cursos superiores, destacando el alumnado de quinto curso (28,9%), seguido de cuarto (23,7%) y tercero (22,7%) (*Gráfico 1*).

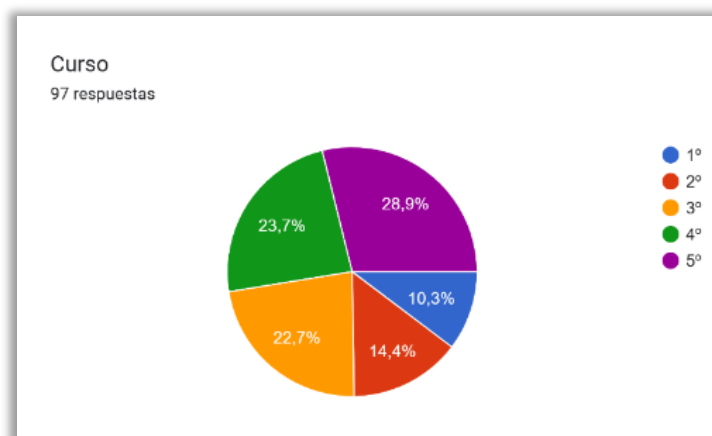


Gráfico 1. Cursos de los alumnos.

Esta distribución académica se correlaciona directamente con la edad de los encuestados, donde la moda se sitúa en los 22 años (22,7%), seguida de las franjas de 20 y 21 años (*Gráfico 2*). En cuanto a la distribución por sexo, la muestra está compuesta por un 70,1% de varones y un 29,9% de mujeres, un dato demográfico esencial para garantizar que la futura oferta del club sea inclusiva, paritaria y se adapte a las normativas de equidad deportiva.

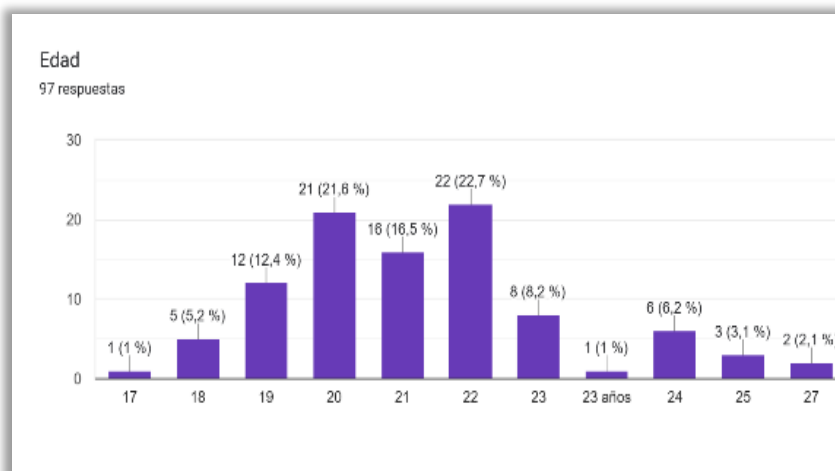


Gráfico 2. Edad de los alumnos.

Uno de los retos más críticos en la gestión deportiva universitaria es la compatibilización de horarios. Al analizar la disponibilidad del alumnado (*Gráfico 3*), los datos identifican una conclusión determinante para la viabilidad del proyecto: la mayor parte de los alumnos tiene el momento de máxima disponibilidad los miércoles entre las 12:30h y las 14:30h con el 68,4% de las respuestas. La segunda opción más viable serían las tardes tras la jornada lectiva (33,7%), seguida de los fines de semana (sábados con un 21,1%). Estos porcentajes resultan vitales para la planificación del club, ya que los encuestados

han señalado la existencia de diferentes barreras de participación, tales como compromisos laborales, solapamiento con horarios de clase o la pertenencia a clubes federados externos. Por tanto, el Club Deportivo CAFYD deberá concentrar sus actividades estratégicas en ese intervalo horario de los miércoles a mediodía para asegurar el éxito de la participación de los alumnos.

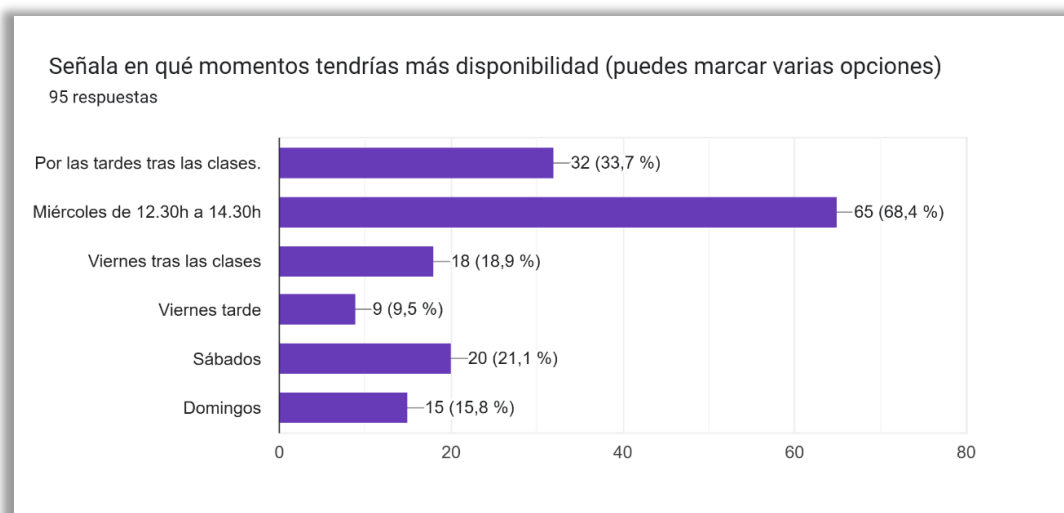


Gráfico 3. Disponibilidad de los alumnos.

En cuanto a la oferta deportiva pura, los resultados (*Gráfico 4*) muestran una clara mezcla entre deportes convencionales y de deportes en el medio natural. El pádel se posiciona como la actividad estrella con un 62,9% de demanda, seguido de cerca por los deportes de equipo tradicionales como el fútbol sala y el fútbol 7/11 (ambos con un 56,7%). Sin embargo, resulta especialmente relevante el altísimo interés que despiertan las actividades vinculadas al medio natural: un 57,7% demanda actividades acuáticas (piragüismo, paddle surf), un 52,6% actividades de montaña y un 51,5% rutas y viajes pedagógicos en la naturaleza. Este interés por el entorno natural se ve ratificado por el 74,5% de los alumnos que afirman estar interesados en participar en el evento de "Bautismo de Vela", diseñado por mi compañera de clase Lola Pérez. Ante esta realidad, el club deberá estructurar su oferta no solo en ligas universitarias de pista, sino creando una potente sección de deportes al aire libre que incluya otras demandas específicas recogidas en la encuesta, como paintball, escalada, esquí o surf.



Gráfico 4. Actividades favoritas de los alumnos.

Fiel a la filosofía de la Universidad Pontificia Comillas, el club no debe tener solo un fin de ocio, sino un complemento formativo. Los datos del *Gráfico 5* respaldan esta visión: el 76,7% de los estudiantes solicita talleres prácticos sobre salud, entrenamiento y nutrición, mientras que un 55,6% demanda talleres de salidas profesionales con empresas del sector.

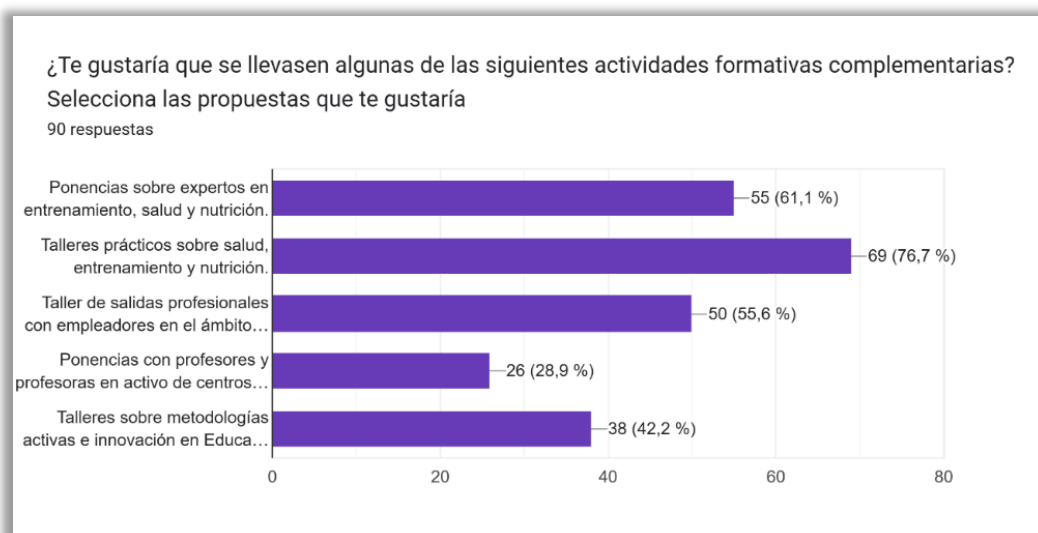


Gráfico 5. Actividades complementarias.

Para la viabilidad económica de este tipo de encuentros y viajes pedagógicos, el estudio revela que el 64,2% de los usuarios limitaría su presupuesto a menos de 250€ (*Gráfico 6*), lo que exigirá al club una gestión eficiente y la búsqueda de patrocinios para abaratar costes.

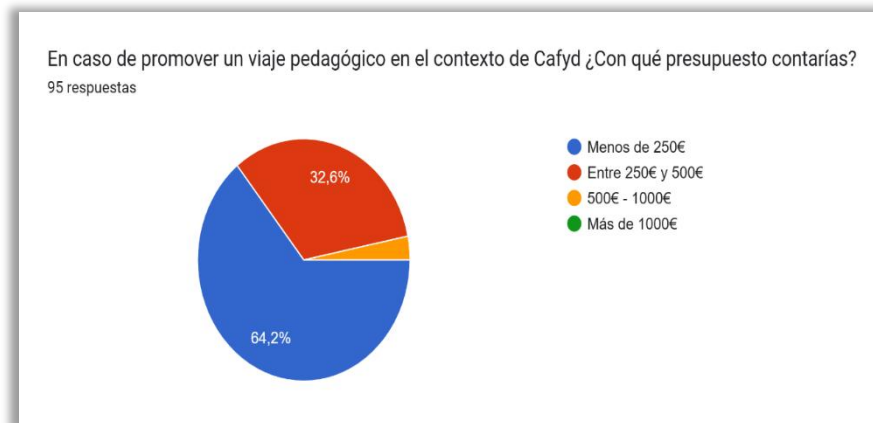


Gráfico 6. Presupuesto de los alumnos.

Finalmente, el dato más importante para la justificación organizativa de este TFG es el índice de proactividad: el 68,9% de los estudiantes encuestados ha manifestado su deseo de ser agente promotor de iniciativas dentro del grado. Este porcentaje demuestra con datos reales la idea principal de todo el proyecto. Es decir, hay un grupo muy grande de estudiantes dispuestos a liderar, organizar y autogestionar la actividad, alineándose perfectamente con las recomendaciones de autogestión de la European University Sports Association (EUSA) y con el modelo de los Clubes Alumni. Esta disposición al liderazgo es la garantía definitiva de que el Club Deportivo CAFYD será un proyecto sostenible, vivo y capaz de generar un fuerte sentido de pertenencia en el Campus de Cantoblanco.

Toda esta información recogida sobre los alumnos de los distintos cursos de CAFYD de la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid es imprescindible para crear el Club Deportivo CAFYD, y por lo tanto se tendrá en cuenta a la hora de estructurar y organizar los diferentes aspectos.

4.5.2. Análisis del ecosistema universitario de la Comunidad de Madrid:

Para contextualizar adecuadamente la viabilidad y el diseño del Club Deportivo CAFYD, resulta imprescindible realizar un análisis del ecosistema en el que competirá y se desarrollará. En la Comunidad de Madrid hay 19 universidades, 6 son universidades públicas y 13 privadas. Todas ellas se diferencian en la forma en la que estructuran sus servicios deportivos, mediante su financiación, estructuras y la filosofía que sigue cada una de ellas. El enfoque que sigue el modelo universitario deportivo español es un enfoque formativo, recreativo, y en el que se busca apoyar a los deportistas federados que en algunos casos se pueden considerar deportistas de alto rendimiento.

Como parte del estudio de mercado de este proyecto, se ha analizado cómo organizan el deporte el resto de las instituciones de la Comunidad de Madrid. A partir de esta observación directa, hemos identificado y clasificado el ecosistema madrileño en cuatro modelos de gestión diferenciados:

1. Modelo de “Macro-Campus” Público y Ligas Internas:

Este modelo se caracteriza por su cantidad de estudiantes y la fuerte identidad que tienen por su facultad. Funciona como una confederación de clubes de facultades, que se enfrentan entre ellos en ligas organizadas por la universidad. Un ejemplo puede ser que en la Universidad Complutense (UCM), se enfrente el equipo de “Medicina” contra el equipo de “ingeniería de Telecomunicaciones”. Las instalaciones suelen ser campus deportivos muy grandes, pero con infraestructuras antiguas debido a la falta presupuesto al ser universidades públicas. El objetivo de este modelo es conseguir una numerosa participación por parte de los estudiantes, y tener una visión del deporte como algo recreativo.

2. Modelo Público “Americanizado”:

Este modelo es seguido por universidades más recientes, con campus situados en la periferia de Madrid como por ejemplo el campus de Cantoblanco en la Universidad Autónoma de Madrid (UAM). La identidad de los estudiantes está más relacionada con la universidad que con la facultad a la que pertenecen, debido a que la gestión de este modelo se realiza a través del “Servicio de Deportes”. Las instalaciones de las universidades que siguen este modelo son

instalaciones más modernas y mejores mantenidas. Tiene como objetivo buscar un punto medio entre el ocio y el rendimiento de los estudiantes.

3. Modelo Privado “Boutique y de Valores”:

Las universidades que siguen este modelo son universidades más urbanas, que tienen sus campus separados en diferentes lugares, por lo que el espacio del que disponen suele ser muy reducido. El estudiante de estas universidades suele tener un gran sentimiento de pertenencia, ya que ser seleccionado para este tipo de universidades no suele ser muy sencillo. Un ejemplo de universidad es la Universidad Pontificia de Comillas. Las instalaciones suelen ser pequeñas, contando con instalaciones básicas como gimnasio, pista de fútbol o baloncesto. El uso de grandes instalaciones, se consiguen mediante convenios con otras universidades o lugares deportivos. Los alumnos compiten en los Campeonatos Universitarios de Madrid (CUM), fundamentalmente en deportes más tradicionales. El objetivo se centra en transmitir valores fundamentales en el deporte y su competición como tener disciplina, respeto o trabajo en equipo, guardando relación con la alta exigencia académica que mantienen este tipo de universidades con sus alumnos.

4. Modelo Privado de “Alto Rendimiento y Ciencias del Deporte”:

Este modelo es usado por algunas universidades privadas que ponen el foco en el deporte. Tienen clubes deportistas de alto rendimiento y atletas profesionales que tienen relación con las facultades de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, y fisioterapia. Las instalaciones son excepcionales, tanto por lo modernas que son, como por su gran tamaño. El objetivo es conseguir llamar la atención de deportistas con talento, ofreciendo buenas becas con el fin de que se incorporen a la universidad, para entrenar al más alto nivel sin salir del campus.

4.6. Conclusión:

El estudio de campo realizado evidencia que la creación del Club Deportivo CAFYD en la Universidad Pontificia Comillas trasciende la mera oferta de actividades recreativas para convertirse en una necesidad formativa y estratégica fundamental. A lo largo de este apartado, se ha demostrado cómo la evolución histórica del deporte universitario ha culminado en modelos de autogestión estudiantil fuertemente respaldados por organismos internacionales como la EUSA y amparados por la legislación nacional vigente a través del Consejo Superior de Deportes.

Al comparar esta situación general con la del resto de universidades de Madrid, nos damos cuenta de un problema que este proyecto quiere solucionar. Los estudiantes del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, a pesar de recibir una formación teórica excelente, precisan de un espacio físico y organizativo que complemente su aprendizaje. La implementación de un club deportivo propio, inspirado en la consolidada y exitosa estructura metodológica de los Clubes Alumni de la universidad, proporcionará ese ansiado "laboratorio práctico". En él, los alumnos podrán adquirir y perfeccionar aquellas competencias que el mercado laboral exige hoy en día, como liderar, emprender, organizar eventos y gestionar grupos de verdad, aprovechando además las ventajas y ayudas que da la universidad.

Toda esta teoría ha sido confirmada mediante datos reales gracias a nuestro estudio de mercado. Por un lado, viendo lo que hacen otras universidades madrileñas, está claro que la Universidad Pontificia de Comillas necesita darle más vida a su modelo deportivo con ideas nuevas que acompañen a su exigencia académica. Por otro lado, la encuesta a nuestros propios compañeros ha dejado ideas muy claras: los alumnos quieren hacer deporte, pero también quieren que tenga utilidad para su formación. Más relevante aún para la sostenibilidad del proyecto es el hecho de que casi el 70% del alumnado encuestado ha manifestado la voluntad de involucrarse activamente como agente promotor. Esta contundente disposición al liderazgo confirma la hipótesis central de la investigación: los estudiantes no solo reclaman un servicio, sino que están capacitados y dispuestos a autogestionarlo mediante ellos mismos.

En definitiva, todo este contexto justifica excelentemente la pertinencia y la viabilidad del proyecto. Dotar a los futuros profesionales del deporte de una plataforma real autogestionada incrementará su empleabilidad y creará un sentimiento de pertenencia a la universidad que durará para siempre. Con estas bases teóricas, históricas, contextuales y de mercado firmemente establecidas, la fase del estudio de campo finaliza para avanzar, hacia la fase de diseño operativo, temporalización, estructuración jurídica y análisis de viabilidad económica del nuevo club.

5. Desarrollo de la entidad:

A partir del análisis contextual y los datos recogidos en el estudio de mercado, en este apartado se detalla el diseño operativo, estratégico y económico para la creación y puesta en marcha del Club Deportivo CAFYD en el Campus de Cantoblanco de la Universidad Pontificia Comillas.

Club Deportivo CAFYDE se constituye legalmente como una Asociación Universitaria adscrita a la Universidad Pontificia Comillas. Esta figura jurídica resulta idónea por tres motivos estratégicos: Al tener el respaldo de la institución nos podemos aprovechar de ventajas como que el propio seguro de la universidad nos cubra ante cualquier problema, garantiza el acceso gratuito a las instalaciones del campus y asegura que la toma de decisiones recaiga exclusivamente en los alumnos matriculados.

La idea de crear el Club Deportivo CAFYD surge para dar solución a un problema real que vemos tanto a nivel nacional como en nuestra propia facultad de Comillas. Si miramos los datos de toda España, el Consejo Superior de Deportes (CSD) señala que, aunque la gran mayoría de las universidades (un 82%) ofrece servicios de deportes básicos, el 60% de ellas no tiene clubes propios gestionados directamente por los alumnos. Además, las leyes actuales nos dan la razón y nos empujan a dar este paso. Tanto la nueva Ley del Deporte de 2022 como la Ley de Universidades (LOSU) obligan a las facultades a apoyar que los estudiantes creen sus propias asociaciones y a darles facilidades para que puedan compaginar los estudios con el deporte (lo que se conoce como "carrera dual").

Al proyectar esta realidad sobre el nivel micro del Campus de Cantoblanco, las cifras extraídas de nuestro estudio de mercado ratifican la urgencia de actuar. Los estudiantes del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte demandan la creación de un verdadero "laboratorio práctico" de gestión deportiva. Esta plataforma dará respuesta a una doble necesidad: por un lado, canalizará la iniciativa organizativa del alumnado (el 68,9% está dispuesto a liderar y autogestionar el proyecto) y, por otro, ofertará un programa ajustado a sus preferencias reales, destacando modalidades como el pádel (62,9%), los

deportes de equipo (56,7%) y una fuerte demanda, hasta ahora no cubierta, de actividades en el medio natural (superior al 50%).

Para materializar esta iniciativa, el lanzamiento oficial del club se proyecta para el inicio del próximo curso académico en el mes de septiembre. La actividad se ejecutará a escala local y autonómica, estableciendo su sede central, de reuniones y operaciones en el propio Campus de Cantoblanco, pero expandiendo su radio de acción hacia diferentes entornos naturales de la Comunidad de Madrid. En cuanto a su alcance poblacional, el público objetivo directo y exclusivo del club serán los estudiantes matriculados en cualquiera de los cinco cursos del Grado en CAFYD. Asimismo, el proyecto generará un impacto positivo sobre el profesorado de la CIHS, el Personal de Administración y Servicios (PAS) y los antiguos alumnos a través de la consolidada red "Comillas Alumni".

El club nace con una ventaja competitiva excepcional. Sus gestores y usuarios no son deportistas amateurs, sino futuros profesionales del sector. El club cuenta con el conocimiento técnico avanzado de los alumnos de CAFYD en áreas fundamentales como la metodología del entrenamiento, la salud, la organización de eventos y la gestión deportiva. Además, el estudio de mercado garantiza el compromiso de los estudiantes: un 68,9% del alumnado está dispuesto a asumir roles de liderazgo y voluntariado organizativo. A nivel interno, se dispone de las aulas, seminarios y pistas polideportivas básicas del Campus de Cantoblanco (CIHS). A nivel externo, el club utilizará los recursos naturales que ofrece la Comunidad de Madrid de forma pública o mediante permisos (Pantano de San Juan, Sierra de Guadarrama, etc.) para satisfacer la alta demanda de deportes al aire libre. Se parte de un escenario de financiación inicial limitada. Conscientes de que el 64,2% de los alumnos cuenta con un presupuesto inferior a 250€ para actividades complementarias, el club operará bajo una política de "bajo coste y déficit cero". Se priorizará el trueque de servicios, los micro-patrocinios en especie (material deportivo, avituallamiento) y la solicitud de ayudas al Servicio de Deportes y al Vicerrectorado de Estudiantes.

5.1. Diagnóstico de la situación interna y externa:

El diagnóstico de la situación interna y externa (DAFO) sirve para localizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene nuestro proyecto, con el fin de planificar estrategias sólidas, permitiendo maximizar los puntos fuertes y aprovechar oportunidades, mientras se anticipan riesgos y se minimizan debilidades. Para obtener una radiografía exacta de la situación interna y externa del Club Deportivo CAFYD en el momento de su fundación, se ha elaborado la siguiente matriz DAFO:

Análisis DAFO Club Deportivo CAFYD		
	Interno	Externo
Positivo	<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Altísimo grado de especialización técnica de los socios: los eventos serán diseñados y ejecutados por expertos en Ciencias del Deporte. - Fuerte motivación y respaldo empírico: el proyecto no nace de una suposición, sino de una demanda real y cuantificada mediante encuestas. - Respaldo institucional, ético y de prestigio que otorga pertenecer a una entidad como la Universidad Pontificia Comillas. 	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Detección de un nicho de mercado desatendido: existe una demanda superior al 50% en actividades de medio natural y montaña que ninguna otra entidad universitaria local está cubriendo de forma especializada. - Alineación total con las directrices de la <u>European University Sports Association (EUSA)</u>, que fomenta activamente y premia la autogestión estudiantil. - Posibilidad real de trascender la etapa de Grado y convertirse en el germen del futuro "<u>Club Alumni CAFYD</u>", garantizando la fidelización a largo plazo y una potente red de contactos profesionales.
Negativo	<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de un fondo de maniobra económico inicial, lo que genera dependencia de la captación rápida de socios y patrocinios. - Limitación de infraestructuras propias de gran tamaño en Cantoblanco, lo que obliga a externalizar (y pagar por) el alquiler de ciertas instalaciones para grandes eventos. - Posible inestabilidad directiva a largo plazo debido a la rotación natural de los estudiantes (la junta directiva cambia cuando los alumnos se gradúan). 	<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta carga lectiva y exigencia académica propia de la Universidad Pontificia Comillas, que puede mermar el tiempo libre que los estudiantes pueden dedicar a la gestión del club. - Fuerte competencia de alternativas de ocio deportivo ya consolidadas en Madrid (ligas municipales de Alcobendas, clubes federados externos y grandes cadenas de gimnasios). - Inflación y encarecimiento de servicios externos (transporte en autobús para salidas de fin de semana, alquiler de material para deportes acuáticos).

Tabla 1. Diagnóstico de la situación interna y externa de la entidad (DAFO)

5.2. Objetivos de la entidad:

El proyecto persigue un objetivo general claro: crear y consolidar una estructura deportiva autogestionada por y para los estudiantes de CAFYD, que funcione como un ecosistema de práctica deportiva y un laboratorio real de gestión. De este objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Proporcionar un entorno de aprendizaje real donde los alumnos apliquen sus conocimientos en dirección de equipos, organización de eventos y marketing, fomentando competencias transversales clave como el liderazgo y la comunicación.
2. Enriquecer el perfil profesional de los estudiantes mediante la organización de actividades formativas complementarias al currículo académico, tales como talleres y ponencias sobre salud, entrenamiento, nutrición y salidas laborales.
3. Promover la práctica regular de actividad física orientada a mejorar la salud integral (física, emocional y social) del alumnado, adaptando la oferta a sus preferencias reales (pádel, deportes de equipo y actividades en el medio natural).
4. Representar al Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte en diferentes competiciones y ligas universitarias a nivel autonómico y nacional, impulsando la cultura del esfuerzo y el rendimiento.
5. Consolidar el sentido de pertenencia hacia la Universidad Pontificia Comillas, sentando las bases para la integración del club en la red "Comillas Alumni", con el fin de generar un ecosistema de networking activo entre estudiantes, profesores y antiguos alumnos.
6. Garantizar la promoción de valores éticos fundamentales en todas las actividades del club, poniendo especial foco en la inclusión, el juego limpio y la igualdad de oportunidades en el deporte.

La identidad corporativa y estratégica del Club Deportivo CAFYD se fundamenta en un propósito claro que va más allá de la mera oferta de ocio. Para estructurar esta identidad, es preciso definir la misión, la visión y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La misión consiste en proporcionar a los estudiantes del Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad Pontificia Comillas un "laboratorio práctico" de autogestión deportiva. Se busca complementar la excelencia académica de las aulas mediante la organización de actividades físicas adaptadas a las demandas reales del alumnado, así como jornadas formativas complementarias. Nuestro propósito central es que los alumnos adquieran competencias transversales clave como el liderazgo, gestión, trabajo en equipo y organización de eventos, en un entorno real, seguro y amparado por su propia universidad.

La visión se basa en posicionarse a medio plazo como el club deportivo universitario de referencia en la Comunidad de Madrid en materia de autogestión estudiantil y excelencia formativa. Aspiramos a ser el modelo a seguir para otras facultades, proyectando un futuro en el que el club no solo enriquezca la etapa de grado, sino que se consolide como el cimiento estructural del futuro Club Deportivo CAFYD.

Para garantizar que el proyecto responde a las demandas éticas y sociales del panorama actual, el Club Deportivo CAFYD alinea estratégicamente sus actuaciones con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, impactando de forma directa en los siguientes ODS:

- ODS 3: Salud y bienestar: El club tiene como objetivo primordial conseguir que los estudiantes lleven una vida sana, promoviendo el bienestar para todos aquellos que se unan a él.
- ODS 4: Educación de calidad: Los alumnos de CAFYD merecen una educación inclusiva, equitativa y de calidad y oportunidades de aprendizaje, para obtener competencias como el trabajo en equipo, compromiso o liderazgo.
- ODS 5: Igualdad de género: El club se centra en lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres, mediante la participación activa de mujeres en los diferentes deportes de los que disponga el club, compitiendo en ligas femeninas, fomentando así la igualdad de oportunidades para el acceso y la práctica deportiva para todas las mujeres.

- ODS 10: Reducción de las desigualdades: El Club Deportivo CAFYD tratará de buscar la inclusión de todos los alumnos, dejando de lado los prejuicios y sin importar el lugar de origen de los alumnos que quieran unirse al club.
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles: Con la creación del Club Deportivo CAFYD, se va a conseguir que el campus de la universidad sea más saludable e inclusivo. El club fomenta la práctica deportiva sostenible haciendo siempre un buen uso tanto de las instalaciones que ofrece el campus, como de su material.
- ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos: El desarrollo del Club Deportivo CAFYD implicará la colaboración entre la universidad, sus alumnos, antiguos alumnos (Alumni), profesores y administradores deportivos que se encarguen de organizar y estructurar el club y su incorporación a las diferentes competiciones. La colaboración entre todas estas partes permitirá garantizar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto.

5.3. Descripción de la actividad:

Para materializar la misión y alcanzar la visión proyectada, el Club Deportivo CAFYD estructurará su plan de acción en torno a cuatro grandes líneas estratégicas. Estos ejes vertebradores agrupan las actuaciones, planteamientos y focos de atención donde la entidad destinará sus recursos organizativos, humanos y económicos, dando respuesta directa a los datos obtenidos en el estudio de mercado.

5.3.1. Líneas estratégicas:

La primera línea estratégica, constituida como el proyecto principal de la entidad, se centra en el fomento de los deportes de raqueta y la competición universitaria. Su objetivo principal es dar una respuesta inmediata a la modalidad deportiva más demandada por los estudiantes, el pádel, que generó un 62,9% de interés en las encuestas. Para ello, la actuación central será el diseño, organización y ejecución del "I Torneo de Pádel CAFYD", una actividad singular de gran formato que actuará como evento piloto y fundacional del club, y que será detallada ampliamente en los siguientes apartados de este documento. A nivel operativo,

y aprovechando el valle horario estratégico detectado en el estudio de campo, tanto este torneo de lanzamiento como las posteriores ligas regulares de raqueta se concentrarán los miércoles en la franja de 12:30h a 14:30h. Para llevar a cabo estas jornadas, se utilizarán las instalaciones propias de lugares cercanos mediante el acuerdo de convenios de uso con clubes deportivos cercanos al Campus de Cantoblanco.

En segundo lugar, se establece una línea estratégica orientada a la diversificación deportiva y las actividades en el medio natural. El propósito de este eje es garantizar una oferta plural e inclusiva que englobe el resto de las preferencias del alumnado, evitando que el club se limite a una única disciplina. En este sentido, se impulsará la creación de competiciones regulares para deportes de equipo, como el fútbol sala y el fútbol 7, demandados por el 56,7% de los encuestados. Paralelamente, se estructurará una sección específica para dar salida a las rutas de montaña y deportes acuáticos, que superaron el 50% de interés. Estas actividades complementarias se programarán de forma escalonada a lo largo del curso académico y se diseñarán bajo una estricta política de bajo coste, asegurando que el presupuesto por alumno no supere el umbral de los 250 euros fijado en el estudio de viabilidad económica.

La tercera línea de actuación se focaliza en la colaboración académica, la orientación profesional y el fomento del networking. El planteamiento busca transformar el club en una verdadera herramienta de educación no formal que complemente el currículo del Grado en CAFYD y sienta las bases estructurales del futuro Club Deportivo CAFYD. Para lograrlo, se programarán jornadas formativas y talleres prácticos en las propias aulas de la facultad, priorizando aquellas temáticas expresamente exigidas por los alumnos, tales como la innovación en el entrenamiento, la salud y la nutrición (76,7%), así como las salidas profesionales (55,6%). La operatividad de esta línea pasa por invitar a empleadores del sector, expertos y antiguos alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, generando así una red de contactos activa que mejore directamente la empleabilidad de los socios.

Finalmente, la cuarta línea estratégica aborda la gobernanza estudiantil y la sostenibilidad financiera del proyecto. El foco de atención de este pilar es garantizar la supervivencia del club a largo plazo, empoderando a los estudiantes

en la toma de decisiones y manteniendo un estricto equilibrio presupuestario de déficit cero. Las actuaciones principales contemplan la implementación real del modelo de autogestión tutelada y la búsqueda activa de micro-patrocinios locales, un aspecto especialmente necesario para afrontar los costes derivados del alquiler de pistas y compra de material en competiciones como el torneo de pádel. A nivel operativo, se busca capitalizar ese 68,9% de alumnos dispuestos a liderar iniciativas, formándolos en la gestión real de áreas como la presidencia, la tesorería o el marketing. Además, esta línea incluye la planificación sistemática del relevo generacional de la Junta Directiva al final de cada curso, evitando de este modo la disolución del club tras la graduación de sus fundadores.

5.3.2. “I Torneo de Pádel CAFYD”:

El evento, denominado oficialmente "I Torneo de Pádel CAFYD", se erige como la actividad piloto y el proyecto fundacional del club. La elección de esta modalidad deportiva responde a una justificación empírica fundamentada en el estudio de mercado previo, donde el pádel se posicionó de manera contundente como el deporte más demandado por el alumnado (alcanzando un 62,9% de interés). En el contexto actual, el pádel es un deporte accesible en cuanto a su aprendizaje y tiene un componente altamente social, lo que lo convierte en la herramienta estratégica perfecta para generar un evento de gran impacto y actuar como reclamo para la captación inicial de socios fundadores. En cuanto a su contexto temporal y poblacional, el torneo está diseñado de forma exclusiva para los estudiantes matriculados en cualquiera de los cinco cursos del Grado en CAFYD de la Universidad Pontificia Comillas. Estratégicamente, la actividad se ubica en el calendario durante el mes de octubre. Esta fecha coincide con el arranque del curso académico, un momento crítico para la integración social de los alumnos de primer curso y para la consolidación del sentido de pertenencia en el resto de los estudiantes. Los encuentros se disputarán durante cuatro semanas consecutivas, fijando la competición los miércoles en la franja de 12:30h a 14:30h, dando así respuesta directa al "valle horario" de máxima disponibilidad detectado en las encuestas, eliminando la barrera del solapamiento con la carga lectiva obligatoria. Finalmente, el contexto espacial del proyecto requiere una adaptación logística. Dado que el Campus de Cantoblanco no dispone en su interior de un número de pistas de pádel suficiente

para albergar un torneo simultáneo de gran volumen, la sede del torneo será una instalación deportiva privada conveniada ubicada en las inmediaciones de Alcobendas o la zona norte de Madrid, a escasos minutos de la universidad, lo que facilita el desplazamiento de los alumnos y asegura una infraestructura de calidad (mínimo de 6 a 8 pistas disponibles) acorde al nivel de excelencia exigido por la institución.

El proyecto consiste en la organización, gestión y ejecución de un torneo de pádel por parejas diseñado bajo un sistema de competición mixto. Para garantizar que el evento cumpla con sus objetivos formativos y recreativos, la competición huirá de los formatos de eliminación directa tradicional. En su lugar, se estructurará en una primera fase de liga (sistema Round Robin con fase de grupos), seguida de una fase eliminatoria que incluirá tanto un Cuadro Principal para las parejas clasificadas, como un Cuadro de Consolación. Esta estructura técnica garantiza que todas las parejas inscritas disputen un mínimo de tres partidos, asegurando el retorno de la inversión de su cuota de inscripción, maximizando el tiempo de práctica física y fomentando la socialización continuada a lo largo de todo el mes de octubre. Los motivos para llevar a cabo esta actividad trascienden la mera práctica deportiva y se fundamentan en tres pilares estratégicos. En primer lugar, el motivo académico-profesional: el torneo actuará como un "simulacro real" para la recién creada Junta Directiva Estudiantil. Los alumnos organizadores deberán enfrentarse a retos reales del mercado laboral, tales como la redacción de la normativa del torneo, la cuadratura de horarios, la gestión de pagos, la búsqueda de patrocinadores locales y la resolución de conflictos o retrasos en pista. En segundo lugar, destaca el motivo social e institucional: el torneo servirá como una herramienta de cohesión para romper el hielo entre las diferentes promociones del Grado en CAFYD, generando un networking interno que sentará el primer bloque de la futura red de antiguos alumnos (Alumni). Por último, el motivo orientado a la salud integral: al programar la actividad a mediodía, se introduce una pausa activa y saludable en la jornada universitaria, combatiendo el sedentarismo, reduciendo los niveles tempranos de estrés académico y fomentando los valores del juego limpio y la sana competitividad propios del humanismo cristiano que defiende la universidad.

Dada la naturaleza universitaria y sin ánimo de lucro del Club Deportivo CAFYD, la estrategia económica del "I Torneo de Pádel CAFYD" se fundamenta en el principio de "déficit cero", que consiste en equilibrar los ingresos con los gastos. Para ello, se ha diseñado un presupuesto realista basado en la captación de micro-patrocinios locales y el cobro de una cuota de inscripción accesible para los estudiantes, estimada en 20€ por pareja, es decir, 10€ por alumno. A continuación, se desglosan las diferentes partidas presupuestarias previstas para un escenario base de 30 parejas inscritas:

Partida de ingresos	Importe estimado
Cuotas de inscripción: 30 parejas, 20€ cada pareja.	600 €
Aportaciones de patrocinadores locales.	150 €
Subvención institucional (Servicio de Deportes / Alumni)	100 €
TOTAL DE INGRESOS ESPERADOS	850 €

Tabla 2. Total de ingresos esperados para el "I Torneo de Pádel CAFYD"

Partida de gastos	Importe estimado
Coste de personal: Dirección, arbitraje y staff.	0 € (Voluntariado)
Costes de espacios e instalaciones: Alquiler de 4 pistas durante 2 horas, 4 jornadas (32 horas totales a 12€/h cada pista).	384 €
Costes de materiales: 3 cajones de bolas nuevas (75€), 4 trofeos/medallas para campeones y subcampeones (65€).	140 €
Gastos derivados de desplazamientos y viajes.	0 € (aceptación propia)
Coordinación general: Material de papelería, bridas, pizarras de resultados.	20 €
Publicidad: Impresión de 20 carteles A3 y 1 roll-up corporativo.	65 €
Licencias y seguros: Póliza de Responsabilidad Civil y seguro de accidentes para participantes no federados (tarifa por evento)	120 €

Otros: Agua mineral y fruta para abastecimiento de jugadores; picnic básico para el staff voluntario.	45 €
Subtotal Gastos Operativos.	774 €
Costes Indirectos (10%): Fondo de contingencia sobre el subtotal para imprevistos logísticos o inflación de precios.	77.40 €
TOTAL DE GASTOS ESPERADOS	851.40 €

Tabla 3. Total de gastos esperados para el "I Torneo de Pádel CAFYD"

5.4. Temporalización de las acciones e implementación:

5.4.1. Temporalización del Club Deportivo CAFYD:

La planificación temporal del Club Deportivo CAFYDE se estructura en un ciclo estratégico de diez meses lectivos. Arranca en septiembre, una fase innegociable dedicada a la redacción de estatutos y el registro oficial en el Vicerrectorado, asegurando así el amparo institucional y la cobertura de Responsabilidad Civil. Establecida esta base, octubre asume la validación operativa con la ejecución del "I Torneo de Pádel CAFYDE", aprovechando la alta motivación inicial del alumnado y la ausencia de evaluaciones académicas. Esta primera etapa culmina en noviembre con una rigurosa auditoría de resultados, donde la Junta Directiva analiza los indicadores clave (KPIs) y cierra el balance contable para demostrar la viabilidad del modelo de déficit cero.

Conscientes de la condición estudiantil del equipo gestor, la temporalización se adapta a las exigencias académicas durante los meses de invierno. En diciembre, la carga logística se reduce hacia un evento ligero de networking destinado a mantener a los alumnos involucrados y fortalecer los lazos con la red Alumni. Posteriormente, coincidiendo con el periodo de exámenes de enero, la actividad pública cesa por completo. Este parón se transforma en una fase de reflexión estratégica interna que proporciona a la directiva el tiempo necesario para rediseñar la planificación del segundo cuatrimestre, tomando como referencia las lecciones logísticas extraídas del torneo piloto.

Superado el ecuador del curso, el club entra en una fase de consolidación y proyección externa. En febrero se organiza un clínic de gestión deportiva que refuerza el valor pedagógico del proyecto al acercar a profesionales del sector al campus. A continuación, el nivel de exigencia aumenta con el lanzamiento de la liga multideporte en marzo, una competición que afianza las competencias directivas de los alumnos mediante una gestión sostenida en el tiempo. Esta madurez operativa se sitúa en abril, mes en el que el club asume la coordinación y representación institucional de los deportistas de Comillas en los Campeonatos Universitarios de Madrid (CUM).

Finalmente, el ciclo académico concluye entre mayo y junio con un enfoque en la gestión de calidad y la continuidad de la entidad. El mes de mayo acoge la "Gala del Deporte CAFYDE", un evento de relaciones públicas diseñado para visibilizar el apoyo de los patrocinadores locales y fomentar la renovación de sus acuerdos comerciales. El curso se cierra definitivamente en junio con la auditoría final de cuentas y la convocatoria de elecciones. En definitiva, esta temporalización se justifica por su gran coherencia pedagógica, su realismo operativo y su capacidad para consolidar una estructura estudiantil profesionalizada y perdurable en el tiempo.

TEMPORALIZACIÓN ANUAL: CLUB DEPORTIVO CAFYDE																															
MESES	PLANIFICACIÓN MENSUAL DE LOGROS Y COMPETENCIAS																														
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	LANZAMIENTO Y GESTIÓN LEGAL																														
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	I TORNEO DE PÁDEL																														
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	EVALUACIÓN Y MEMORIA PILOTO																														
DICIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	EVENTO SOCIAL Y NETWORKING NAVIDAD																														
ENERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	PLANIFICACIÓN SEGUNDO SEMESTRE																														
FEBRERO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28			
	FORMACIÓN: CLÍNICA GESTIÓN DEPORTIVA																														
MARZO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	COMPETICIÓN INTERNA (LIGA MULTIDEPORTE)																														
ABRIL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	COMPETICIÓN EXTERNA (CUM)																														
MAYO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	GALA DEL DEPORTE CAFYDE																														
JUNIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	AUDITORÍA, CIERRE Y ELECCIONES																														

Tabla 4. Temporalización de implementación del Club Deportivo CAFYD.

5.4.2. Temporalización del “I Torneo de Pádel CAFYD”:

Para asegurar el éxito organizativo y el rigor en la gestión del "I Torneo de Pádel CAFYD", el proyecto se articula bajo una temporalización de las diferentes acciones y su implementación a lo largo de este trimestre (septiembre, octubre y noviembre). Esta temporalización, que se detalla visualmente a continuación, permite a la Junta Directiva Estudiantil anticiparse a posibles imprevistos logísticos y maximizar los periodos de captación de inscripciones y patrocinios. El siguiente gráfico representa la distribución de las unidades de trabajo divididas por semanas, diferenciando claramente las labores de diseño, la ejecución técnica del torneo y la fase final de evaluación y memoria post-evento:

TEMPORALIZACIÓN DEL I TORNEO DE PÁDEL CAFYDE																															
MESES	DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE ACCIONES Y EVENTOS																														
SEPTIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL														MARKETING Y PATROCINADORES							INSCRIPCIONES Y STAND									
OCTUBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
	CIERRE Y SORTEOS								JORNADA 1							JORNADA 2							JORNADA 3								
NOVIEMBRE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
	FASE FINAL Y CLAUSURA							EVALUACIÓN Y ENCUESTAS							BALANCE Y MEMORIA																

Tabla 5. Temporalización de implementación del "I Torneo de Pádel CAFYD".

Tras la ejecución del "I Torneo de Pádel CAFYD", el proyecto se someterá a una auditoría analítica integral basada en el conjunto de indicadores cuantitativos y cualitativos para garantizar su mejora continua. En el plano objetivo, se evaluará el éxito de convocatoria (con la meta del 100% de ocupación), el compromiso del alumnado mediante el control de absentismo en pista y la viabilidad económica a través del análisis de desviación presupuestaria, confirmando el cumplimiento del déficit cero. De forma interconectada, la dimensión cualitativa medirá la satisfacción de los participantes mediante cuestionarios digitales post-evento (escala Likert) y sondeará el retorno de inversión percibido por los patrocinadores para afianzar futuras alianzas corporativas. Finalmente, y como verdadero núcleo formativo de este Trabajo de Fin de Grado, se llevará a cabo una sesión de retroalimentación entre la Junta Directiva Estudiantil y el Tutor Institucional orientada a evaluar la eficacia del modelo de autogestión, el desarrollo del liderazgo y la capacidad resolutoria del equipo ante los imprevistos logísticos.

El "I Torneo de Pádel CAFYD" trasciende la mera competición deportiva para consolidarse como el proyecto piloto perfecto que valida la viabilidad del nuevo

club. Al dar respuesta directa a la modalidad más demandada por el alumnado, este evento asegura una alta participación inicial y actúa como el motor estratégico ideal para la captación de socios fundadores. Asimismo, su exigencia logística proporciona a los estudiantes ese ansiado "laboratorio práctico" donde aplicar sus competencias en gestión, captación de patrocinios y organización de eventos en un entorno real. En definitiva, la materialización de este torneo sentará el precedente organizativo, económico y social necesario para garantizar la sostenibilidad del Club Deportivo CAFYD a largo plazo y fortalecer el sentido de pertenencia institucional en la Universidad Pontificia Comillas.

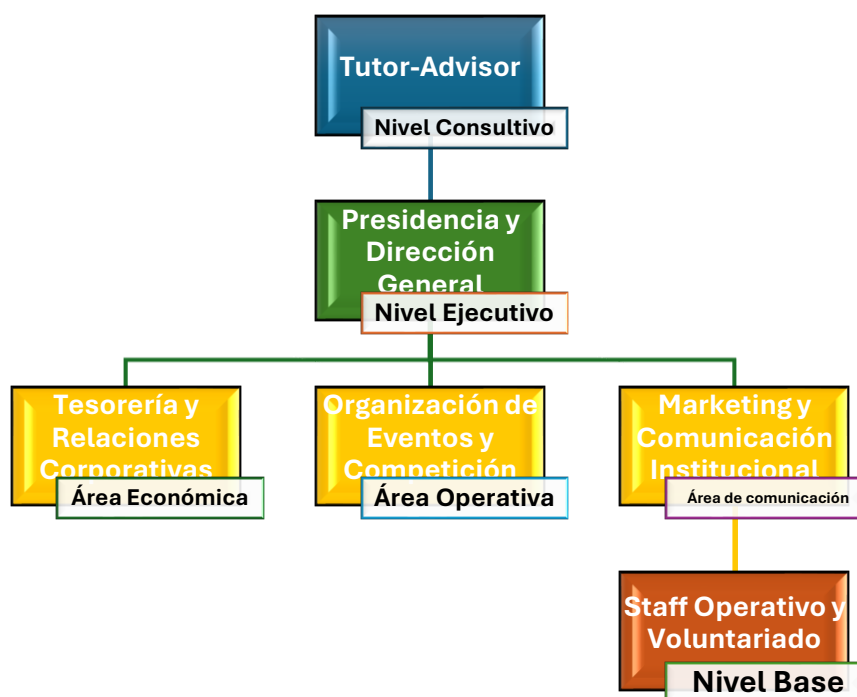
5.5. Estructura del Club Deportivo CAFYD:

El diseño organizativo del Club Deportivo CAFYD se fundamenta en una estructura departamental orientada a maximizar la eficiencia operativa y simular un entorno real. Para ello, la entidad se divide en cuatro áreas de trabajo especializadas que, si bien asumen competencias específicas, operan de forma transversal y coordinada:

- **Presidencia y Dirección General:** Constituye el máximo órgano de representación institucional de los estudiantes. Sus competencias abarcan la firma de convenios, la interlocución oficial con el Vicerrectorado y el Servicio de Deportes de la Universidad Pontificia Comillas, y la supervisión estratégica de los objetivos del club (como el cumplimiento del déficit cero y la alineación con los ODS).
- **Organización de Eventos y Competición:** Es el núcleo operativo de la entidad. Se encarga del diseño técnico de las actividades, como la logística del "I Torneo de Pádel CAFYD" o las rutas en el medio natural. Sus funciones incluyen la gestión de reservas de instalaciones externas, la redacción de normativas de juego, el control de arbitrajes y la coordinación del staff a pie de pista.
- **Tesorería y Relaciones Corporativas:** Departamento responsable de la viabilidad económica. Gestiona el flujo de caja, el cobro de cuotas de inscripción, la contabilidad interna y la búsqueda activa de patrocinios locales, garantizando la transparencia financiera del proyecto.

- Marketing y Comunicación Institucional: Área encargada de construir y proteger la identidad corporativa del club. Gestiona la difusión de los eventos a través de los canales de la universidad y el entorno digital, garantizando la correcta visibilidad de los patrocinadores y colaboradores.

Para garantizar una gobernanza corporativa eficiente y transparente, el Club Deportivo CAFYD adopta una estructura jerárquico-colaborativa. Se ha diseñado un esquema en el cual se puede visualizar la cadena de mando y la división departamental de la entidad, estructurada en cuatro niveles de responsabilidad:



1. Nivel Consultivo (Tutor-Advisor): Actúa como figura de supervisión superior sin capacidad ejecutiva en la gestión diaria. Representado por un docente de CAFYD o un miembro del Servicio de Deportes, su misión es garantizar que la actuación del club se ciñe a la normativa universitaria y a los valores ignacianos.

2. Nivel Ejecutivo (Junta Directiva Estudiantil): Conformado por la Presidencia y los directores de los tres departamentos restantes (Eventos, Tesorería y Marketing). Actúa como el motor de toma de decisiones estratégicas, aprobando presupuestos, calendarios y alianzas.

3. Nivel Operativo Horizontal: Representa el trabajo diario donde los departamentos se interrelacionan. A modo de ejemplo: Tesorería capta fondos para alquilar pistas, Eventos diseña los cuadros de juego para esas pistas, y Marketing difunde la convocatoria para llenarlas.

4. Nivel Base (Staff y Voluntariado): Integrado fundamentalmente por alumnos de cursos inferiores (1º a 3º). Prestan apoyo logístico puntual en los eventos, constituyendo la cantera natural que nutrirá a la Junta Directiva en el futuro, garantizando así el necesario relevo generacional de la entidad.

Para finalizar con la estructura del club, es necesario destacar que los estatutos del club no solo regulan su régimen interno, sino que establecen la competencia explícita de tejer una red de alianzas público-privadas para asegurar la viabilidad del proyecto. La captación de recursos se diversifica a través de colaboraciones y convocatorias en tres niveles de actuación:

- Nivel Local y Universitario: La Universidad Pontificia Comillas ejerce como el principal colaborador en especie, cediendo espacios formativos (aulas y seminarios de la CIHS) y respaldo de marca. Paralelamente, se articulan alianzas con el tejido empresarial de Alcobendas y el Campus de Cantoblanco. Se buscarán acuerdos con clínicas de fisioterapia, centros de alto rendimiento o proveedores de material deportivo que aporten recursos económicos directos o en especie (avitallamiento, material técnico, premios) a cambio de visibilidad publicitaria en los eventos de la entidad.
- Nivel Autonómico (Comunidad de Madrid): El club, una vez constituido, monitorizará y concurrirá a las convocatorias públicas anuales publicadas por la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte de la Comunidad de Madrid. Estas ayudas, destinadas al fomento del asociacionismo juvenil y la organización de eventos deportivos de base, supondrán una vía de inyección de capital clave para sufragar gastos estructurales, como el pago de las pólizas de Responsabilidad Civil (RC) o los transportes para las salidas a las actividades realizadas en el medio natural.
- Nivel Nacional (CSD y EUSA): A escala macro, el proyecto se ampara en las líneas estratégicas del Consejo Superior de Deportes (CSD) para la

promoción de la "carrera dual" y el deporte universitario. Si bien el acceso a fondos estatales requiere un mayor grado de consolidación, el club utilizará su alineación con las directrices del CSD y de la European University Sports Association (EUSA) como aval de prestigio y rigor frente a futuros grandes patrocinadores o fundaciones privadas interesadas en invertir en talento joven y salud integral.

La definición de la estructura departamental, el organigrama y el marco estatutario del Club Deportivo CAFYD demuestra que el proyecto va mucho más allá de buscar el entretenimiento, ya que se pretende que funcione con verdadera profesionalidad. La forma en la que se va a organizar busca el equilibrio perfecto: por un lado, los alumnos llevan las riendas y lideran las decisiones divididas por departamentos, pero, por otro, siempre cuentan con el respaldo y la seguridad de la universidad. Además, los recursos se van a conseguir mediante la búsqueda de patrocinios de empresas y de ayudas a instituciones públicas (ya sean locales o nacionales), siendo esta la clave para que el club no tenga problemas económicos ni legales. En resumen, tener una organización tan sólida permite sacar adelante proyectos grandes, como el "I Torneo de Pádel CAFYD", con todas las garantías de éxito, y dejando una base bien montada para que los alumnos que vengan después puedan coger el relevo y el club siga funcionando durante mucho tiempo.

5.6. Plan de viabilidad y estrategia económica para el Club Deportivo CAFYD:

El plan de viabilidad y la estrategia económica del Club Deportivo CAFYD se fundamentan en un modelo de sostenibilidad financiera a corto y largo plazo, operando bajo el principio de "déficit cero". Al tratarse de una Asociación Universitaria sin ánimo de lucro, el objetivo no es la maximización de beneficios, sino la optimización de los recursos disponibles para garantizar la ejecución de las actividades deportivas con el menor coste posible para los estudiantes. Para lograr este equilibrio, la viabilidad del proyecto no recae exclusivamente en el cobro de cuotas a los socios, sino que se sustenta en una red de ayudas institucionales, subvenciones públicas, recursos privados y propios, además de una fuerte estrategia de difusión que garantice el retorno de inversión a los colaboradores.

La estructura de financiación de recursos del club se ha diseñado mediante un sistema de diversificación, buscando el apoyo de diferentes entidades a través de aportaciones económicas directas, recursos en especie, personal o cesión de espacios. El pilar fundamental del proyecto es la propia Universidad Pontificia Comillas. La institución colabora mediante la aportación de recursos en especie y visibilidad, cediendo gratuitamente las instalaciones del Campus de Cantoblanco y permitiendo el uso de sus canales de comunicación internos.

Para realizar los gastos estructurales más elevados, como la contratación de pólizas de Responsabilidad Civil (RC) o el transporte para las salidas al medio natural, el club concurrirá a las convocatorias públicas anuales de la Comunidad de Madrid. Específicamente, se optará a las líneas de ayuda impulsadas por la Consejería de Cultura, Turismo y Deporte destinadas al fomento del asociacionismo juvenil, la participación estudiantil y la promoción de hábitos de vida saludables. A una escala macro, la entidad ampara su actividad en las normativas del Consejo Superior de Deportes (CSD). Una vez que el club consolide su estructura legal y operativa, se presentará a las subvenciones nacionales orientadas a la promoción de la "carrera dual" y el fomento del deporte universitario, utilizando este respaldo estatal como sello de calidad y transparencia ante futuros inversores.

Paralelamente, se establecerán acuerdos con el tejido empresarial local de Alcobendas y la zona norte de Madrid. Se buscará la captación de patrocinadores privados como clínicas de fisioterapia, centros de nutrición o tiendas de material deportivo, que apoyen al club mediante recursos económicos directos o diferentes aportaciones, obteniendo a cambio exclusividad y visibilidad en los eventos.

La viabilidad económica descrita en el apartado anterior es directamente proporcional a la capacidad del club para proyectar su imagen. Por ello, la estrategia de difusión y visibilidad se concibe como una herramienta de gestión crítica, ejecutada de manera integrada para informar de la actividad, captar nuevos socios y ofrecer una excelente promoción a los patrocinadores. El canal principal de comunicación operativa y publicitaria será el entorno digital, adaptado a los hábitos de uso de los jóvenes de 18 a 24 años. La herramienta estrella será la creación y gestión profesional de la cuenta oficial de Instagram del club. Esta plataforma no actuará como un simple repositorio de imágenes, sino como el núcleo de la identidad visual de la entidad. A través de ella se informará de las acciones mediante contenido dinámico. El uso de Instagram y TikTok garantizará a los patrocinadores privados que su logotipo y su marca impacten directamente en su público objetivo. Para las comunicaciones formales y de carácter oficial, se utilizará el correo electrónico institucional de los estudiantes de CAFYD. A pesar de la digitalización, la presencia física en la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales (CIHS) es vital para fomentar el sentido de pertenencia. La estrategia de visibilidad presencial incluirá el despliegue de stands informativos durante las semanas de bienvenida académica, así como la colocación de cartelería estratégica con códigos QR en los tabloneros de anuncios y zonas comunes del Campus de Cantoblanco.

5.7. Evaluación del proyecto:

La evaluación del Club Deportivo CAFYD está diseñada para ser un proceso constante y que esté presente en todos los aspectos. La idea no es esperar al final para ver qué ha salido bien o mal, sino ir haciendo un seguimiento del proyecto en el día a día. De esta forma, si algo falla, se puede corregir a tiempo y asegurar que el club siga funcionando sin problemas durante muchos años.

Al principio, en la fase de lanzamiento, el éxito dependerá de cumplir tres metas clave. Primero, es fundamental que la universidad apruebe oficialmente las diferentes normas que se van a aplicar. Segundo, sería conveniente que al menos el 30% de los estudiantes de CAFYD se apunte en los primeros meses para tener una buena base de participantes. Y por último, se organizará un evento piloto para demostrar que el modelo económico funciona en la práctica, cubriendo todos los gastos a través de cuotas y pequeños patrocinadores locales sin perder dinero.

Una vez que el club ya esté funcionando, se evaluará el día a día combinando datos y opiniones. Por un lado, se controlará si se cumple con el calendario acordado, cuánta gente asistirá a las actividades y se revisarán las cuentas cada trimestre para ser totalmente transparentes. Por otro lado, se realizarán encuestas para saber si los usuarios están contentos, y así comprobar si a los patrocinadores les compensa la promoción y visibilidad que les damos. Como el objetivo principal del proyecto es la formación de los estudiantes, la directiva de alumnos se reunirá con el tutor de la universidad para valorar si realmente se está aprendiendo a liderar, gestionar proyectos y resolver problemas reales.

En definitiva, la combinación de estos instrumentos de auditoría permitirá certificar si el Club Deportivo CAFYD ha cumplido su misión de convertirse en un verdadero laboratorio práctico de gestión deportiva para los estudiantes de la universidad.

6. Conclusiones:

Tras diseñar y estructurar todo el Club Deportivo CAFYD, la valoración final del proyecto es muy buena y considero que los objetivos principales se han cumplido con éxito. Se ha conseguido convertir un aspecto necesario en la facultad en una propuesta real, que se puede llevar a cabo y que está apoyada por datos empíricos obtenidos de las encuestas realizadas a los alumnos. Además, haber planificado el evento piloto, el "I Torneo de Pádel CAFYD", demuestra que la idea funciona en la práctica y que se es capaz de cubrir los gastos de manera autónoma.

Si miramos si el proyecto es viable de cara al futuro, nuestros puntos fuertes están muy claros: por un lado, los que lo van a gestionar el Club son los alumnos de Ciencias del Deporte, que han aprendido los conocimientos necesarios para hacerlo. Por otro lado, se cuenta con un apoyo enorme de los compañeros (casi el 69% está dispuesto a implicarse) y tenemos todo el respaldo de la universidad. En cuanto a los retos a los que nos enfrentamos, el principal problema es que en Cantoblanco no hay grandes instalaciones deportivas, así que hay que alquilar pistas realizando acuerdos y convenios. Además, está el tema de los relevos: como es lógico, los estudiantes se gradúan y se marchan de la universidad, por lo que será un reto constante buscar nuevos alumnos que tengan interés por involucrarse y que el Club siga funcionando.

En cuanto a las dificultades encontradas en el diseño de la propuesta, los mayores obstáculos están relacionados con el objetivo de conseguir conciliar este modelo de autogestión con la elevada carga académica del grado, así como superar la burocracia para la constitución legal y captar los primeros patrocinios locales sin contar con un historial previo de eventos.

Finalmente, el gran valor de este proyecto para es que permite aprender desde la práctica. El club funciona como un "laboratorio real" donde se puede aplicar directamente lo que se ha aprendido en las clases. Esta experiencia sirve de complemento perfecto a la carrera porque en ella se enseña habilidades fundamentales como liderar, trabajar en equipo o solucionar problemas reales de organización o financiación, que convierten a los alumnos en profesionales más completos y preparados para enfrentarse al mundo laboral.

7. Referencias bibliográficas:

- Collins, M., & Kay, T. (2014). *Sport and Social Exclusion* (2nd ed.). Routledge.
- Comité Español de Deporte Universitario [CEDU]. (s.f.). *Comité Español de Deporte Universitario (CEDU)*. Consejo Superior de Deportes.
Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/promocion-del-deporte/deporte-universitario/comite-espanol-de-deporte-universitario-cedu>
- Consejo Superior de Deportes [CSD]. (s.f.). *Deporte Universitario*. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.
- European University Sports Association [EUSA]. (s.f.). *About EUSA*.
Recuperado de <https://www.eusa.eu/eusa/about-eusa>
- Federación Internacional de Deporte Universitario [FISU]. (s.f.). *About FISU*.
Recuperado de <https://www.fisu.net/about-fisu> * García Ferrando, M. (2006). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología*, 64(44), 15–38.
- Google. (2026). *Gemini* [Software de modelo de lenguaje].
- Holt, R. (1989). *Sport and the British: A modern history*. Clarendon Press.
- Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 314, de 31 de diciembre de 2022, pp. 192305 a 192389.
- Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario. *Boletín Oficial del Estado*, 70, de 23 de marzo de 2023, pp. 43404 a 43493.
- Martín, M. (1998). El ideal del deporte universitario. *Cuadernos Altoaragoneses del Diario del Altoaragón*, 1 de marzo de 1998.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- National Collegiate Athletic Association [NCAA]. (s.f.). *What is the NCAA?*
Recuperado de <https://www.ncaa.org/sports/2021/2/9/what-is-the-ncaa.aspx>

QS Quacquarelli Symonds. (2023). *QS World University Rankings 2024*.

Recuperado de <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>

Smith, R. A. (2011). *Pay for Play: A History of Big-Time College Athletic Reform*.

University of Illinois Press.

Uniscopio. (s.f.). *Universidad Pontificia Comillas*. Recuperado de

<https://uniscopio.com>

Universidad Pontificia Comillas. (s.f.). *Comillas Alumni*. Recuperado de

<https://www.comillas.edu/alumni/>

Universidad Pontificia Comillas. (s.f.). *Servicio de Deportes*. Recuperado de

<https://www.comillas.edu/servicios/deportes/>