



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### REGLAMENTO DE GOBERNANZA APLICADO A LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEPORTIVO

Autor/es

**Cristian Martínez Rodríguez**

Director/es

**Raúl Serrano Lázaro**

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Zaragoza

2023-2024

**Autor del trabajo:** Cristian Martínez Rodríguez

**Director del trabajo:** Raúl Serrano Lázaro

**Título del trabajo:** Reglamento de Gobernanza aplicado a la Federación Aragonesa de Golf y su contribución al desarrollo deportivo (Governance Regulations applied to the Aragonese Golf Federation and its contribution to sports development)

**Titulación:** Programa conjunto en Derecho y Administración y Dirección de Empresas.

### RESUMEN

Este trabajo se centra en formular un Reglamento de Gobernanza para la Federación Aragonesa de Golf, compuesto por el Código de Buen Gobierno y la Política de Gastos. Se comenzará con un punto introductorio donde se explica el objetivo general y específico del trabajo, seguido de la incidencia de los elementos internos y del entorno para que el Reglamento contribuya al desarrollo deportivo. Posteriormente, en el marco conceptual se expondrán los significados de Gobierno Corporativo, buenas prácticas, Gobernanza y Gobierno, y del Reglamento de Gobernanza como herramienta legal. Seguido a este punto aparecerá la contextualización de la Federación desde un punto de vista institucional y estatutario, permitiendo con ello conocer a la entidad federativa. Finalmente, una vez expuesto el Reglamento, se dará cierre al trabajo con las conclusiones, donde se comenta la trascendencia del mismo y se vincula su contenido con los objetivos inicialmente planteados.

### ABSTRACT

This work is focused on formulating a Governance Regulation for the Aragonese Golf Federation, composed of the Code of Good Governance and the Expenses Policy. It will begin with an introductory point where the general and specific objective of the work will be explained, followed by the impact of the internal elements and the environment so that the Regulation contributes to the development of the sport. Subsequently, the conceptual framework will explain the meanings of Corporate Governance, good practices, Governance and Government, and the Governance Regulations as a legal tool. This will be followed by a contextualization of the Federation from an institutional and statutory point of view, thus allowing to get to know the federative entity. Finally, once the Regulations have been presented, the work will end with the conclusions, where the transcendence of the same is commented and its content is linked to the initially stated objectives.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....   | 3  |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL</b> .....  | 5  |
| <b>CAPÍTULO III. FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF</b> .....                               | 7  |
| 3.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL.....  | 7  |
| 3.2. CONTEXTO ESTATUTARIO.....  | 8  |
| 3.2.1 NORMATIVA.....  | 8  |
| 3.2.2. FUNCIONES .....  | 9  |
| 3.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA.....   | 10 |
| 3.2.4. TRANSPARENCIA.....   | 10 |
| 3.2.5. RÉGIMEN ECONÓMICO, PATRIMONIAL Y DOCUMENTAL .....                              | 10 |
| 3.2.6. SISTEMA DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE .....   | 12 |
| 3.2.7. INTERVENCIÓN .....   | 12 |
| <b>CAPÍTULO IV. REGLAMENTO DE GOBERNANZA DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF</b> ..... | 12 |
| LIBRO 1: CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF .....             | 13 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....  | 13 |
| CAPÍTULO II. ÁMBITO SUBJETIVO .....   | 13 |
| CAPÍTULO III. ÁMBITO OBJETIVO .....   | 13 |
| CAPÍTULO IV. BUENAS PRÁCTICAS .....   | 14 |
| CAPÍTULO V. NORMAS DE ACTUACIÓN .....   | 15 |
| LIBRO 2: POLÍTICA DE GASTOS DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF.....                   | 19 |
| CAPÍTULO I. RACIONALIDAD DEL GASTO .....  | 19 |
| CAPÍTULO II. DIETAS Y ALOJAMIENTOS .....  | 20 |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES</b> .....   | 22 |
| <b>CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA</b> .....  | 24 |
| <b>CAPÍTULO VII. ANEXOS</b> .....   | 25 |

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El objetivo general del trabajo es realizar el Reglamento de Gobernanza para la Federación Aragonesa de Golf, compuesto por el Código de Buen Gobierno en el que aparecerá un punto específico de buenas prácticas y la Política de Gastos de la Federación Aragonesa de Golf que dará el sentido a la racionalidad del gasto federativo. Desde la buena Gobernanza que expone el Reglamento permitirá formar las raíces que consoliden un deporte valioso socialmente. Son los órganos de gobierno de la Federación bajo el cumplimiento respetuoso del Reglamento, los que tienen que ejercer como guías y promotores del valor social del deporte (Consejo Superior de Deportes. Subdirección General de Promoción Deportiva., 2010).

La Gobernanza en el deporte puede definirse como: “el conjunto de principios, herramientas y procesos colectivos, articulados y estandarizados que una organización deportiva adopta voluntariamente con el propósito de garantizar una relación óptima con todas las partes interesadas y realizar una gestión integral que puede ser medida, evaluada y revisada periódicamente y de la cual se rindan cuentas públicamente” (Villegas, 2017). Transparencia, respeto, integridad, inclusión, buena imagen y otros muchos valores sociales que persiguen las recomendaciones de buena gobernanza, son motivaciones suficientes para abordar la elaboración de este reglamento de Gobernanza.

Es importante destacar el valor crucial que tiene la buena gobernanza sobre una entidad deportiva, en este caso federativa, y más si se tiene en cuenta el contexto en el que se desarrolla. Al final, una Federación no es ajena al entorno que le rodea. El éxito de una buena gestión o un buen gobierno no depende únicamente de la formulación de buenos procedimientos, objetivos, órganos y las relaciones entre los mismos, también se deberá de valorar el encaje que tienen estos elementos de buen gobierno en base a la situación interna general en la que se encuentra la Federación, a los factores del entorno que le rodean y a la forma en la que se trata de implantar los mecanismos de buen gobierno (García, 2023).

Parece lógico pensar que la Federación Aragonesa de Golf, como cualquier otra entidad, puede sobrepasar épocas de mayor desestabilidad organizacional, administrativa o dotacional, sobre la que los mecanismos de buen gobierno, por muy buenos mecanismos que sean, no generarán los efectos y sinergias esperados. Por ello, es importante no solo poner la máxima atención en formar un virtuoso Reglamento de Gobernanza, sino

también tratar de que se den las condiciones deseadas en el que éste pueda desarrollarse adecuadamente. Al final, este es uno de los principales motivos por los que las entidades, pese a tener Códigos de Buen Gobierno correctos, no terminan dando sus frutos y se dan acontecimientos cercanos a la desestabilidad financiera, en el que aspectos elementales como la transparencia pueden terminar siendo cuestionados.

Un aspecto muy importante del Buen Gobierno de una Federación es el papel de directivos y de los representantes de los diferentes comités. Es sobre ellos los que recaen la mayoría de recomendaciones relacionadas con las buenas prácticas y la Gobernanza puesto que se encargarán de la toma de decisiones y planificación dentro de los límites de la entidad. Los directivos, los representantes de los comités, tienen que destacar como ejemplo, como cabeza visible de lo que se debe de hacer. Deben actuar como fuente de inspiración para el resto del personal de la entidad y transmitir confianza a los federados, para potenciar la buena gobernanza dentro de la entidad y consolidar una cultura federativa.

La Federación Aragonesa de Golf es participe en el enriquecimiento que el deporte produce en el ámbito local y nacional, y su consecuente exposición pública, por lo que elaborar y ejecutar el Reglamento de Gobernanza es, en suma, de vital importancia para la colectividad y para el deporte. El deporte se ha convertido en un fenómeno social cuyo crecimiento lo ha llevado a ser diariamente observado, no solo por las gestas de los deportistas que mencionábamos anteriormente, sino por algunos escándalos. La Gobernanza es la pieza angular e instrumental para devolver la confianza que se merecen las organizaciones deportivas y sus dignatarios. Esta confianza es fácilmente recuperable si los elementos personales de los órganos federativos cuidan su labor relacionada al buen gobierno y consiguen, a través de los valores que muestran en el cumplimiento de sus funciones, que el deporte se transforme verdaderamente en una herramienta de transformación social. Desde las organizaciones deportivas, en este caso federativas, la buena Gobernanza en el deporte construye: confianza, al permitir que los actores en el deporte formen relaciones sólidas basadas en la confianza; crecimiento, favoreciendo una mayor participación; y desempeño, atrayendo a personas aptas y motivadas para desarrollar su pleno potencial. A su vez, desde la perspectiva de los gobiernos, se garantiza que los fondos públicos asignados al deporte se gasten efectiva y eficientemente en apoyo a objetivos surgidos de políticas públicas, como la educación, la eliminación de la violencia, la igualdad de género y la mejora de la salud.

Para cumplir estos objetivos expuestos, el trabajo se estructura del siguiente modo. El grueso del trabajo lo compone, además del Reglamento de Gobernanza mencionado, un marco conceptual que ayudará a entender cuestiones clave que se irán mencionando a lo largo del documento, un apartado donde se dará a conocer a la Federación Aragonesa de Golf desde un contexto deportivo, institucional y estatutario, y finalmente aparecerá el apartado de conclusiones que servirá como cierre y destacará la trascendencia del trabajo.

## **CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL**

Para comenzar, como paso previo al grueso del trabajo, sería adecuado entender los conceptos sobre los que el mismo pretende desarrollarse. Por ello, conceptos como Gobierno Corporativo, sus elementos y destino, las buenas prácticas, el concepto general de Gobernanza y la herramienta general sobre la que se inserta este concepto, se exponen a continuación.

En primer lugar, se debe de aclarar a qué nos referimos al hablar de Gobierno Corporativo. Se podría definir como el conjunto integrado de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una organización. Opera sobre las relaciones que se establecen entre los grupos, que dentro de una corporación, muestran elevado interés en el buen funcionamiento de la misma. Pero su influencia va más allá, no solo pivota sobre los órganos de gobierno propiamente dicho, como lo son la junta directiva, la asamblea general o los federados, sino que se extiende sobre empleados, instituciones y, en definitiva, el público en general. (Deloitte, s.f.)

Esta extensión se entiende si se analizan los elementos del buen gobierno corporativo y el entorno donde se reproducen. Entre los elementos encontramos, la gestión adecuada, transparencia de las operaciones, imagen fiel, veracidad, buenas prácticas y comportamiento responsable y consciente. En función del grado de cumplimiento de todos estos aspectos, se acaba constituyendo una idea en el seno de los mercados y de la sociedad sobre el grado de credibilidad, estabilidad, margen de crecimiento y generación de riqueza, que acaba llegando a las instituciones, consumidores, competidores y el resto de agentes.

Para seguir entendiendo el Gobierno Corporativo, es necesario hablar de la forma en la que las normas sobre dicho gobierno terminan teniendo presencia en los grupos de interés ya mencionados. Efectivamente, el conglomerado de normas tiene expresión en los llamados Códigos de Buen Gobierno que a día de hoy, la mayoría de organizaciones

poseen y hacen constar en la memoria. El problema está cuando estas normas no obedecen a un carácter vinculante, sino a recomendaciones. Este tema se tratará más adelante. No obstante, independientemente del carácter que adopten, el objetivo de dichas normas es incidir en el planeamiento estratégico y políticas, en los mecanismos de control, en el llamado *compliance* haciendo referencia al cumplimiento de las propias normas y a las relaciones entre los órganos, estipulando sus deberes y obligaciones.

También debe de entenderse a lo que se refieren las buenas prácticas y su implicación en una organización (Ethics Global, 2023). Cuando se habla de buenas prácticas se hace referencia a los comportamientos o conductas que tienen expresión en principios, objetivos y procedimientos cuyo fin es la formación de un ambiente laboral donde cada partícipe pueda desarrollar sus funciones. También puede hacer referencia al fomento de una serie de comportamientos éticos que suceden en relaciones entre los miembros de una organización, en atención a las actividades que cada uno realiza, pero también en las relaciones con agentes más allá de los límites corporativos con los que la organización mantiene algún tipo de vínculo. Podría decirse que el fin último de estas buenas prácticas sería la mejora continuada de la planificación, donde se fijarán objetivos realistas, sostenibles, adecuados a las nuevas tendencias y acordes con el entorno que los rodea.

Es crucial definir a su vez el término Gobernanza. No es un concepto fácil de definir por las dificultades que existen a la hora de llevar al español el término *governance*. Puede traducirse indistintamente como gobernanza, gobernabilidad o buen gobierno, conceptos que en español no tienen exactamente el mismo significado. No obstante, si hacemos uso del sentido literal del significado que ofrece la Real Academia Española sobre el concepto Gobernanza, este puede entenderse como “el arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Como se observa, la Gobernanza no es algo opaco a la realidad que le rodea, tiene un fin social importante que debe de atender, con la participación de otros agentes.

Con ello, las buenas prácticas que más adelante tendrán su apartado en el Reglamento de Gobernanza, se enfocan en optimizar los procesos, haciéndolos funcionar de mejor manera, para que sean más rápidos, eficientes y se minimicen los errores o riesgos sobre los que puede tener relación una organización.

Para cerrar este apartado parece adecuado conocer también el marco en el que se van a insertar el Código de Buen Gobierno y el apartado de buenas prácticas, como núcleos del trabajo en cuestión. La herramienta legal será el Reglamento de Gobernanza. Esto es así dado su amplitud para recoger en él un conjunto de códigos, leyes y políticas que guarden relación con el Gobierno de una entidad. Por Gobierno se hace referencia a los órganos de las altas esferas de la entidad, con facultades para fijar o decidir sobre las políticas financieras y de explotación de la misma. En él, como se podrá observar más adelante, aparecerán expuestos dos libros que harán referencia, uno de ellos, al Código de Buen Gobierno en el que se insertarán a su vez un listado de buenas prácticas, y el otro de ellos, a la Política de Gastos que dará sentido a la racionalidad del gasto federativo.

### **CAPÍTULO III. FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF**

En este apartado se trata de contextualizar a la Federación Aragonesa de Golf desde el prisma deportivo, institucional y estatutario para terminar de conocerla. Este capítulo es clave para dar a conocer el objeto sobre el que se inserta el Reglamento de Gobernanza, así como sus procedimientos, principios y prácticas. El contexto deportivo ayudará a situar a la Federación dentro del sector en el que opera, el contexto institucional permitirá conocer la figura de la Federación y el contexto estatutario mostrará aspectos de carácter procedimental, funcional y normativo que permitirán dar salida a las recomendaciones del Reglamento en dichos aspectos.

#### **3.1. CONTEXTO INSTITUCIONAL**

La Federación Aragonesa de Golf es el organismo encargado de la organización del Golf en la Comunidad Autónoma de Aragón. La Federación tiene su sede en Zaragoza y se encuentra en la calle Peine del viento.

Desde sus inicios, se centra en ensalzar la figura del golf dentro del panorama deportivo, apostando por un crecimiento sostenible y continuado del golf en Aragón. Por ello, la Federación Aragonesa de Golf conoce su papel promotor del deporte y por eso fomenta la práctica del golf a través de todas las herramientas disponibles. Busca no solo impulsar la práctica del golf, sino también consolidar un entorno deportivo enriquecedor y accesible para todos los federados. Con dicho fin, elementos como la integración, inclusión, no violencia, respeto, eliminación de todo tipo de discriminación, sostenibilidad y crecimiento personal son valores fundamentales que se trata de fomentar en todos los aspectos federativos, tanto a nivel institucional, como en la realización de las

actividades por los usuarios federados. La promoción del golf se realiza conjuntamente en los diez campos distribuidos en las tres provincias de la comunidad autónoma de Aragón, campos que se pueden ver en el mapa incluido en el Anexo.

Es importante conocer el desarrollo que está experimentando la Federación Aragonesa de Golf, como así lo hace ver el número de campeonatos y torneos que realiza la Federación, y aquellos en los que aporta su colaboración o participa. Todos los meses se ofertan torneos a nivel autonómico y nacional como se puede observar en la última Memoria (Federación Aragonesa de Golf, 2023) de 2023 disponible en la web de la Federación (Federación Aragonesa de Golf, s.f.). Al año, se celebran un total de ocho Campeonatos de Aragón realizados por la Federación. Por otro lado, participa activamente en más de quince torneos de la comunidad.

Por último es importante mencionar la distribución de federados por provincia. La mayor cantidad de los mismos se encuentra en Zaragoza (87%), seguida de Huesca (9%) y Teruel (4%). También, la mayor participación se encuentra en el Comité Masculino, seguido por el Senior, Femenino, Infantil y el Comité *Pitch & Putt*. Datos observables en el Anexo.

### 3.2. CONTEXTO ESTATUTARIO

Previo a la elaboración del Reglamento de Gobernanza de la Federación Aragonesa de Golf, es conveniente destacar algunas cuestiones de importancia a nivel normativo, funcional y procedimental de la Federación, que puedan servir como contexto sobre el que opera y se desarrollan las funciones propias que realiza la entidad. Para ello, me apoyaré en los Estatutos de la Federación adaptados a la Ley 16/2018 de la actividad física y del deporte de Aragón (Comunidad Autónoma de Aragón, 2018) .

#### 3.2.1 NORMATIVA

En cuanto a la normativa en la que se sujetan las actividades de la Federación, como venía mencionando previamente, será la Ley de la actividad física y del deporte, y las demás disposiciones que la desarrollen las encargadas de dar soporte, los Estatutos y sus Reglamentos internos, las demás normas y acuerdos que dicte en forma reglamentaria en ejercicio de sus competencias, así como las normas específicas de las organizaciones nacionales o internacionales en las que se integre.

En materia de transparencia, cumplirá con las obligaciones que les resulte exigibles conforme a lo dispuesto en la normativa básica estatal y la normativa aragonesa.

### 3.2.2. FUNCIONES

Por dar algo de contexto funcional de la Federación, se pueden destacar algunas de las funciones públicas que ejerce por delegación de la Comunidad Autónoma y bajo la coordinación y control de sus órganos competentes, que aparecen desarrolladas en el artículo 4 de sus Estatutos, como lo son: promover el Golf en coordinación con la federación deportiva española, colaborar en la organización o tutela de las competiciones oficiales de ámbito estatal e internacional que se celebren en el territorio aragonés, organizar, tutelar o colaborar en el desarrollo de actividades y competiciones deportivas oficiales, ejercer la potestad disciplinaria deportiva de acuerdo con la Ley de la actividad física y del deporte, establecer el régimen de emisión de licencias y las condiciones de las mismas, representar a la comunidad autónoma de Aragón en las actividades y competiciones deportivas oficiales de carácter nacional, contribuir a la prevención, control y represión del uso de sustancias prohibidas y de los métodos no reglamentarios en la práctica deportiva, velar por el cumplimiento de las normas relativas a la lucha contra la violencia, la xenofobia y cualquier otra forma de discriminación por condición o circunstancia personal, social, de género o de identidad sexual, y velar por el cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentarias de carácter deportivo en el ámbito aragonés, entre otras.

Además de estas funciones, la Federación Aragonesa de Golf, como entidad privada, tiene una serie de competencias propias que aparecen en el artículo 5 entre las que destacan: el gobierno y organización de la Federación, de acuerdo con sus órganos correspondientes y en cumplimiento de lo previsto en los Estatutos, la organización y gestión de Golf y *Pich and Putt* en el ámbito de la Comunidad de Aragón, la formación, titulación y calificación de técnicos y técnicas deportivos y de jueces, juezas, árbitros y arbitras en el ámbito de sus competencias, tutelar, controlar y supervisar a sus integrantes, de acuerdo con las competencias que le reconoce el ordenamiento jurídico deportivo, promocionar, organizar y supervisar las actividades federativas dirigidas al público, velar por el cumplimiento de las disposiciones por las que se rige el Golf y *Pich and Putt*, y de forma general, todas aquellas actividades que no se opongan, menoscaben o interfieran su objeto social.

### 3.2.3. ESTRUCTURA ORGÁNICA

De acuerdo con el artículo 15 de los Estatutos, los órganos de gobierno y representación de la Federación Aragonesa de Golf son: la Asamblea General como órgano supremo de gobierno integrado por representantes de los distintos sectores integrantes de la Federación, la Junta Directiva, la Presidencia encargada de la representación legal de la Federación y de presidir sus órganos supremo y ejecutivo, la Secretaría General que ejercerá las funciones de fedatario de los actos, acuerdos y archivos de la Federación, la Intervención encargada de las funciones de control y fiscalización interna, de la gestión económico-financiera y presupuestaria, de la contabilidad y la tesorería, el Comité de jueces/árbitros, Comité técnico, Comité de Deporte en edad Escolar, Comisión electoral, Órganos de disciplina deportiva como el Comité de Competición y el Comité de Apelación, y otros comités y comisiones que se acuerden en Asamblea General.

### 3.2.4. TRANSPARENCIA

Las decisiones de la Presidencia como las de la Junta Directiva se rigen por los principios de democracia, transparencia y participación. A su vez, la Federación deberá cumplir las obligaciones que recoge el Título II de la Ley 8/2015, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón, tanto en lo relativo a la publicidad activa como en lo relativo al derecho de acceso a la información. A través de la página web de la Federación existirá un enlace con el portal de transparencia donde se comunicará a los miembros de la Asamblea General la información económica, patrimonial y presupuestaria en su totalidad con la periodicidad de una anualidad. Así mismo les será remitida por correo electrónico.

También, es obligatorio que la información mencionada en el párrafo anterior esté siempre a disposición de los miembros de la Asamblea General, previo requerimiento por parte de cualquiera de sus miembros. Esta será ejecutiva en un plazo máximo de un mes desde que se efectúe la petición hasta el acceso a la información.

Otro apartado importante es la obligación de publicar en la página web, las remuneraciones o indemnizaciones de todo tipo percibidas por los diferentes órganos federativos, conforme a la legislación en materia de transparencia.

### 3.2.5. RÉGIMEN ECONÓMICO, PATRIMONIAL Y DOCUMENTAL

La Federación elaborará y aprobará un presupuesto anual. No podrá aprobar presupuestos deficitarios, aunque excepcionalmente, la Comunidad Autónoma de Aragón podrá

autorizarlos. A su vez, se deberá incluir un proyecto anual de actividades, del que darán traslado a la Dirección General competente en materia de deporte para su conocimiento. Al finalizar el correspondiente ejercicio deberán presentar, ante el mismo órgano administrativo, una memoria de actividades realizadas, que incluirá el número de deportistas con licencia federativa, distribuidos por categoría, género y, además, en su caso, por modalidad y especialidad deportiva, así como las licencias correspondientes al resto de estamentos federativos. También deberán presentar las cuentas anuales aprobadas por el órgano correspondiente.

La Federación Aragonesa de Golf, como entidad sin ánimo de lucro, que destinará la totalidad de sus ingresos y su patrimonio a la consecución de los fines propios de su objeto, tiene patrimonio propio e independiente del de sus asociados y asociadas, integrado por los bienes y derechos de los que sean titulares, y por los que le adscriba la Administración de la Comunidad Autónoma u otras Administraciones Públicas para el ejercicio de sus funciones.

El patrimonio de la Federación estará integrado por los bienes y derechos de los que sea titular y por los que le adscriban la Administración de la Comunidad Autónoma u otras Administraciones públicas para el ejercicio de sus funciones. El gravamen y enajenación de los bienes muebles o inmuebles financiados, en todo o en parte, con subvenciones de fondos públicos de la Comunidad Autónoma aragonesa requerirán autorización previa de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. La Federación podrá gravar y enajenar sus bienes inmuebles, y tomar dinero a préstamo, siempre que sean autorizadas tales operaciones por mayoría de dos tercios en Asamblea General de carácter extraordinario y que dichos actos no comprometan de modo irreversible el patrimonio de la Federación o la actividad deportiva que constituye su objeto social.

El régimen documental de la Federación Aragonesa de Golf comprenderá: Libro de Registro de Clubes en el que constará las denominaciones de éstos, domicilio social y los nombres y apellidos de la Presidencia y demás miembros de la Junta Directiva; Libro de Actas que consignará las relativas a las reuniones que celebren las Asambleas Generales, Junta Directiva, y demás órganos colegiados de gobierno, con expresión de la fecha, asistentes, asuntos tratados, acuerdos adoptados y a petición de los interesados los votos contrarios a los acuerdos o las abstenciones que se produzcan; Libros de Contabilidad en los que figurarán tanto el patrimonio como los derechos y obligaciones, así como los

ingresos y gastos e inventario de la Federación; y Libros de personas federadas, con una relación permanentemente actualizada de las mismas.

### 3.2.6. SISTEMA DE MEDIACIÓN Y ARBITRAJE

La Federación se integrará en el Sistema Aragonés de Mediación y Arbitraje Deportivo. A su vez, se crea una Comisión de Mediación y Arbitraje, integrada por tres personas designadas por la Presidencia. Esta Comisión se encargará de resolver cuestiones que no tengan carácter disciplinario ni estén relacionadas con la competición, que se originen entre personas o entidades integradas en la Federación. También resolverá sobre las peticiones o reclamaciones que cualquier federada o federado formule en relación con las actuaciones de los órganos de gobierno o representación de la Federación

### 3.2.7. INTERVENCIÓN

La persona encargada de la Intervención será quien se encargue de ejecutar las funciones de control y fiscalización interna, de la gestión económico-financiera y presupuestaria, así como de las de contabilidad y tesorería.

Desde el punto de vista del Buen Gobierno, corresponde a la Intervención:

- Controlar los gastos e ingresos y realizar la inspección económica de la Federación, proponiendo medidas disciplinarias en caso de infracción.
- Informar a la Junta Directiva de los asuntos económicos pendientes y proponer las medidas oportunas en esta materia.
- Confeccionar los balances, estados de cuentas, presupuestos y liquidaciones de las mismas, para su presentación a la Junta directiva.
- Autorizar, junto con la Presidencia, los actos de disposición de fondos.
- Supervisar y cuidar de la documentación contable de la federación. .

## **CAPÍTULO IV. REGLAMENTO DE GOBERNANZA DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF**

A continuación se expone el núcleo del trabajo. Para ello tomo como referencia algunos de los Reglamentos, Códigos de Buen Gobierno y documentos sobre el gasto, como el de las Federaciones Deportivas Españolas (Consejo Superior de Deportes , 2022), la Federación Española de Baloncesto (Federación Española de Baloncesto, 2017), la Federación Aragonesa de Esgrima (Federación Aragonesa de Triatlón, s.f.), la Real

Federación Española de Esgrima (Real Federación Española de Esgrima, 2011), la Federación Aragonesa de Fútbol (Federación Aragonesa de Fútbol, 2022)

## LIBRO 1: CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF

### CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La Federación Aragonesa de Golf – en adelante FAG- focalizada e inspirada en los principios de democracia, transparencia en la gestión y responsabilidad, y bajo el cumplimiento de las estimaciones del Consejo Superior de Deportes fundadas en las funciones que le otorga la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte (Jefatura de Estado, 2022), considera de vital importancia la elaboración e implantación de una serie de normas dirigidas a regular de forma sistemática y ordenada el “gobierno corporativo” de la FAG, como herramienta de utilidad y valor que pueda contribuir a alcanzar valores, como lo son la transparencia y la mejora de la gestión.

Este manual se centra en aportar consideraciones, valores y procedimientos aplicables a una serie de ámbitos de vital importancia e interés, como serían la retribución, gestión y control ordinarios, contratación y racionalidad del gasto, además de a otros campos que puedan resultar de importancia por el vínculo que guardan con estas dimensiones o con el propio devenir de la Federación. En otros términos, este Código formula recomendaciones que pretenden sintetizar medidas o prácticas de buen gobierno, así como ofrecer un catálogo de medidas que en uso de su libre autonomía y de sus facultades de autorregulación podrán adoptar en sus estatutos o reglas de funcionamiento orgánico

El objetivo primordial que guarda la elaboración del mencionado código reside en alcanzar una mayor integración de la organización federativa en la sociedad, y aumentar la transparencia sobre su actuación y la gestión del dinero público que reciben.

### CAPÍTULO II. ÁMBITO SUBJETIVO

El Código que a continuación se expone será de aplicación en las prácticas y usos diarios de la Federación Aragonesa de Golf.

### CAPÍTULO III. ÁMBITO OBJETIVO

El presente Código formula recomendaciones cuyo fin pretende recopilar prácticas de buen gobierno y afecta a la gestión y control de todas las transacciones económicas

(gastos, inversiones, ingresos) con independencia de si éstas son financiadas o no mediante subvención pública.

## CAPÍTULO IV. BUENAS PRÁCTICAS

### I. Junta Directiva y Comisión Delegada

- Mantener en secreto cuantos datos o informaciones reciban en el desempeño de su cargo, no pudiendo utilizarlos en beneficio propio, ni facilitarlos a terceros.
- Abstenerse de intervenir en deliberaciones y votaciones de cualquier cuestión en la que pudieran tener un interés particular.
- No hacer uso indebido del patrimonio federativo ni valerse de su posición para obtener ventajas patrimoniales.
- No aprovecharse de las oportunidades de negocio que conozcan en su condición de miembro de la junta directiva y/o comisión delegada.
- La participación activa en las reuniones de la Junta Directiva y en las tareas que le sean asignadas.
- La oposición a los acuerdos contrarios a la Ley, los estatutos o al interés federativo.
- En aras de la correcta participación de los diversos estamentos que conforman la FAG, la Comisión Delegada, deberá remitir obligatoriamente a los miembros de la Asamblea, al menos una semana antes de su celebración, fotocopia completa del dictamen de auditoría, cuentas anuales, memoria y carta de recomendaciones. Asimismo, deberá estar a disposición de los miembros de la misma en el mismo plazo de una semana antes, los apuntes contables correspondientes que soportan dichas transacciones y en cualquier caso siempre que sea requerido por el conducto reglamentario establecido.

### II. Deberes del Secretario General

El Secretario general de la Junta Directiva deberá atender a la legalidad formal y material de las actuaciones de la Junta Directiva, comprobar la regularidad estatutaria, el cumplimiento de las disposiciones emanadas de los Órganos reguladores, así como velar por la observancia de los principios o criterios del buen gobierno federativo.

### III. Deberes de Intervención

Intervención es el encargado de evaluar el sistema de organización contable y asegurar la independencia del auditor externo de la Federación.

## CAPÍTULO V. NORMAS DE ACTUACIÓN

### I. Relaciones laborales y retribuciones

- Prohibición de realización de contratos blindados, con indemnizaciones por encima de la legislación vigente, tanto con el personal administrativo como técnico de la Federación.
- Restricción de las actuaciones que supongan abonar contra el presupuesto federativo gastos de desplazamiento a personas que no tengan relación con la Federación.
- Informar a la intervención de la FAG, así como dejar constancia en la memoria económica que ha de presentar la FAG, de las retribuciones dinerarias o en especie satisfechas a los miembros del órgano de gobierno de la Federación, tanto en concepto de reembolso por los gastos que se le hayan ocasionado en el desempeño de su función, como en concepto de remuneraciones por los servicios prestados a la entidad, bien sea vía relación laboral o relación mercantil, tanto inherentes como distintos de los propios de su función.
- Obligatoriedad de informar a la Junta de la FAG de incrementos retributivos, premios y bonus que figuraran en la memoria presentada para su aprobación por la Asamblea General.
- La FAG deberá definir e implantar una política salarial capaz de facilitar el logro de los objetivos del trabajador y de la entidad y que se sustente sobre una serie de pilares básicos como son:
  - Consistencia interna del sistema
  - Competitividad externa
  - Delimitación de las contribuciones de cada empleado
  - Gestión del sistema
- El sistema retributivo se definirá a partir de la valoración de los puestos de trabajo de la Federación, que se llevará a cabo observando los siguientes factores:
  - Competencia técnica
  - Autonomía

- Responsabilidad
- Relaciones
- Mando
- Los criterios de retribución respetarán los siguientes principios:
  - Equidad interna, entre salarios correspondientes a puestos de igual importancia, respetando estrictamente la igualdad de sexo.
  - Competitividad externa, en relación a los salarios que ofrece el mercado para atraer y retener a los mejores profesionales
  - Individualización y motivación de las personas a través del salario como reconocimiento a su comportamiento, actos, desempeño, esfuerzo y consecución de resultados medidos a partir de la comparación entre el resultado esperado en su cometido y el resultado obtenido.
- El nivel de cumplimiento alcanzado por una persona, una vez superado un valor preestablecido, deberá reconocerse:
  - Como discriminación positiva en su revisión salarial anual o;
  - Como parte de su retribución variable
- Contratación del personal de la Federación en atención a la normativa laboral vigente en el momento que se produzca el acto de contratar.
- Las incorporaciones de personal, profesional o laboral, irán justificadas por escrito y presentará al menos 3 ofertas curriculares a intervención. En ellas se recogerá la siguiente documentación:
  - Solicitud de contratación, emitida por el responsable del Departamento correspondiente, con el visto bueno del Presidente de la Federación.
  - Currículo vitae completo de la persona incorporada.
  - Fotocopia de los títulos formativos.
  - Fotocopia de D.N.I y de la tarjeta de afiliación a la Seguridad Social.
  - Ficha resumen de las particularidades de la contratación.
- La Federación Aragonesa de Golf hará públicas, por medio de su portal web, las remuneraciones e indemnizaciones percibidas por los diferentes órganos

federativos, en pro del cumplimiento de la legislación en materia de transparencia y del resto de obligaciones contenidas en el Título II de la Ley 8/2015, de Transparencia de la Actividad Pública y Participación Ciudadana de Aragón, en lo relativo a la publicidad activa y el derecho de acceso a la información.

## II. Control y gestión ordinaria

- Transacciones de cuantía superior a los 5.000 € deben de ser aprobadas con la intervención de la FAG, en cumplimiento del sistema de autorización de operaciones donde se fija quién o quienes deben de autorizar las transacciones en base a su cuantía.
- Regulación de un sistema de segregación de funciones en el que ninguna persona pueda intervenir en todas las fases de una transacción.
- Establecimiento de un manual de procedimientos sobre el tratamiento de la información y de la documentación contable, donde se establezcan los soportes documentales de las operaciones realizadas, su custodia y el circuito que deben de recorrer desde el inicio hasta el término de la operación.
- Digitalización de la información y documentación contable accesible a los administrativos de la FAG, gerencia e intervención.
- Establecimiento de un riguroso sistema presupuestario y de gestión, sometido a control y seguimiento mensual, trimestral y anual del aparato presupuestario a expensas de la justificación de desviaciones y aportación de soluciones correctoras.
- Operatividad del Código de Buenas Prácticas que aquí se presenta, como herramienta de articulación de un sistema que asegura el cumplimiento de los procedimientos establecidos en los puntos anteriores.

## III. Contratación

- La duración de los contratos mercantiles de arrendamiento de servicios exteriores no podrá exceder del 31 de diciembre del año en que deban celebrarse elecciones a la Presidencia, y en ningún caso incluirán indemnizaciones por término si el nuevo equipo directivo decidiera no renovarlos.

En aquellos supuestos en que, por la naturaleza del contrato de que se trate, éste tuviera una duración superior a la establecida en el párrafo anterior, su validez quedará supeditada a la consideración de la Junta de la FAG.

- Prohibición de la firma de contratos blindados, con indemnizaciones por encima del precio de mercado.
- La FAG deberá llevar a cabo concursos de aprovisionamiento que deriven en la suscripción de contratos de suministros de bienes y/o servicios con diferentes proveedores (empresas suministradoras habituales) al objeto de facilitar la adquisición de los mismos. Se establecerá como criterio de actuación general la solicitud de un mínimo de tres ofertas en la adquisición/adquisiciones que superen los 5.000 €, ofertas que serán valoradas conjuntamente por gerencia e intervención de la FAG.
  - El procedimiento se iniciará con la elaboración de un pliego de condiciones técnicas y económicas específico para la naturaleza del bien a adquirir.
  - Se procurará que los proveedores concurrentes al Concurso sean de acreditada solvencia y capacidad, considerándose especialmente, dentro de este grupo, la disposición a contratar patrocinios publicitarios con la Federación.
  - Una vez resuelto el Concurso, debidamente evaluado por los responsables de Contratación de la FAG, se emitirá por escrito un acta de adjudicación.
  - La duración de los contratos de aprovisionamiento no superará en más de 6 meses la fecha de expiración del mandato presidencial en vigor.
- La FAG deberá llevar a cabo concursos de reposición para contratos de aprovisionamiento recurrentes al menos cada 4 años. La duración de estos contratos de aprovisionamiento o de arrendamiento de servicios exteriores no podrá exceder del 31 de diciembre del año en que deban celebrarse elecciones a la Presidencia. El procedimiento para la reposición de estos contratos es similar al ordinario en el caso de cuantías superiores a los 5.000 euros.
- Los directivos y altos cargos federativos deberán suministrar información relativa a la existencia de relaciones de índole contractual, comercial o familiar con proveedores o entidades que tengan vínculos comerciales o profesionales con la Federación de la que forman parte.
- Se requerirá de información periódica sobre el volumen de transacciones económicas que la Federación mantenga con sus miembros o terceros vinculados a ellos.

- Se requerirá información pública sobre los cargos directivos que los responsables federativos desempeñen en su actividad privada.

## LIBRO 2: POLÍTICA DE GASTOS DE LA FEDERACIÓN ARAGONESA DE GOLF

### CAPÍTULO I. RACIONALIDAD DEL GASTO

- Todos los gastos aprobados en Junta deben seguir los criterios marcados por los objetivos propios de la Federación establecidos en sus estatutos, “promoción y desarrollo ordinarios del deporte del golf en el ámbito territorial aragonés.
- Autorizaciones para salidas de caja:

-Límites y control de la tesorería de la Federación Aragonesa de Golf. Para ello, encontramos las siguientes personas autorizadas y dadas de alta en las cuentas bancarias para efectuar pagos, así como la expresión de sus cargos.

- Presidente
- Interventor
- Gerente
- Financiero

Las cuantías que validan cada una de las firmas de los sujetos que previamente se mencionaban son a su vez:

- Hasta 2.000 € con la firma de cualquier autorizado de tesorería
- De 2.001 a 5.000 € con la firma de: Gerencia y Financiero
- De 5.001 € en adelante, con la firma de Gerencia o Financiero junto con la firma de Presidencia o Intervención
- Cualquier cantidad firmando el Presidente y el Interventor
- Comités
  - Procedimiento de control de gasto:
    - Cada comité deberá informar por escrito al departamento financiero de forma anticipada, los gastos que efectúe para su actividad. En caso de llegar algún gasto que no esté autorizado financieramente, se solicitará la conformidad del comité correspondiente.
    - Cualquier gasto en el último trimestre del año no contemplado en presupuestos y que pueda ser catalogado como un gasto no ordinario para el desarrollo de la actividad propia de la Federación y que pueda

comprender el presupuesto global de la FAG/Arcosur deberá ser solicitado y aprobado.

## CAPÍTULO II. DIETAS Y ALOJAMIENTOS

- Restricción a las actuaciones que supongan abonar contra el presupuesto federativo gastos de desplazamiento a personas que no tengan relación con la Federación, salvo casos excepcionales que serán informados y aprobados con intervención de la FAG.
- Los gastos de dietas y alojamiento del personal desplazado con motivo de viaje oficial se concertarán con empresas de servicios seleccionadas por la FAG. En el caso de competiciones nacionales con oferta de hoteles de la RFEG, por norma, se seleccionarán de entre el abanico de hoteles ofertados, los dos más baratos.

De resultar imposible el concierto, el importe a percibir será el del gasto efectivamente realizado y justificado, sin que su cuantía pueda exceder de las cantidades máximas diarias establecidas en la tabla que se adjunta.

- En ningún caso se abonarán cuantías relacionadas con gastos asociados a hábitos poco saludable, como la ingesta de bebidas de alta graduación alcohólica.

| GRUPO       | Importe máximo diario por ALOJAMIENTO (Habitación + Desayuno + IVA) | MANUTENCIÓN<br>½ dieta | MANUTENCIÓN<br>1 día completo |
|-------------|---|------------------------|-------------------------------|
| GRUPO ÚNICO | 102,56€   | 26,67€                 | 53,34€                        |

*Tabla 1. Dietas y alojamiento, locomoción. Actualizada a 01/01/2024. Fuente: FAG*

- Viajes de un solo día de duración:
  - No se percibirán gastos de alojamiento ni manutención si la duración es inferior a 7 horas.

-Se percibirá ½ dieta si la salida es anterior a las 14 h. y finaliza después de las 16 horas.

- Viajes de varios días de duración:

-Día de salida: 1 dieta completa si la salida es anterior a las 14 h.

-Día de regreso:

- Anterior a las 14 h.: No se percibe ni alojamiento ni manutención.
- Posterior a las 14 h.: Se percibirá ½ dieta.
- Posterior a las 22 h. y obligue a cenar fuera: Se percibirá ½ dieta + importe del justificante del establecimiento donde se realice la cena con el límite de 26,67€ y 18,70€ para los grupos 1 y 2 respectivamente.

- Gastos de locomoción:

- Los gastos de viaje de directivos, deportistas, miembros de la comisión delegada, miembros de comités y personal vario debidamente autorizado deberán concertarse con empresas de servicios contratadas por la FAG.

De no ser posible este sistema de concierto, el importe a percibir será el del gasto efectivamente realizado, previa presentación del billete utilizado, que podrá ser:

- de avión, clase turista, en los casos autorizados;
- de ferrocarril, 1ª o 2ª clase, o litera.

- Si el viaje se efectuara utilizando vehículo propio, se abonará en concepto de gastos de kilometraje la cantidad que resulte de multiplicar el importe / kilómetro fijadas (0,26 €) por el número de kilómetros realizados desde el lugar de residencia al de desplazamiento y vuelta, así como, en su caso, el importe de los peajes de autopistas, previa presentación de los oportunos comprobantes.

- Otros gastos indemnizables por razón del servicio: Gastos de transporte público, gastos de garajes en hoteles o aparcamientos públicos, peaje de autopistas y taxis hasta o desde estaciones de tren, autobús o aeropuertos.

### III. Derechos de arbitraje y organización de competiciones.

- Los árbitros designados por la FAG que asistan a competiciones regionales percibirán por dirigir y arbitrar la competición, 130 € por jornada.

- Los miembros del Directorio Técnico y Control Informático de Campeonatos de Aragón, Copa Federación y asistencia en Torneos locales y nacionales designados por la FAG, percibirán la cantidad de 100 € por jornada.
- A los efectos de lo establecido en los números anteriores, se entiende por jornada un total máximo diario de 8 horas consecutivas; el exceso, en su caso, se retribuirá a razón de 9 € la hora o fracción excedida.
- Si el viaje se efectuara utilizando vehículo propio, se abonará en concepto de gastos de kilometraje la cantidad que resulte de multiplicar el importe / kilómetro fijadas (0,40 €) por el número de kilómetros realizados desde el lugar de residencia al de desplazamiento y vuelta, así como, en su caso, el importe de los peajes de autopistas, previa presentación de los oportunos comprobantes.

#### IV. Ayudas a deportistas como indemnización por participación en competiciones

- La Federación Aragonesa dota cada temporada diferentes partidas presupuestarias para ayudas a jugadores que reúnan las condiciones que se detallan en los requisitos de las circulares donde se comunican. Las ayudas tienen como objeto ayudar a sufragar parte de los gastos ocasionados por la asistencia a campeonatos que la Federación Aragonesa determina también en la circular.
- El jugador deberá aportar detalle y justificantes de los gastos ocasionados tal y como especifique la FAG. Estas subvenciones podrán ser incrementadas, para aquellos jugadores que queden clasificados entre los puestos primero a décimo.
- Debido a que el presupuesto es limitado, la Federación se reserva el derecho a no conceder más subvenciones por este motivo. Especialmente, en los casos en los que se incurra en una conducta inapropiada.

### **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

Si retomamos los objetivos expuestos en la introducción, en primer lugar se puede observar que efectivamente el deporte actúa como herramienta de utilidad para la sociedad, no actúa como algo ajeno a la realidad que le rodea y tiene una valiosa función social, que todavía cobra más importancia en un país como el nuestro por la importancia que se le da. Este enfoque de utilidad se ha podido observar a lo largo del trabajo en los valores intrínsecos que guarda el Reglamento de Gobernanza, en los esfuerzos que dedica la Federación para ensalzar estos valores y en la efectiva vinculación que existe entre la buena Gobernanza y la mejora del deporte para la colectividad.

En segundo lugar, realizando un ejercicio de inmersión en el Reglamento, no debe verse este como un mero documento procedimental y operativo que guía la actuación de la Federación, debe de valorarse como un documento bajo el que se demuestra la convicción de la Federación de que con su cumplimiento pueden contribuir al desarrollo del deporte. Esto es gracias a los principios y valores que justifican cada punto que contiene el Reglamento, que a su vez son los mismos que trata de alcanzar el deporte desde su ámbito social. Por lo tanto, puede afirmarse que, gracias a la potestad que tiene la Federación Aragonesa de Golf como entidad con capacidad de decisión en el ámbito autonómico, con el cumplimiento del Reglamento se apuesta firmemente por una sociedad mejor, haciendo uso de su influencia en la herramienta social del deporte que pretende enaltecer valores como la transparencia, integridad, inclusión, no discriminación y respeto, entre otros muchos.

Soy consciente que queda mucho que avanzar para alcanzar un deporte que erradique todo tipo de comportamiento ajeno a lo que demanda la sociedad y lo que esta merece. El deporte no debe de ser destruido por valores que no lo caracterizan y es labor de toda la sociedad, no solo de la actuación federativa, conseguir que este se desarrolle sobre los pilares correctos. La Federación Aragonesa de Golf es solo uno de los muchos agentes que pueden contribuir a conseguir el objetivo en su ámbito de actuación, cumpliendo con un Reglamento de Gobernanza para la mejora institucional y social. La sociedad no puede pretender demandar un deporte de mayor calidad si no aporta su granito de arena. Al final, si uno quiere alcanzar un objetivo tiene que empezar a actuar, tiene que servir de ejemplo para animar a otros sujetos a alcanzar sus objetivos, tiene que servir como fuente de inspiración, tiene que dejarse enseñar y aprender de los demás. En definitiva, no se puede esperar a recibir algo para comenzar a actuar, es un ejercicio de amabilidad con la mejora de la sociedad que todos debemos de realizar. Creo firmemente en ello.

## CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA

Comunidad Autónoma de Aragón, 2018. *Ley de la actividad física y del deporte de Aragón*. s.l.:Boletín Oficial de Aragón.

Consejo Superior de Deportes , 2022. *Código de Buen Gobierno*, Madrid: s.n.

Consejo Superior de Deportes. Subdirección General de Promoción Deportiva., 2010. *Guía para la práctica deportiva. Deporte para un mundo mejor..* Madrid: Consejo Superior de Deportes : UNICEF España .

Deloitte, s.f. *¿Qué es el gobierno corporativo?*. [En línea] Available at: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Ethics Global, 2023. *Código de buenas prácticas en las organizaciones*. [En línea] Available at: <https://blog.ethicsglobal.com/codigos-de-buenas-practicas-en-las-organizaciones/>

Federación Aragonesa de Fútbol, 2022. *Reglamento General*. s.l.:Gobierno de Aragón.

Federación Aragonesa de Golf, 2023. *Memoria FAG*. s.l.:s.n.

Federación Aragonesa de Golf, s.f. *Aragón Golf*. [En línea] Available at: <https://www.aragongolf.com/>

Federación Aragonesa de Triatlón, s.f. *Código de Buen Gobierno*. s.l.:s.n.

Federación Española de Baloncesto, 2017. *Reglamento de Gobernanza*. s.l.:s.n.

García, F. M., 2023. *Fit People*. [En línea] Available at: <https://eresdeportista.com/deportes/mas/buenas-practicas-en-la-gestion-de-entidades-deportivas/>

Jefatura de Estado, 2022. *Ley del Deporte*. s.l.:Boletín Oficial del Estado.

Real Federación Española de Esgrima, 2011. *Normativa de dietas, viajes y otros derechos económicos*. s.l.:s.n.

Villegas, C. E., 2017. Por una cultura de buena gobernanza en el deporte: de la retórica a la práctica. Abril.

## CAPÍTULO VII. ANEXOS



Ilustración 1. Distribución de campos de la FAG. Fuente: Memoria FAG 2023

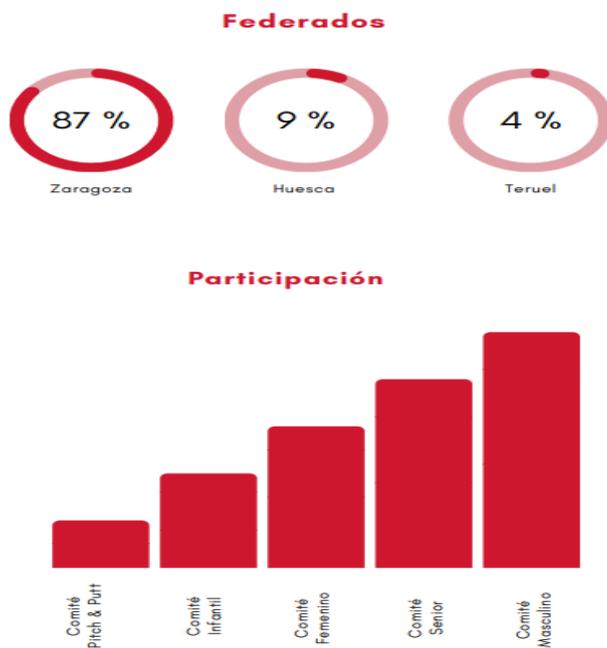


Ilustración 2. Distribución de federados por provincia y nivel de participación en los distintos Comités. Fuente: Memoria FAG 2023