



i/c/a/c/ Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas



ASEPUC
Asociación Española de Profesores Universitarios de Contabilidad

ESTUDIO ICAC-ASEPUC (Convocatoria 2025)

Doble Materialidad:

Análisis de las prácticas adoptadas por las empresas españolas que han elaborado en 2024 el estado de información no financiera según las NEIS, problemas detectados y sugerencias de simplificación

Esta publicación está disponible exclusivamente en formato electrónico en el sitio web www.icac.gob.es

DOBLE MATERIALIDAD: ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS QUE HAN ELABORADO EN 2024 EL ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA SEGÚN LAS NEIS, PROBLEMAS DETECTADOS Y SUGERENCIAS DE SIMPLIFICACIÓN

NIPO: 223-26-004-0

Edita: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
(Ministerio de Economía, Comercio y Empresa)
Huertas, 26 - 28014 MADRID

Leire Alcañiz
José Luis Retolaza
Leire San-José
Ricardo Aguado



Convenio ICAC-ASEPUC (2023-2027)

(Resolución de 25 de septiembre de 2023, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas)

Este Estudio cumple los requisitos de relevancia específica para la divulgación de los aspectos que afectan a la aplicación de la normativa de contabilidad y de auditoría y al ejercicio de las competencias atribuidas al ICAC, así como la máxima oportunidad de los objetivos de estudio, tanto en su naturaleza como en su alcance.

El ICAC no garantiza la certeza de los datos incluidos en el Estudio.

Con el objetivo de facilitar la difusión de estos trabajos se hacen públicos y están disponibles en el sitio web www.icac.gob.es/categorias-publicaciones

Las opiniones expresadas en este Estudio reflejan exclusivamente el criterio de los autores y no deben ser atribuidas al Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas.



Índice de secciones



SECCIÓN 1 Introducción	9
SECCIÓN 2 Análisis comparado de los informes de sostenibilidad según tipo de organización: PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas	17
SECCIÓN 3 Marco teórico y revisión de la literatura	23
SECCIÓN 4 Justificación y contextualización del método Delphi	31
SECCIÓN 5 Análisis Delphi	35
SECCIÓN 6 Conclusiones	55
SECCIÓN 7 Propuesta de líneas regulatorias para el ICAC en el desarrollo del marco de doble materialidad	58
SECCIÓN 8 Limitaciones del estudio	60
SECCIÓN 9 Futuras líneas de investigación	61
SECCIÓN 10 Bibliografía	62
SECCIÓN 11 Anexos	65

Tabla de contenido

Hacia un marco metodológico ampliado para el análisis de materialidad en los informes de sostenibilidad	9
1. Introducción	9
1.1. Contexto normativo europeo y transición hacia la rendición de cuentas sostenible	9
1.2. Relevancia del análisis de materialidad	11
1.3. El problema metodológico: entre la objetividad de los impactos y la subjetividad de las percepciones	12
1.4. Sesgos en el análisis de doble materialidad	13
1.5. Objetivo e hipótesis de investigación	15
2. Análisis comparado de los informes de sostenibilidad según tipo de organización: Pymes, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas	17
2.1. Introducción	17
2.2. Resultados comparativos	20
2.3. Discusión y claves interpretativas	20
2.4. Conclusión y recomendaciones	21
2.5. Implicaciones prácticas	21
2.6. Reflexión final sobre los estándares esrs	22
3. Marco teórico y revisión de la literatura	23
4. Justificación y contextualización del método Delphi	31
4.1. Fundamentación teórica y relevancia del método	31
4.2. Diseño y estructura del proceso	31
4.2.1. Selección de expertos	32
4.2.2. Fases del proceso Delphi	33
4.3. Contribución metodológica esperada	34
5. Análisis Delphi	35
5.1. Primera ronda Delphi	35
5.1.1. Frenos	35
5.1.2. Aceleradores	36
5.1.3. Puntos débiles	37
5.1.4. Propuestas de Mejora	38
5.1.5. Síntesis de la 1ª Ronda	39
5.2. Segunda ronda Delphi	40
5.2.1. Resultados Cuantitativos	40
5.2.2. Resultados Cualitativos	43
5.2.3. Ejemplos	44
5.3. Tercera ronda Delphi	46
5.3.1. Resultados cualitativos de la tercera ronda	46
5.4. Sesgos identificados en el proceso de doble materialidad	52
5.4.1. Sesgo de anticipación o de autodefinición (self-scoping bias)	52
5.4.2. Sesgo de representatividad o de conveniencia	52
5.4.3. Sesgo de confirmación	53
5.4.4. Sesgo de superficialidad o de "checklist"	53
5.4.5. Sesgo financiero o economicista	53
5.4.6. Sesgo metodológico de jerarquización	53
5.4.7. Sesgo de omisión deliberada (strategic omission bias)	53

6. Conclusiones	55
6.1. De la materialidad como cumplimiento a la materialidad como gobernanza estratégica	55
6.2. La contabilidad social como instrumento de transversalidad y homogeneización	55
6.3. La ampliación del diálogo: Stakeholders, Shapeholders y Non-Stakeholders	56
6.4. Hacia un marco de valores intrínsecos del impacto	56
6.5. Proyección práctica y agenda futura	57
6.6. Hacia una materialidad discusiva del valor	57
7. Propuesta de líneas regulatorias para el ICAC en el desarrollo del marco de doble materialidad	58
8. Limitaciones del estudio	60
9. Futuras líneas de investigación	61
10. Bibliografía	62
10.1. Referencias legales y técnicas	64
11. Anexos	65
Anexo 1. Preguntas utilizadas en el análisis Delphi	65
Anexo 2. De los indicadores a la materialidad: evolución regulatoria del marco europeo de sostenibilidad (2022-2025)	67
Anexo 3. Hipótesis de investigación: ejes conceptuales del análisis de materialidad	68
Anexo 4. 1ª Ronda Delphi: Frenos identificados	69
Anexo 5. 1ª Ronda Delphi: Aceleradores identificados	70
Anexo 6. 1ª Ronda Delphi: Puntos débiles identificados	71
Anexo 7. 1ª Ronda Delphi: Mejoras en el proceso de trazabilidad en el análisis de doble materialidad	72
Anexo 8. 2ª Ronda Delphi: Síntesis de categorías y evidencias – Segunda Ronda Delphi	73
Anexo 9. Análisis cualitativo de disfunciones en la aplicación de la doble materialidad	74
Anexo 10. Síntesis de resultados cualitativos – Tercera Ronda del Delphi	75
Anexo 11. Sesgos observados en el análisis de doble materialidad (síntesis del Delphi)	76
Anexo 12. Principales conclusiones del estudio sobre la doble materialidad	77
Anexo 13. Propuestas al ICAC para fortalecer la regulación y aplicación del análisis de doble materialidad	78

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1: Entidades analizadas	18
Tabla 2: Información sobre los expertos	33
Gráfico 1: Importancia de los frenos	41
Gráfico 2: Importancia de los aceleradores	41
Gráfico 3: Importancia de los aceleradores	42
Gráfico 4: Importancia de las mejoras	42

1 Introducción

1.1. Contexto Normativo Europeo y transición hacia la rendición de cuentas sostenible

La aprobación de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, conocida como Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), marca un punto de inflexión en la historia de la información corporativa en Europa. Sustituyendo a la anterior Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera (NFRD), la CSRD amplía significativamente el alcance, la precisión y la obligatoriedad de la comunicación sobre sostenibilidad. Su propósito es transformar los informes de sostenibilidad en un instrumento de rendición de cuentas integral, equiparable en rigor y verificabilidad a la información financiera.

Este cambio responde a un giro estructural de las políticas de la Unión Europea, que sitúan la sostenibilidad en el núcleo de la competitividad y la gobernanza económica. Documentos como el Pacto Verde Europeo (European Green Deal) (Comisión Europea, 2019), el Plan de Acción para la Financiación del Crecimiento Sostenible (2018) y la Estrategia de Finanzas Sostenibles Renovada (2021) establecen una narrativa coherente: el capital financiero debe alinearse con los objetivos climáticos, sociales y éticos de la transición ecológica. En este marco, la CSRD constituye el pilar informativo del sistema, ya que aspira a garantizar que los inversores, las administraciones y la ciudadanía dispongan de información fiable, comparable y relevante sobre los impactos de las entidades en la sociedad y el medio ambiente.

El desarrollo técnico de la Directiva recae en los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), elaborados por el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG). Los ESRS 1 y 2, aprobados por la Comisión Europea en julio de 2023, definen los principios generales y la estructura transversal del nuevo modelo de reporte. Su rasgo distintivo es la adopción del principio de doble materialidad, que obliga a las entidades a informar tanto sobre los impactos externos (impact materiality) de sus actividades como sobre los riesgos y oportunidades financieras (financial materiality) derivados de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESRS 1, 53–61).

Este principio no solo introduce una nueva arquitectura informativa, sino que redefine la lógica epistemológica de la contabilidad corporativa: el valor ya no se mide exclusivamente en términos de rentabilidad económica, sino también de contribución social y sostenibilidad ambiental. La CSRD convierte así el análisis de materialidad en el eje articulador del sistema, ya que de su resultado depende la selección de los temas que cada entidad debe reportar, la jerarquía de indicadores y, en última instancia, la credibilidad de la información presentada.

Sin embargo, el verdadero alcance transformador de la CSRD solo puede comprenderse si se analiza en relación con otros dos instrumentos legislativos que conforman el ecosistema normativo emergente de la Unión: la Directiva de Diligencia Debida en Materia de Sostenibilidad Corporativa (CSDDD) y el Decreto Delegado "Omnibus" de 2024, que modifica la primera implementación de los European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

La CSDDD, aprobada por el Parlamento Europeo en abril de 2024, introduce un principio de responsabilidad empresarial ampliada que trasciende la transparencia informativa para entrar en el terreno de la obligación jurídica de prevenir, mitigar y remediar impactos negativos en derechos humanos, medioambiente y gobernanza. Mientras la CSRD regula qué deben reportar las empresas, la CSDDD regula qué deben hacer para asegurar que sus operaciones y cadenas de suministro sean sosteni-

bles. Esta ley impone a las grandes empresas europeas y a las filiales extranjeras que operan en el mercado único la obligación de implementar procesos efectivos de diligencia debida a lo largo de toda su cadena de valor, con sanciones por incumplimiento.

El vínculo entre ambas directivas es profundo y complementario. Por un lado, la CSRD proporciona el marco informativo que documenta las acciones y resultados derivados de la diligencia debida; por otro, la CSDDD establece el deber sustantivo que da contenido ético y operativo a la información publicada. En este sentido, la materialidad de impacto (impact materiality) exigida por los ESRS se convierte en el nexo metodológico entre ambas normas: el análisis de materialidad deja de ser un mero ejercicio de diagnóstico y pasa a ser un instrumento de cumplimiento normativo, pues permite identificar los riesgos que las empresas deben gestionar activamente según la CSDDD.

La integración de ambas normas plantea un desafío considerable para las organizaciones españolas, en particular para las PYMES y entidades de la economía social, que a menudo participan indirectamente en cadenas de suministro sujetas a diligencia debida. Aunque no estén directamente obligadas por la CSDDD, se verán afectadas por exigencias contractuales derivadas de sus socios o clientes mayores, lo que incrementa la necesidad de disponer de sistemas de materialidad sólidos, verificables y adaptables. En este sentido, la diligencia debida actúa como un mecanismo indirecto de presión normativa que amplifica el impacto de la CSRD más allá de las empresas formalmente cubiertas por ella (Renda & Schrefler, 2023).

A esta expansión del marco regulador se suma, en dirección contraria, la publicación en octubre de 2024 del llamado Decreto Delegado "Omnibus", por el que la Comisión Europea modifica y simplifica la aplicación inicial de los ESRS (DOUE L 2024/218). Este texto introduce ajustes sustanciales destinados a reducir la carga administrativa para las empresas, en particular para las pequeñas y medianas. Entre sus principales modificaciones destacan:

1. La reducción del número de divulgaciones obligatorias para el primer ciclo de informes (2025–2026).
2. La conversión de determinadas métricas cuantitativas en requisitos voluntarios o progresivos.
3. La flexibilización de la doble materialidad, permitiendo que ciertas entidades apliquen criterios de proporcionalidad para omitir información que no sea relevante según su tamaño o sector.

Si bien esta revisión responde a una demanda legítima de simplificación, diversos autores han advertido del riesgo de que la rebaja de exigencia erosione la coherencia y comparabilidad del sistema (EFRAG, 2024; KPMG, 2024). En particular, la reducción del alcance obligatorio de los indicadores puede reintroducir el sesgo subjetivo que la CSRD buscaba precisamente superar: al dejar mayor discrecionalidad a las empresas para definir la relevancia de los temas, se incrementa la dependencia de sus propias percepciones y estrategias de comunicación.

El impacto combinado de ambos movimientos –la ampliación ética derivada de la CSDDD y la flexibilización técnica del Decreto Omnibus– genera una tensión estructural en la arquitectura regulatoria europea. Por un lado, la diligencia debida refuerza la responsabilidad sustantiva de las empresas, promoviendo una sostenibilidad vinculante y operativa; por otro, el Omnibus tiende a suavizar la responsabilidad formal, aliviando la carga de reporte y reduciendo el alcance de la información exigida. En consecuencia, el equilibrio entre cumplimiento jurídico, transparencia informativa y coherencia metodológica se convierte en una cuestión crucial para el futuro de la rendición de cuentas corporativa en Europa.

Desde la perspectiva española, esta tensión se proyecta en un marco institucional que aún está en proceso de consolidación. El borrador del Real Decreto de Transposición de la CSRD (Ministerio de Economía, 2024) mantiene la estructura de los ESRS, pero incorpora cláusulas de proporcionalidad y una futura guía de adaptación para PYMES y entidades no lucrativas. Esta "nacionalización" del marco europeo exige, por tanto, un esfuerzo adicional de interpretación y sistematización metodológica. En este contexto, el análisis de materialidad se convierte no solo en una herramienta técnica, sino en un instrumento de gobernanza, capaz de integrar los distintos niveles de exigencia –informativo, operativo y ético– que emanan del nuevo marco normativo europeo.

1.2. Relevancia del análisis de materialidad

Dentro de este nuevo marco normativo, el análisis de materialidad se ha convertido en el núcleo operativo de la sostenibilidad corporativa. Su función es doble: por un lado, identificar los temas relevantes sobre los que la organización tiene impactos significativos o sufre riesgos; y por otro, priorizarlos en función de su magnitud, alcance y urgencia.

La novedad de la CSRD y los ESRS radica en que la materialidad deja de ser un procedimiento opcional o comunicativo y se convierte en una exigencia estructural: todas las decisiones sobre qué reportar deben basarse en un proceso sistemático y documentado de identificación de materialidad. En palabras de EFRAG (2023), la materialidad constituye “la piedra angular del proceso de información sostenible, pues determina el contenido y el alcance de las divulgaciones requeridas”.

Cuando la Comisión Europea impulsó la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), el propósito inicial era dotar a la Unión Europea de un marco común de información sobre sostenibilidad que garantizara consistencia, comparabilidad y fiabilidad entre las empresas. En la primera fase del proceso, los borradores técnicos elaborados por el European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) en 2022 y principios de 2023 se orientaban hacia un modelo de reporte estructurado en indicadores predeterminados. La lógica subyacente era asegurar un lenguaje común de divulgación que permitiera evaluar el desempeño de las entidades a través de un conjunto uniforme de métricas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

Estos primeros textos –previos a la adopción formal de los European Sustainability Reporting Standards (ESRS)– fueron criticados por su volumen y complejidad: más de 1.100 puntos de datos (“datapoints”) y una extensa lista de requisitos cuantitativos y cualitativos que muchas empresas consideraban excesivos. En este escenario, el riesgo era que la sostenibilidad se convirtiera en un ejercicio de cumplimiento documental más que en una herramienta de gestión y transformación.

La Comisión Europea, al recibir el asesoramiento técnico de EFRAG, decidió modificar sustancialmente el enfoque antes de aprobar los estándares definitivos. En el Reglamento Delegado (UE) 2023/2772, que adopta oficialmente el primer conjunto de ESRS (Set 1), se explicita este cambio de orientación:

“To ensure proportionality and to facilitate the correct application of the standards by undertakings, the Commission has introduced modifications to EFRAG’s technical advice as regards the materiality approach, the phasing-in of certain requirements, the conversion of certain requirements into voluntary datapoints, [and] the introduction of flexibilities...”¹ (Reglamento Delegado (UE) 2023/2772, Considerando 8).

Este párrafo marca un punto de inflexión en la arquitectura de la regulación. En lugar de imponer un catálogo cerrado de indicadores aplicable a todas las entidades, la Comisión antepone el análisis de materialidad como proceso previo y determinante para seleccionar qué temas y métricas deben reportarse. De este modo, la evaluación de materialidad pasa a ser la “puerta de entrada” del informe de sostenibilidad. El propio ESRS 1 – General Requirements, en su apartado 53, lo enuncia con claridad:

“Materiality assessment is the starting point for sustainability reporting under ESRS.”² (ESRS 1, §53).

La consecuencia directa de esta formulación es que ninguna entidad está obligada a reportar todos los indicadores propuestos por los ESRS, sino únicamente aquellos que resulten materiales a la luz de su propio análisis de impacto, riesgo y oportunidad. El único bloque de información que conserva carácter universal y obligatorio para todas las organizaciones es el contenido de ESRS 2 – General Disclosures, donde se incluyen los apartados básicos de gobernanza, estrategia, gestión de impactos y métricas generales (EFRAG, 2023).

1 “Para garantizar la proporcionalidad y facilitar la correcta aplicación de las normas por parte de las empresas, la Comisión ha introducido modificaciones en el asesoramiento técnico del EFRAG en lo que respecta al enfoque de la materialidad, la introducción progresiva de determinados requisitos, la conversión de determinados requisitos en puntos de datos voluntarios, [y] la introducción de flexibilidades...” (traducción propia)

2 “La evaluación de materialidad es el punto de partida para la presentación de informes de sostenibilidad bajo ESRS” (Traducción propia)

Así, el esquema normativo final adopta una lógica de dos niveles:

1. Un núcleo fijo de información general (ESRS 2).
2. Un conjunto variable de divulgaciones temáticas (medioambientales, sociales y de gobernanza) determinadas por el resultado del análisis de materialidad.

Este rediseño responde al principio de proporcionalidad defendido por la Comisión, con el objetivo de adaptar las exigencias a la diversidad de tamaños, sectores y realidades empresariales dentro del mercado único. En la práctica, la materialidad se convierte en el “filtro maestro” que estructura el informe: cada empresa debe justificar qué temas ha considerado relevantes, qué criterios ha seguido para determinarlos y por qué omite determinados indicadores.

La introducción del paquete de simplificación conocido como “Omnibus Delegated Act”, publicado en octubre de 2024, refuerza esta tendencia. El nuevo acto delegado reduce aproximadamente un 57 % de los puntos de datos obligatorios e introduce un procedimiento de doble materialidad simplificada para pequeñas y medianas empresas (Comisión Europea, 2024). Según la propia exposición de motivos, el objetivo es “simplify and streamline the sustainability reporting process, without compromising the core principle of materiality”³.

Sin embargo, esta simplificación ha generado un debate entre expertos y organismos supervisores. Si bien la reducción de carga administrativa resulta necesaria, algunos informes advierten del riesgo de que la flexibilidad se traduzca en discrecionalidad. La Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA), en sus *Findings on Materiality Assessment Processes* (2024), recomienda que las empresas expliquen con detalle “how they adapt the materiality concepts and steps defined in ESRS 1 to their specific facts and circumstances”⁴, de modo que el proceso mantenga trazabilidad y rigor analítico.

En síntesis, el proceso legislativo europeo ha desplazado progresivamente el centro de gravedad de la rendición de cuentas sostenible. El foco ya no está en la mera aplicación de un conjunto uniforme de indicadores, sino en la capacidad de cada entidad para identificar, justificar y gestionar sus temas materiales. La materialidad, más que un requisito técnico, se ha convertido en el principio operativo que ordena la narrativa, selecciona los indicadores y legitima la relevancia de la información.

No obstante, la aplicación práctica del análisis de materialidad ha revelado profundas dificultades conceptuales y metodológicas. La literatura especializada (Manetti, 2011; Boiral & Henri, 2017; Jones et al., 2019) coincide en señalar que la materialidad se ha convertido en una noción polivalente y ambigua, cuyo significado varía según el tipo de entidad, el sector y la cultura organizacional. En la práctica, muchas empresas abordan la materialidad mediante procesos participativos basados en encuestas a stakeholders, en los que la relevancia de los temas se determina a partir de percepciones subjetivas más que de análisis empíricos de impacto.

Esta subjetivización del proceso genera inconsistencias y debilita la comparabilidad entre informes. En ocasiones, las matrices de materialidad se utilizan más como herramientas de legitimación –para mostrar diálogo con los grupos de interés– que como verdaderos instrumentos de diagnóstico estratégico. La falta de criterios normativos claros sobre la identificación, el peso y la evaluación de los impactos dificulta la coherencia de los resultados y limita la utilidad del informe como base para la toma de decisiones (Adams & Abhayawansa, 2021).

1.3. El problema metodológico: entre la objetividad de los impactos y la subjetividad de las percepciones

El problema central radica en la ausencia de consenso metodológico sobre cómo desarrollar el análisis de materialidad. A pesar de los avances normativos, persisten lagunas epistemológicas en la definición y medición de los impactos. En la práctica, se tiende a anticipar los impactos exógenos –efectos de la entidad sobre el entorno– mediante catálogos de indicadores predefinidos (por ejem-

3 “Simplificar y agilizar el proceso de presentación de informes de sostenibilidad, sin comprometer el principio básico de materialidad” (Traducción propia)

4 “cómo adaptan los conceptos y pasos de materialidad definidos en el ESRS 1 a sus hechos y circunstancias específicos” (Traducción propia)

plo, las taxonomías GRI o los objetivos ODS), mientras que los impactos endógenos –efectos del entorno sobre la entidad– carecen de un procedimiento sistemático de identificación y evaluación.

Esta asimetría metodológica conduce a una paradoja: el componente más innovador de la CSRD (la doble materialidad) es también su dimensión más indeterminada. El resultado es un escenario donde las entidades priorizan los impactos que pueden controlar, pero relegan aquellos que dependen de dinámicas estructurales, sociales o institucionales. Además, la falta de mecanismos de validación genera el riesgo de que la materialidad se convierta en una “caja negra” donde las decisiones sobre qué reportar se justifican internamente sin trazabilidad ni evidencia externa.

En el contexto español, este problema adquiere una dimensión particular. El tejido empresarial está formado en más de un 95 % por PYMES y entidades de menor escala, que carecen de recursos para implementar metodologías participativas complejas. En muchos casos, la materialidad se reduce a una adaptación formal de guías internacionales, sin un análisis real de los impactos locales o sectoriales. A ello se suma una cultura organizativa todavía centrada en la gestión financiera, donde la sostenibilidad se percibe más como una obligación regulatoria que como una oportunidad estratégica (Aranguren et al., 2020).

Desde una perspectiva cultural y académica, el reto consiste en desarrollar metodologías que reconozcan la diversidad institucional y cultural de los actores implicados. El modelo participativo europeo parte de un contexto de gobernanza avanzada, pero su traslación al ámbito mediterráneo –caracterizado por estructuras empresariales familiares, menor tradición asociativa y una gobernanza menos formalizada– requiere una adaptación contextual (Delgado-Ceballos & Montiel, 2019).

1.4. Sesgos en el análisis de doble materialidad

El análisis de doble materialidad, aunque normativamente concebido como un proceso objetivo y bidireccional, sigue estando fuertemente mediado por las decisiones, intereses y percepciones internas de las organizaciones. Sin mecanismos de verificación externa, participación crítica y trazabilidad metodológica, la materialidad corre el riesgo de convertirse en un ejercicio autorreferencial y reputacional, más que en una herramienta real de gobernanza y rendición de cuentas.

Uno de los principales riesgos observados en la aplicación práctica del análisis de materialidad es la autorreferencialidad del proceso. En numerosos informes de sostenibilidad –incluidos los elaborados bajo marcos GRI o las primeras adaptaciones a los ESRS–, son las propias empresas quienes definen de antemano los temas “potencialmente relevantes” y, a partir de ese listado cerrado, invitan a los grupos de interés a ponderarlos mediante cuestionarios o encuestas. Esta práctica, aunque presentada como un ejercicio participativo, constituye en realidad una forma de participación condicionada, donde los stakeholders únicamente pueden validar o jerarquizar las cuestiones que la organización ya ha decidido considerar. En consecuencia, el proceso se asemeja más a una ratificación controlada que a una verdadera deliberación sobre impactos.

El problema epistemológico de fondo es que la selección inicial de los temas materiales queda fuera del escrutinio participativo. Los temas incómodos, controvertidos o estructuralmente negativos pueden quedar excluidos desde el inicio del proceso, distorsionando la representación de los impactos reales. En términos metodológicos, esto equivale a una doble asimetría: la entidad define tanto el universo de temas como los mecanismos de valoración, y los stakeholders operan dentro de los márgenes establecidos por ella. Tal diseño introduce un sesgo de confirmación institucional, donde la consulta se convierte en un instrumento de legitimación más que de descubrimiento.

Diversos autores han advertido de esta deriva “performativa” del diálogo con los grupos de interés. Manetti (2011) señala que, en muchos casos, “el compromiso con los stakeholders se ha convertido en un proceso simbólico más orientado a la obtención de legitimidad que a la generación de conocimiento crítico sobre los impactos”. De modo similar, Boiral y Henri (2017) describen el fenómeno como una “pseudo-participación”, en la que el carácter inclusivo del proceso se mantiene en la forma pero se vacía de contenido deliberativo.

Desde el punto de vista de los estándares europeos, esta práctica contradice el espíritu del principio de doble materialidad formulado en el ESRS 1, donde se exige que las empresas identifiquen los impactos significativos “considering both their own operations and the perspectives of affected stakeholders”⁵ (ESRS 1, 64). Es decir, no basta con consultar sobre lo ya decidido, sino que el proceso debe permitir que las percepciones externas influyan en la definición misma de los temas relevantes. La materialidad, según la lógica normativa europea, no puede ser un ejercicio introspectivo, sino un proceso dialógico e iterativo, en el que el juicio de los grupos afectados contribuya activamente a modelar el contenido del informe.

Por tanto, el reto metodológico actual es superar esta asimetría participativa y avanzar hacia modelos de materialidad más abiertos, donde los stakeholders no solo ponderen, sino que propongan, discutan y coevalúen los temas materiales. Solo de ese modo el análisis de materialidad podrá cumplir su función transformadora: pasar de ser un mecanismo de comunicación corporativa a convertirse en una herramienta real de gobernanza compartida y aprendizaje institucional. Desgraciadamente no contamos con un proceso suficientemente desarrollado y estandarizado para desarrollar este diálogo.

Otro de los déficits más relevantes en los análisis de materialidad corporativos es la identificación unilateral de los representantes de los stakeholders por parte de las propias empresas. En la mayoría de los casos, la organización define quién representa a cada grupo de interés, sin un procedimiento transparente o verificable. De este modo, los “stakeholders” consultados suelen ser interlocutores convenientes o institucionalmente próximos –clientes, proveedores, asociaciones sectoriales, empleados seleccionados o entidades colaboradoras–, lo que genera un sesgo de confirmación y reduce la diversidad de perspectivas. El resultado es que el diálogo se produce dentro de un perímetro controlado, con actores que comparten intereses o dependencias con la entidad, mientras se excluyen voces disonantes o críticas, como sindicatos independientes, colectivos sociales o comunidades afectadas indirectamente por las operaciones.

Este fenómeno compromete la legitimidad epistemológica y ética del proceso participativo. Como advierte Greenwood (2007), la credibilidad del compromiso con los grupos de interés depende menos del número de actores implicados que de la autenticidad y pluralidad de las voces incorporadas. Cuando la selección se realiza desde una lógica instrumental –buscando validar decisiones preexistentes o reforzar la reputación corporativa–, el proceso se convierte en un ejercicio de gobernanza simulada. En la práctica, muchas empresas confunden “representatividad” con “accesibilidad”: eligen a quienes ya están institucionalmente cerca o son fáciles de contactar, en lugar de a quienes reflejan la heterogeneidad real de los afectados.

La identificación subjetiva de los stakeholders produce efectos tanto metodológicos como éticos. En el plano metodológico, el sesgo de selección distorsiona los resultados del análisis de materialidad: los temas priorizados reflejan los intereses de un subconjunto restringido de actores y no los del ecosistema completo de partes afectadas. En el plano ético, este mecanismo refuerza la asimetría de poder entre la organización y sus grupos de interés, reproduciendo estructuras jerárquicas en lugar de promover un diálogo genuinamente democrático. Como señalan O’Dwyer y Unerman (2016), la sostenibilidad corporativa corre el riesgo de transformarse en una “performance moral” –una puesta en escena de responsabilidad– cuando las voces críticas son neutralizadas mediante procesos participativos diseñados para parecer inclusivos.

Los ESRS 1, intentan contrarrestar esta práctica exigiendo que las empresas identifiquen a los stakeholders, enfatizando que la evaluación debe incluir no solo a quienes tienen relación contractual, sino también a quienes pueden verse materialmente afectados por las actividades de la entidad, incluso fuera de su cadena inmediata. Sin embargo, en la práctica, la ausencia de criterios verificables sobre cómo seleccionar y validar a los representantes deja amplio margen para la discrecionalidad corporativa. Por ello, un análisis de materialidad verdaderamente robusto debe incorporar mecanismos de verificación externa y pluralidad deliberativa, garantizando que los grupos participantes reflejen la diversidad real de intereses, vulnerabilidades y contextos en los que la organización opera.

5 “considerando tanto sus propias operaciones como las perspectivas de las partes interesadas afectadas” (Traducción propia)

A partir de estos sesgos generales se pueden identificar algunos problemas concretos que convendría abordar: 1) Predominio de la subjetividad: la priorización depende de la percepción de los stakeholders, sin contraste empírico suficiente. 2) Anticipación unilateral del impacto exógeno: las entidades definen de antemano los temas relevantes. 3) Difusa atribución del impacto endógeno: no se sabe quién lo evalúa ni cómo se mide; y a veces se confunde con algún indicador financiero. 4) Falta de adaptabilidad sectorial y tipológica: PYMES, cooperativas, fundaciones o administraciones públicas carecen de herramientas ajustadas a su escala. 5) Visión defensiva del impacto: se busca minimizarlo más que maximizar el potencial positivo. 6) Déficit de transversalidad de los indicadores: desconexión entre sostenibilidad y contabilidad social, ambiental o del capital humano.

1.5. Objetivo e hipótesis de investigación

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer un marco metodológico que mejore la validez y la aplicabilidad del análisis de materialidad, integrando criterios objetivos de impacto y mecanismos participativos verificables. En particular, se busca reflexionar sobre un modelo replicable que combine el análisis estructural de los impactos (exógeno) con la evaluación deliberativa de las percepciones (endógeno), aplicable a distintos tipos de entidades –empresas, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas– en el contexto español.

El enfoque metodológico se apoya en un análisis Delphi realizado con expertos en sostenibilidad, cuyo propósito es identificar consensos mínimos sobre los criterios, indicadores y procesos necesarios para sistematizar el análisis de materialidad. Esta herramienta permite contrastar perspectivas procedentes de distintos sectores y corregir el actual déficit de convergencia metodológica entre enfoques normativos, corporativos y académicos.

Como hipótesis de partida, se plantea que la materialidad actual es excesivamente dependiente, tanto de los intereses de las empresas como de la percepción subjetiva de los stakeholders, lo que genera resultados inconsistentes y una visión parcial de la sostenibilidad. Asimismo, se considera que no se incorporan adecuadamente los impactos estructurales, especialmente aquellos de carácter social o institucional, que escapan al control directo de las organizaciones, pero determinan su desempeño a largo plazo. El estudio se plantea, de forma exploratoria, testear las siguientes hipótesis:

1.5.1. Hipótesis de la asimetría metodológica (impacto exógeno vs. endógeno):

Se postula que existe una asimetría sistemática entre la identificación de los impactos exógenos –anticipados y definidos por la entidad– y la evaluación de los impactos endógenos –difusos, poco analizados y sin agentes claramente responsables de su valoración–. Esta brecha metodológica limita la coherencia de la doble materialidad y reduce la capacidad del informe para captar la interdependencia entre la organización y su entorno.

1.5.2. Hipótesis de la desproporcionalidad institucional:

Se plantea que el grado de madurez metodológica y de disponibilidad de recursos para aplicar los ESRS varía significativamente según el tipo de entidad. En particular, las PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas enfrentan mayores dificultades para implementar procesos rigurosos de materialidad debido a la falta de guías adaptadas, capacidades técnicas y criterios sectoriales diferenciados.

1.5.3. Hipótesis del sesgo de gestión defensiva del impacto:

Se sostiene que la mayoría de las organizaciones interpretan el impacto exógeno en clave negativa –como un riesgo a minimizar o controlar– y no como una oportunidad de creación de valor o trans-

formación social. De modo paralelo, el impacto endógeno tiende a confundirse con la gestión interna ordinaria, lo que reduce su potencial para generar aprendizaje institucional y cambio estratégico.

1.5.4. Hipótesis de la insuficiencia transversal de los indicadores:

Se argumenta que los sistemas de indicadores actualmente empleados carecen de transversalidad entre las dimensiones económica, social y ambiental, lo que impide una visión integral de la sostenibilidad. Se propone que esta limitación podría mitigarse mediante la integración de instrumentos de contabilidad social y medición de valor no financiero, capaces de traducir los impactos en términos verificables de contribución al bien común.

1.5.5. Hipótesis del reduccionismo financiero en la materialidad interna:

Se plantea que en la práctica del análisis de materialidad endógena –esto es, el estudio de los impactos del entorno sobre la organización–, se incurre en un efecto reduccionista o falacia interpretativa al asumir que el interés de toda organización se limita a la afectación de sus resultados económicos o financieros. Este enfoque deriva de una concepción empresarial convencional centrada en el valor para el accionista, y no en la pluralidad de fines, misiones y formas institucionales existentes en la economía.

1.5.6. Hipótesis de la necesidad de convergencia analítica y participativa:

Se considera que la mejora del análisis de materialidad requiere una doble integración metodológica: 1) Participativa, mediante la incorporación fenomenológica de las percepciones y valores de los grupos de interés relevantes, garantizando su representatividad y pluralidad; 2) Analítica, mediante el uso de indicadores objetivos, datos públicos y marcos de contabilidad social y ambiental; preferentemente trasladables a unidades homogéneas que permitan un análisis transversal (contabilidad social). La combinación de ambos enfoques permitiría avanzar hacia una materialidad expandida, capaz de reflejar no solo lo que las organizaciones hacen o comunican, sino también lo que significan, transforman y generan en términos de valor social, ambiental y cultural. En última instancia, el objetivo es contribuir a la transición desde una materialidad formal y defensiva hacia una materialidad estratégica y relacional, que funcione como auténtico puente entre el cumplimiento regulatorio y la creación de valor sostenible.

2 Análisis comparado de los informes de sostenibilidad según tipo de organización: PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas

2.1. INTRODUCCIÓN

La implementación de los estándares europeos de sostenibilidad corporativa se encuentra en un momento crucial. Tras la aprobación de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en la Unión Europea y su despliegue a través de los European Sustainability Reporting Standards (ESRS), el análisis de la doble materialidad ha emergido como el eje metodológico central para la elaboración de informes de sostenibilidad. Sin embargo, la adopción de dicho enfoque presenta diferencias sustanciales según el tipo de organización, su estructura, naturaleza jurídica y lógica institucional. El presente estudio preliminar analiza la realidad de los informes de sostenibilidad en cuatro tipos de organizaciones –PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas–, a partir de una muestra de los distintos tipos de entidades.

El Objetivo de este análisis piloto consiste en Identificar cómo la tipología organizativa influye en el nivel de madurez del análisis de doble materialidad y en la forma de presentar los impactos y riesgos ESG, para así proponer líneas de mejora metodológica adaptadas a las distintas realidades institucionales. A partir de este análisis preliminar se esperan generar y orientar las preguntas que se utilizarán en el Delphi. Los análisis se han realizado a partir de los informes de sostenibilidad de las siguientes entidades.

/// TABLA 1 Entidades analizadas

Cº	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN	TIPOLOGÍA	Trabj.	SECTOR	NOMBRE INFORME	DM
E1	Mayoral	Málaga	Grande pero no cotiza	2000	Textil	Informe no financiero	0
E2	Previsora General Mutualidad De Prevision Social Mps	Barcelona	Mutualidad. Empresa no obligada	<50	Seguros, Reaseguros Y Fondos De Pensiones,	Informe de sostenibilidad	3
E3	Sleep'N Atocha	Madrid	Empresa no obligada	26	Hostelería	Memoria de Sostenibilidad	0
E4	X-Elio	Madrid	Empresa no obligada	243	Energía	Memoria de Sostenibilidad	2
E5	Sociedad Festival Internacional de Cine de Donostia	San Sebastian	Empresa no obligada	58	Ocio	Informe de evaluación de la sostenibilidad y medición de la huella de carbono	0
E6	Pharmadus Botanicals	León	Empresa no obligada	33	Alimentación	Memoria de Sostenibilidad	2
E7	Original Buff	Barcelona	Empresa no obligada	362	Textil	Sustainability report	3
E8	Indcresa	Barcelona	Empresa no obligada	186	Cacao	Informe de sostenibilidad	3
E9	Recreativos acuáticos horadada	Alicante	Empresa no obligada	<25	Ocio	Informe de sostenibilidad	3
E10	Hilaturas Ferre	Alicante	Empresa no obligada	95	Textil	Memoria de Sostenibilidad	3
E11	Vytrus Biotech	Barcelona	Empresa no obligada	37	Biotecnología cosmética	Informe de sostenibilidad	3
E12	Ecoalf	Madrid	Empresa no obligada	197	Textil	Memoria de Sostenibilidad	2
E13	Hotel La Isla y el Mar	Lanzarote	Empresa no obligada		Hostelería	Memoria de Sostenibilidad	0
E14	Montajes Delsaz	Madrid	Empresa no obligada	192	Arquitectura	Estado de Información no financiera y diversidad consolidado	5
E15	Electrónica y Comunicaciones Noroeste	La Coruña	Empresa no obligada	80	Electrónica	Memoria de Sostenibilidad	3
C1	ACOR	Valladolid / Olmedo	Cooperativa	400	Agroalimentación	Memoria de Sostenibilidad	SÍ
C2	COPRECI	Aretxabaleta (Gipuzkoa)	Cooperativa	≈2000	Componentes Línea Blanca	Memoria de Sostenibilidad	NO
C3	LABORAL Kutxa	Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)	Cooperativa	≈3 000	Banca Cooperativa	Memoria RSE	SÍ
C4	LABORAL Kutxa	Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)	Cooperativa	≈2 000	Banca Cooperativa	Memoria de Sostenibilidad	SÍ
C5	Mondragón Assembly	Aretxabaleta (Gipuzkoa)	Cooperativa	≈650	Automatización Industrial	Memoria de Sostenibilidad	SÍ
C6	Udapa	Vitoria-Gasteiz (Álava)	Cooperativa	≈200	Agroalimentación (Patata)	Memoria de Sostenibilidad	SÍ
C7	Anecoop	València	Cooperativa	574	Hortofrutícola	Estado de Información No Financiera	SÍ
C8	Cofares	Madrid	Cooperativa	≈3 000	Distribución Farmacéutica	Memoria de Sostenibilidad	SÍ
C09	DCOOP S. Coop. And.	Antequera (Málaga)	Cooperativa	907	Agroalimentario (aceite, vino, lácteos)	Informe Anual de Sostenibilidad	No
C10	Grupo Fagor	Arrasate-Mondragón (Gipuzkoa)	Cooperativa	10403	Industrial Diversificado	Memoria de Sostenibilidad	SÍ

Cº	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN	TIPOLOGÍA	Trabj.	SECTOR	NOMBRE INFORME	DM
C11	Orbea S. Coop.	Mallabia (Bizkaia)	Cooperativa	1000	Fabricación de bicicletas	Estado de Información No Financiera	Sí
C12	Cooperativa Dos Pinos R.L.	San José (Costa Rica)	Cooperativa	5817	Lácteos y alimentos	Reporte de Sostenibilidad	Sí
C13	EROSKI	Elorrio (Bizkaia)	Cooperativa	≈27 000	Distribución minorista	Estado de Información No Financiera	Sí
C14	ORONA	Hernani (Gipuzkoa)	Cooperativa	≈6 100	Elevación	Memoria de Sostenibilidad	Sí
C15	Agrupación Navarra S.Coop. (AN)	Villafranca (Navarra)	Cooperativa	1574	Agroalimentario	Memoria de Sostenibilidad	Sí
F1	Ecovidrio	Madrid	Fundación	58	Reciclaje (de vidrio)	Informe de Sostenibilidad	2
F2	Cristina Enea	San Sebastián	Fundación	6	Sostenibilidad ambiental	Informe anual de sostenibilidad y clima	0
F3	CIRCE, Centro Tecnológico	Zaragoza	Fundación	290	I+D+i	Memoria de Sostenibilidad	3
F4	Fundación ONCE	Madrid	Fundación	772	Inclusión social para personas con discapacidad	Contribución de la Fundación ONCE a los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el año	3
F5	DFA Fundación	Zaragoza	Fundación	782	Inclusión social para personas con discapacidad	Memoria Sostenibilidad	4
F6	Aigües de l'Horta	Torrent (Valencia)	Fundación	56	Gestión del ciclo del agua en la comarca de l'Horta (Valencia)	Informe de Desarrollo Sostenible	3
F7	Fundación BBK	Bilbao	Fundación bancaria	411	Fundación bancaria	Informe de Sostenibilidad	5
F8	DIRSE	Madrid	Fundación	3	Asociación profesional (Directivos de sostenibilidad)	Informe de Sostenibilidad	5
F9	Fundación La Caixa	Barcelona	Fundación bancaria	459	Fundación bancaria	Memoria de Sostenibilidad	4
F10	Alboan	Bilbao	Fundación	47	Cooperación al Desarrollo	Sistema de gestión de mejora medioambiental y sostenible de los recursos	2
AP1	Redeia (Red Eléctrica)	Madrid	Empresa pública	2.489	Energía	Informe de Sostenibilidad	5
AP2	Aena	Madrid	Empresa pública	10.500	Transporte	Estado de Información no financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad	4
AP3	Renfe	Madrid	Empresa pública	14.000	Transporte	Estado de la información no financiera	3
AP4	Correos	Madrid	Empresa pública	50.200	Logística	Informe anual integrado	3
AP5	Metro de Madrid	Madrid	Empresa Pública	7.324	Transporte	Informe de Sostenibilidad	3
AP6	Emulsa	Gijón	Empresa Pública	735	Medio ambiente	Memoria de sostenibilidad	2
AP7	Canal Isabel II	Madrid	Empresa Pública	3.000	Agua	Informe de la Comisión de Sostenibilidad	1
AP8	Ayto. de Basauri	Bizkaia	Ayuntamiento	480	Municipio	Informe de sostenibilidad energética	1
AP9	Observatorio Transporte y Logística (OTLE)	Madrid	Ente público	4.700	Transporte / Logística	Informe anual	1
AP10	Ayto. Donosti	Dopnosti	Ayuntamiento	2.738	Municipio	Informe de sostenibilidad anual	1

2.2. Resultados comparativos

2.2.1. Nivel de madurez en doble materialidad

El análisis cuantitativo previo a partir de una muestra representativa muestra diferencias importantes entre las organizaciones evaluadas:

- Las PYMES se caracterizan por un nivel promedio de madurez cercano a 0-1, reflejando un uso inexistente o superficial de la doble materialidad.
- Las cooperativas presentan valores intermedios (2-3), mostrando esfuerzos parciales en conectar la lógica del impacto social con las exigencias normativas.
- Las fundaciones muestran también una aproximación mixta, con alta narrativa social pero escasa estructuración metodológica.
- Las administraciones públicas, aunque sin alcanzar niveles avanzados, sitúan su madurez por encima de la media, evidenciando sensibilidad institucional hacia la transición sostenible, aunque no siempre articulada desde un marco sistemático.

Estas diferencias revelan un patrón desigual vinculado a la capacidad técnica, recursos metodológicos y lógica institucional de las organizaciones.

2.2.2. Observaciones cualitativas seleccionadas

Las "Notas" extraídas de los informes analizados permiten comprender no solo el nivel metodológico, sino también la intencionalidad y estilo de reporte de cada organización.

Ejemplos significativos:

- Una gran empresa textil declara explícitamente cómo sus operaciones afectan a la cadena de suministro global, pero no menciona los riesgos climáticos o regulatorios para su propio modelo de negocio. Esta omisión sugiere que el enfoque exógeno ha sido priorizado sobre el endógeno.
- Una mutualidad resalta su compromiso con los derechos de los mutualistas, pero su evaluación de doble materialidad omite la perspectiva financiera, limitándose a un análisis unidireccional ("impactamos en el entorno", sin considerar "cómo el entorno nos condiciona").
- Una empresa energética incluye un informe más formalizado, en el que declara haber realizado análisis de doble materialidad, si bien este se centra en riesgos y oportunidades de transición energética, sin incorporar impactos sociales o de gobernanza.
- Una fundación cultural, aunque no estructurada bajo estándares reconocidos, desarrolla una extensa reflexión sobre su "impacto educativo y cultural en la ciudadanía", sin dar cuenta de indicadores cuantificables o procesos sistematizados de priorización.
- En varias entidades sin fines de lucro se observa una práctica recurrente: los informes funcionan como herramientas narrativas para reforzar la legitimidad comunitaria, pero carecen de una sección explícita sobre materialidad, duplicando así esfuerzos sin ajustarse al marco técnico vigente.

Estas observaciones sugieren que, si bien el interés por la sostenibilidad está extendido, la sistematicidad y el alineamiento con los marcos actuales difiere de forma notable.

2.3. Discusión y claves interpretativas

2.3.1. Proporcionalidad metodológica y diversidad institucional

El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos respalda la tesis de la desproporcionalidad institucional. Mientras el marco normativo plantea un modelo único de reporte bajo el principio de doble

materialidad, la aplicación correcta del mismo requiere recursos técnicos, formativos y de gestión desigualmente distribuidos entre los tipos de organización.

Las PYMES enfrentan dificultades por falta de personal o presupuesto asignado a la función de sostenibilidad. Aunque algunas apuestan por mejorar su imagen o cumplir con estándares sectoriales, el ejercicio de materialidad suele ser percibido como una exigencia extra, más que como herramienta estratégica.

Las cooperativas y fundaciones, en cambio, presentan una orientación cultural más cercana a los principios de sostenibilidad, participando activamente en la comunidad y operando bajo lógicas de responsabilidad social interna. Sin embargo, esta conciencia no se traduce en una adopción metodológica sistemática, con lo cual su valor producido queda infra-representado en marcos normativos que priorizan lo cuantificable.

Las administraciones públicas revelan, por su naturaleza, mayor predisposición a incorporar políticas de sostenibilidad, aunque el análisis de doble materialidad aún no se asume como exigencia vinculada a la gestión pública o la gobernanza local.

2.3.2. Falta de transversalidad en los indicadores

En la mayoría de los informes analizados, la sostenibilidad sigue siendo fragmentada: aspectos ambientales, sociales y de gobernanza aparecen en secciones aisladas, sin un hilo conductor metodológico que unifique los impactos externos sobre la sociedad y los internos sobre la entidad. La doble materialidad está, en este sentido, en una fase inicial de "apropiación conceptual", pero sin suficiente traducción técnica ni operativa. Se echa en falta trasladar los impactos a algún tipo de unidad de carácter transversal, como por ejemplo las unidades monetarias propuestas por la contabilidad social.

2.4. Conclusión y recomendaciones

La evidencia recogida demuestra que la transición hacia informes de sostenibilidad basados en doble materialidad debe adaptarse a la pluralidad institucional:

- PYMES: requieren guías simplificadas o modulares que reduzcan la carga técnica del proceso, especialmente si actúan como proveedoras de cadenas de valor más amplias.
- Cooperativas y fundaciones: necesitan herramientas que vinculen su valor social y relacional con indicadores emergentes como el "valor público generado" o la contabilidad social/económica híbrida.
- Administraciones públicas: deben formalizar su liderazgo adoptando la doble materialidad como instrumento de política pública, aumentando su coherencia institucional.

Para una implantación eficaz, se recomienda:

1. Desarrollar instrumentos sectoriales adaptados a cada realidad organizativa.
2. Establecer mecanismos formativos para operativizar el análisis de doble materialidad en organizaciones con recursos limitados.
3. Promover una transversalidad metodológica que conecte el valor social, ambiental y económico, más allá de lógicas de cumplimiento.

2.5. Implicaciones prácticas

El análisis comparado realizado revela que la adopción del enfoque de doble materialidad –elemento central del nuevo paradigma europeo de sostenibilidad corporativa– aún se encuentra en un estadio inicial o intermedio en la mayoría de organizaciones no cotizadas. Si bien existe interés y sensibilización generalizada en torno a la sostenibilidad, su operacionalización a través de procesos

sistemáticos (identificación de impactos, priorización material, medición de indicadores, diálogo con stakeholders, etc.) es desigual según el tipo de organización.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos se articulan en tres dimensiones clave:

1. Gestión interna de la sostenibilidad:

Aquellas organizaciones que no integren la doble materialidad en su modelo de gobernanza podrían enfrentarse a una pérdida de legitimidad frente a inversores, clientes, reguladores o comunidades.

Las PYMES y entidades sociales que operan como proveedoras o colaboradoras de grandes grupos pueden ver limitada su participación en cadenas de valor que exijan trazabilidad y rendición de cuentas ESG.

2. Cumplimiento regulatorio:

El enfoque "proporcional" o flexible que pretende introducir el marco ESRS podría resultar insuficiente si no se acompaña de herramientas, plantillas y criterios concretos específicos para cada tipología organizativa.

La asimetría inicial detectada prelude el riesgo de que la sostenibilidad se convierta en una norma elitaria o inaccesible para gran parte del tejido productivo.

3. Medición del valor no financiero:

Las organizaciones que no adopten modelos transversales de medición (económico-social-ambiental) corren el riesgo de subestimar su impacto real, tanto positivo como negativo.

La contabilidad social y los modelos híbridos emergen como enfoques complementarios idóneos para plasmar la totalidad del valor generado, especialmente en entidades del tercer sector y cooperativas.

2.6. Reflexión final sobre los estándares ESRS

La entrada en vigor de los ESRS supone una oportunidad histórica para armonizar y elevar el nivel de las prácticas de sostenibilidad en Europa. Sin embargo, como demuestra este análisis exploratorio, la aplicación efectiva del marco depende en gran medida de la capacidad del propio sistema para reconocer la diversidad organizativa y favorecer la integración de múltiples lógicas de valor.

En su formulación actual, los ESRS:

- Impulsan una visión bidireccional del valor (doble materialidad) que supera el tradicional enfoque centrado en el rendimiento financiero.
- Abren la puerta a nuevas métricas sobre aspectos sociales, culturales, de gobernanza o valor público.
- Al mismo tiempo, cargan sobre el tejido productivo –especialmente en sectores como las fundaciones o PYMES– demandas técnicas que no siempre son proporcionalmente asumibles.

El reto, por tanto, no es conceptual sino operativo: hacer que los estándares europeos puedan ser adoptados de forma adaptada y significativa por organizaciones de distinto tamaño, sector y lógica institucional. El éxito del modelo no se medirá solo en informes publicados, sino en la capacidad real de transformar las prácticas de gobierno, participación y contribución social de las entidades que lo aplican. Si los ESRS logran evolucionar desde una lógica de "compliance" hacia un instrumento de gestión del propósito y creación de valor sostenible, Europa podría situarse no solo como referente global en transparencia, sino también como modelo de innovación ética y social.

3 Marco teórico y revisión de la literatura

En las dos últimas décadas, el concepto de materialidad ha experimentado una transformación profunda, pasando de ser un principio técnico de la contabilidad financiera a convertirse en el núcleo interpretativo de la sostenibilidad corporativa. En su origen, la materialidad definía qué información era relevante para los inversores, es decir, qué hechos podían influir de manera significativa en la situación económica de una empresa. Sin embargo, la creciente interdependencia entre las dimensiones económica, social y ambiental de la actividad empresarial, junto con la presión regulatoria europea, ha impulsado una reinterpretación más amplia del concepto.

Este cambio se consolida con la Directiva (UE) 2022/2464, conocida como *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), y con los European Sustainability Reporting Standards (ESRS) elaborados por el EFRAG, que introducen el principio de la doble materialidad. Según esta perspectiva, las entidades deben identificar y reportar los temas materiales no solo desde la óptica de su impacto económico interno (*materialidad financiera* o endógena), sino también desde los efectos que generan sobre las personas y el entorno (*materialidad de impacto* o exógena) (EFRAG, 2023). La innovación conceptual reside en reconocer que los impactos fluyen en ambos sentidos: las organizaciones afectan al contexto y, simultáneamente, son afectadas por él.

No obstante, esta ampliación del marco de referencia ha traído consigo nuevas tensiones metodológicas. Como señalan Boiral y Henri (2017), los procesos de materialidad suelen apoyarse en consultas participativas heterogéneas, sin protocolos homogéneos de evaluación, lo que genera resultados dispares incluso entre entidades del mismo sector. El paso desde los listados fijos de indicadores –característicos de la etapa de la Global Reporting Initiative (GRI)– hacia metodologías más abiertas y deliberativas, ha incrementado la complejidad y la discrecionalidad del proceso.

La teoría de los stakeholders (Freeman, 1984; Mitchell, Agle y Wood, 1997) constituye uno de los pilares teóricos de esta evolución, al situar la legitimidad de las organizaciones en su capacidad de reconocer e integrar las expectativas de los grupos de interés. En paralelo, la contabilidad social y ambiental (Gray, Owen y Adams, 2014) ha buscado convertir los impactos no financieros en métricas verificables, con el fin de conectar la ética y la gestión a través del lenguaje de los indicadores. A ello se suma la perspectiva de la gobernanza participativa, que, como propone Manetti (2011), entiende la transparencia y la deliberación no como meros requisitos formales, sino como mecanismos constitutivos de sostenibilidad institucional.

Sin embargo, la práctica revela tres limitaciones estructurales que impiden consolidar una metodología robusta. En primer lugar, el predominio de la subjetividad: la selección de temas materiales depende del grado de visibilidad o de presión de ciertos stakeholders, lo que introduce sesgos reputacionales y una tendencia a priorizar los temas más mediáticos frente a los estructurales. En segundo lugar, la ausencia de consenso metodológico: no existe una definición común sobre quién determina los temas relevantes, cómo se mide su importancia o qué indicadores deben emplearse. Por último, la falta de transversalidad: los resultados del análisis de materialidad rara vez se integran en los sistemas de contabilidad social o en la planificación estratégica, quedando relegados al ámbito del cumplimiento normativo.

Estos déficits se amplifican cuando la CSRD se aplica fuera del ámbito de las grandes corporaciones. Las PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas enfrentan dificultades específi-

cas para implementar procesos de materialidad rigurosos, al carecer de recursos técnicos y de marcos adaptados a su naturaleza. Como advierte Del Baldo (2022), en estos contextos la materialidad se reduce a menudo a una ejecución formal del mandato regulatorio, más orientada al cumplimiento que al aprendizaje organizativo. En lugar de convertirse en un instrumento de diagnóstico y transformación, el análisis de materialidad corre el riesgo de cristalizar como un trámite administrativo desprovisto de contenido estratégico.

Otro de los grandes retos conceptuales se encuentra en la asimetría entre el impacto exógeno y el endógeno. Mientras el primero –los efectos de la entidad sobre el entorno– cuenta con catálogos de indicadores y marcos de referencia consolidados, el segundo –los efectos del entorno sobre la entidad– carece aún de una metodología establecida. Este vacío conduce a una doble falacia metodológica: por un lado, una planificación descendente (top-down) que define ex ante los temas relevantes sin contrastación empírica; por otro, una participación ascendente (bottom-up) basada en percepciones dispersas y poco verificables. El resultado es un proceso fragmentario, donde la objetividad de los indicadores y la subjetividad de las percepciones no llegan a integrarse en una visión coherente del valor.

De este modo, la literatura reciente converge en la necesidad de avanzar hacia un modelo integrador de análisis de materialidad, que combine la rigurosidad técnica de los indicadores estructurales con la legitimidad deliberativa de los grupos de interés. Tal modelo debe ser replicable y adaptable a distintos tipos de entidades, capaz de reflejar tanto los impactos medibles como las percepciones cualitativas que configuran la sostenibilidad real. En definitiva, el marco teórico que se propone parte de una premisa: la materialidad no debe ser solo un instrumento de comunicación o cumplimiento, sino un proceso epistémico y ético para comprender cómo las organizaciones crean, distribuyen y sostienen valor en un entorno complejo y dinámico. A continuación, se va a desarrollar de forma específica el marco teórico de cada una de las hipótesis propuestas.

Con relación a la primera hipótesis, de asimetría metodológica, la doble materialidad propuesta por los ESRS distingue entre materialidad de impacto (exógena) –los efectos de la organización sobre personas y planeta– y materialidad financiera (endógena) –los efectos de factores ESG sobre la propia organización– (EFRAG 2023). Aunque el marco normativo sitúa ambas dimensiones en un mismo plano conceptual, la literatura y la práctica revelan una asimetría metodológica persistente: el componente exógeno suele abordarse con catálogos de impactos y guías indicativas (derivadas de GRI/SASB u hojas de ruta sectoriales), mientras que el componente endógeno carece de protocolos estabilizados para captar la exposición real de la entidad a riesgos y oportunidades, especialmente cuando estos son intangibles, de largo plazo o institucionales. En términos operativos, esto conduce a un “top-down fuerte” para la materialidad exógena –temas definidos de antemano– y a un “bottom-up débil” para la materialidad endógena –percepciones dispersas sin validación estructural–, reproduciendo la brecha que la CSRD pretendía cerrar.

Desde la teoría de los stakeholders, esta asimetría puede interpretarse como un problema de gobernanza del conocimiento: las organizaciones priorizan lo que controlan y miden (impacto exógeno “catalogable”) y subestiman aquello que depende de relaciones, poder y legitimidad (exposición endógena) (Freeman 1984; Mitchell, Agle y Wood 1997). El resultado es un sesgo de visibilidad y control: se informan con mayor solidez los efectos “hacia fuera” –emisiones, residuos, seguridad laboral–, mientras que los efectos “hacia dentro” –riesgo regulatorio emergente, conflictividad social, erosión reputacional o dependencia de capital relacional– quedan infrarrepresentados por carecer de métricas simples. Esta crítica conecta con la contabilidad social y ambiental, que advierte contra confundir medibilidad con relevancia: aquello que no es fácilmente cuantificable puede ser decisivo para la sostenibilidad a largo plazo (Gray, Owen y Adams 2014).

La literatura sobre reporte y participación constata además que los procesos de materialidad tienden a sobrerrepresentar preferencias reputacionales y a infrarrepresentar impactos estructurales cuando no existe un armazón metodológico común (Manetti 2011; Boiral y Henri 2017). En la práctica, la dimensión exógena se operacionaliza con listados de temas “plausibles” y matrices de severidad/alcance, mientras que la dimensión endógena se reduce a juicios internos o a proyecciones financieras de corto plazo, omitiendo escenarios de transición, dependencias sistémicas (p. ej., cambio regulatorio, litigios climáticos) o intangibles institucionales (licencia social, capital de confianza). Esta deriva produce lo que podríamos llamar “asimetría epistémica”: el impacto exógeno se valida con

evidencias “duras” (inventarios, indicadores), en tanto el endógeno se deja en manos de percepciones o de métricas financieras retrospectivas, que no capturan la endogeneidad social y regulatoria del riesgo.

Superar esta asimetría exige, teóricamente, integrar tres engranajes. Primero, un andamiaje de indicadores estructurales para el exógeno (severidad, alcance, remediabilidad, horizonte temporal), con trazabilidad y comparabilidad. Segundo, un marco de riesgo-oportunidad endógeno que combine análisis de escenarios, mapeo de dependencias, pruebas de estrés cualitativas (licencia social, vulnerabilidad regulatoria) y métricas proxy de intangibles (p. ej., densidad de controversias, exposición a litigios, brechas de cumplimiento). Tercero, una deliberación participativa robusta que no solo pondere temas, sino que co-defina los determinantes de materialidad en ambas direcciones, con reglas de representatividad y transparencia (Freeman 1984; Mitchell, Agle y Wood 1997; Manetti 2011). En síntesis, la hipótesis plantea que la doble materialidad solo alcanzará equivalencia metodológica si el componente endógeno deja de basarse en percepciones genéricas y adopta protocolos verificables equivalentes a los usados para el exógeno; de lo contrario, la asimetría seguirá generando incoherencia evaluativa y pérdida de utilidad para la toma de decisiones estratégicas.

La capacidad real de las organizaciones para aplicar con rigor metodológico estos estándares varía sustancialmente según su tamaño, naturaleza jurídica y finalidad institucional. Esta brecha configura una desproporcionalidad institucional, entendida como la distancia entre los requerimientos normativos y las capacidades operativas de los distintos tipos de entidades (EFRAG 2023; European Commission 2024).

En las grandes corporaciones cotizadas, los procesos de análisis de materialidad y de reporte están internalizados en estructuras complejas de gobernanza y compliance, apoyadas por consultoras especializadas y sistemas digitales de trazabilidad. En cambio, las PYMES, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas –que representan la mayoría del tejido económico y social europeo– carecen de recursos técnicos, capital humano especializado y marcos sectoriales adaptados para desarrollar procesos participativos amplios o análisis de impacto complejos (Del Baldo 2022; Venter, De Villiers y Rinaldi 2022). El resultado es un cumplimiento asimétrico, donde las entidades con menor capacidad institucional se ven forzadas a aplicar instrumentos diseñados para grandes corporaciones, incurriendo en costes desproporcionados y pérdida de sentido estratégico.

Desde una perspectiva teórica, esta desigualdad refleja la tensión entre homogeneización normativa y pluralidad institucional, un problema recurrente en la contabilidad social y la sostenibilidad (Gray, Owen y Adams 2014). Mientras los ESRS buscan la comparabilidad y estandarización de la información, la realidad organizacional europea se caracteriza por la heterogeneidad estructural: empresas mercantiles con fines de lucro, cooperativas basadas en la mutualidad, fundaciones orientadas a la filantropía y administraciones públicas con mandatos de servicio. Aplicar un mismo marco sin modular la escala y el propósito conduce a un fenómeno de “isomorfismo regulatorio” (DiMaggio y Powell 1983), donde las entidades replican formalmente modelos ajenos para evitar sanciones o aparentar cumplimiento, sin generar aprendizaje ni transformación real.

La literatura reciente advierte que esta desproporcionalidad no es solo técnica, sino también epistémica y cultural. Las organizaciones pequeñas o de economía social interpretan la sostenibilidad desde valores comunitarios o misionales, no desde la lógica del mercado de capitales, y por tanto experimentan los procesos de reporte como imposición externa más que como herramienta de gestión (Le Pelley y Manetti 2021). Además, la falta de criterios sectoriales diferenciados provoca que indicadores financieros, ambientales o sociales diseñados para industrias intensivas en capital no resulten pertinentes para organizaciones de proximidad, educativas o culturales. En consecuencia, la materialidad que declaran estas entidades tiende a reducirse a listas genéricas de temas –energía, residuos, igualdad de género–, sin conexión con su misión real ni con sus impactos sociales específicos.

Desde el punto de vista metodológico, la hipótesis de la desproporcionalidad institucional sugiere que el actual marco de doble materialidad requiere principios de proporcionalidad y modularidad. Esto implica adaptar el nivel de exigencia y la profundidad analítica a las capacidades y finalidades de cada tipo de organización, sin debilitar la trazabilidad ni la rendición de cuentas. Algunos autores proponen marcos escalonados de implementación (*tiered approaches*) o sistemas de reporting

proporcional basados en el principio de “capacidad razonable de cumplimiento” (Venter, De Villiers y Rinaldi 2022; EFRAG 2023). Otros plantean la incorporación de metodologías participativas simplificadas, apoyadas en instrumentos de contabilidad social y en mediciones de valor público que permitan integrar las dimensiones social y relacional sin sobrecargar a las entidades (Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi 2016).

En definitiva, esta hipótesis plantea que la efectividad de los ESRS no depende únicamente de su rigor técnico, sino de su capacidad de adaptación institucional. Sin una adecuación proporcional de los requisitos de materialidad, el sistema corre el riesgo de reproducir una sostenibilidad elitizada, accesible solo para grandes corporaciones, mientras margina al amplio espectro de organizaciones que encarnan formas alternativas de creación de valor –cooperativas, fundaciones, entidades sociales o administraciones locales–. Lograr una equidad metodológica entre estos actores es condición indispensable para que la información de sostenibilidad cumpla su propósito: reflejar de manera justa, verificable y plural la contribución de cada organización al bien común.

Uno de los problemas más persistentes en la práctica del análisis de materialidad y en la gestión de la sostenibilidad corporativa es la interpretación defensiva del impacto. La mayoría de las organizaciones tienden a concebir los impactos exógenos –aquellos que generan sobre el entorno– como riesgos reputacionales, regulatorios o financieros que deben ser controlados o mitigados, en lugar de entenderlos como oportunidades de innovación, cooperación y creación de valor compartido (Porter y Kramer 2011). Esta orientación reactiva tiene raíces profundas en la cultura de gestión derivada de la teoría del riesgo y del paradigma de cumplimiento normativo, donde el impacto se asocia a exposición y contingencia, y no a transformación o propósito.

Desde el punto de vista conceptual, esta actitud defensiva se traduce en un desplazamiento semántico: el impacto deja de ser una dimensión proactiva de sostenibilidad para convertirse en una variable de control. Los sistemas de reporte priorizan la gestión del daño, no la generación de beneficio social o ambiental. Como han mostrado estudios recientes sobre la práctica del *Environmental, Social and Governance (ESG) reporting*, la mayoría de los informes enfatizan la reducción de riesgos operativos o reputacionales, mientras que apenas miden la contribución neta positiva al entorno (Boiral y Henri 2017; Unerman, Bebbington y O'Dwyer 2018). El lenguaje de la sostenibilidad se convierte, así, en una extensión del lenguaje del cumplimiento: se cuantifica lo que amenaza, pero no lo que transforma.

El impacto endógeno, por su parte, sufre un proceso de banalización inversa. En lugar de concebirse como un ámbito de aprendizaje institucional y resiliencia estratégica, suele asimilarse a la gestión ordinaria de procesos internos: eficiencia energética, riesgos laborales, formación, control de costes. Esta confusión metodológica limita el potencial del análisis de materialidad como herramienta de cambio organizativo, ya que invisibiliza la dimensión reflexiva de la sostenibilidad. Como advierte Gray (2010), una contabilidad verdaderamente sostenible no puede limitarse a “gestionar externalidades”, sino que debe fomentar una autoobservación ética y transformadora de la propia organización.

Desde la perspectiva de la teoría de la creación de valor compartido (Porter y Kramer 2011) y de la gestión sostenible basada en el propósito (George et al. 2021), la sostenibilidad debe entenderse como un proceso de integración estratégica del impacto: aquello que afecta al entorno puede convertirse en motor de innovación, diferenciación competitiva y legitimidad social. Sin embargo, en la práctica, la mayoría de las empresas continúan operando bajo el paradigma de la “gestión del daño”, en el que la sostenibilidad es percibida como costo de cumplimiento o como instrumento de protección reputacional. Este enfoque inhibe la emergencia de estrategias proactivas y reduce el potencial del impacto positivo como fuente de valor institucional.

El sesgo defensivo del impacto puede interpretarse, en términos sociológicos, como un mecanismo de autoconservación organizacional: las entidades tienden a minimizar la incertidumbre externalizando la responsabilidad o restringiendo la rendición de cuentas a variables controlables. Este comportamiento refuerza un círculo vicioso: al considerar el impacto como amenaza, las organizaciones lo tratan de forma superficial, y esa superficialidad impide que emerjan procesos de aprendizaje transformador (Argyris y Schön 1996). La sostenibilidad se convierte así en una práctica de “cumplimiento sin conciencia”, más orientada a proteger la estabilidad que a repensar el modelo productivo.

La superación de este sesgo requiere un cambio epistemológico y operativo. En términos teóricos, supone pasar de una lógica de gestión del riesgo a una lógica de gestión del valor y del propósito. En la práctica, implica dotar al análisis de materialidad de herramientas capaces de identificar impactos positivos potenciales y de monitorear la evolución de los negativos hacia la mejora estructural, integrando la información en los procesos de decisión estratégica. Metodológicamente, el impacto debería entenderse como un campo bidireccional de aprendizaje: lo que la organización causa y lo que recibe son fuentes de conocimiento y de innovación. Solo así la sostenibilidad puede trascender el cumplimiento formal y convertirse en un sistema de transformación institucional y social.

Uno de los principales desafíos en la evolución del reporte de sostenibilidad y del análisis de materialidad es la fragmentación de los sistemas de indicadores. A pesar de los avances normativos introducidos por la CSRD y los ESRS, los mecanismos de medición continúan anclados en una lógica compartimentada, donde las dimensiones económica, social y ambiental son evaluadas de forma independiente, con escasa coherencia entre sí. Este déficit de transversalidad impide construir una visión integral del valor sostenible, y en última instancia, limita la utilidad del informe como herramienta de gestión y rendición de cuentas.

La fragmentación de los indicadores tiene raíces históricas en la propia evolución de los estándares de sostenibilidad. La Global Reporting Initiative (GRI), el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) o el Integrated Reporting Framework del IIRC fueron diseñados desde lógicas distintas: unos centrados en impactos sociales y ambientales (GRI), otros en relevancia financiera sectorial (SASB), y otros en la creación de valor para los inversores (IIRC). Como señalan Bebbington y Larrinaga (2014), esta diversidad de marcos ha generado un sistema híbrido en el que las métricas sociales y ambientales no dialogan con las económicas, sino que coexisten como subsistemas paralelos. La consecuencia es un reporte que “informa mucho, pero explica poco”: ofrece datos abundantes pero carece de capacidad interpretativa transversal.

Desde la teoría contable crítica, autores como Gray (2010) y Thomson (2014) advierten que la sostenibilidad no puede entenderse como la suma de tres dimensiones independientes, sino como una estructura interdependiente de flujos de valor –económicos, sociales y ecológicos– que solo adquieren sentido al analizarse conjuntamente. Sin embargo, la práctica corporativa tiende a mantener el paradigma del triple balance (triple bottom line) como un marco de agregación, no de integración. Es decir, los impactos se contabilizan en silos –financieros, laborales, ambientales– sin mecanismos que los articulen en una narrativa común sobre la contribución neta de la organización al bien común.

Esta falta de transversalidad también responde a una limitación epistemológica: los indicadores dominantes privilegian lo cuantificable y comparable, dejando fuera dimensiones de valor intangibles o relacionales, como la confianza, la legitimidad, la participación o el capital comunitario. Estos elementos, fundamentales para la sostenibilidad institucional, resultan difíciles de integrar en los marcos de medición tradicionales. En este contexto, han surgido propuestas de contabilidad social y de valor no financiero (Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi 2016; Bebbington et al. 2019), que buscan traducir los impactos sociales en unidades verificables mediante métodos de monetización o indicadores de valor percibido. Su propósito no es sustituir las métricas financieras, sino complementarlas para ofrecer una representación más fiel del valor total generado por la organización.

El problema de la no transversalidad se agrava cuando los informes de sostenibilidad se convierten en ejercicios de cumplimiento formal, desvinculados de los procesos estratégicos de toma de decisiones. La información se recopila por obligación, no como instrumento de gestión integrada, generando una “contabilidad de escaparate” que responde a la demanda de transparencia pero no contribuye a la transformación organizativa. En palabras de Flower (2015), el riesgo es que el *integrated reporting* se convierta en un “sistema de agregación sofisticada” sin verdadero contenido integrador.

Desde una perspectiva teórica, la hipótesis plantea que la transversalidad de los indicadores es un requisito estructural para que la doble materialidad sea operativa. Sin interconexión entre las dimensiones, el análisis de sostenibilidad pierde coherencia interna: el impacto exógeno no puede evaluarse sin comprender las condiciones endógenas que lo generan, y viceversa. La contabilidad social aparece entonces como un marco de integración idóneo, al permitir vincular el valor económico con el valor social y ambiental mediante un lenguaje común. De acuerdo con Retolaza et al. (2016), la

función de la contabilidad social no es únicamente medir, sino hacer visible lo invisible, generando un relato cuantificado de la contribución de cada organización al bienestar colectivo.

En consecuencia, superar la insuficiencia transversal de los indicadores exige una reforma metodológica doble. Por un lado, desarrollar sistemas de indicadores relacionales que permitan analizar cómo los resultados económicos dependen de la calidad del entorno social y ambiental; por otro, diseñar modelos de agregación integradora –como el valor social neto o el valor integral de sostenibilidad– capaces de expresar la contribución global de la organización al bien común. Solo un enfoque transversal de la medición permitirá avanzar desde la rendición de cuentas fragmentada hacia una contabilidad de sostenibilidad plena, donde la economía, la sociedad y la naturaleza se conciben como partes de un mismo sistema interdependiente.

Uno de los sesgos más persistentes en la práctica contemporánea del análisis de sostenibilidad es la reducción del interés organizacional a su dimensión financiera. En el marco de la doble materialidad, este sesgo se manifiesta especialmente en el componente endógeno, donde los impactos del entorno sobre la organización se interpretan casi exclusivamente en términos de riesgo o oportunidad económica. Así, factores como la regulación ambiental, la presión social o la evolución cultural se analizan únicamente por su potencial efecto en los resultados financieros o en la competitividad, dejando fuera otras formas de valor que definen la identidad y la función social de la organización. Esta visión constituye lo que podría denominarse una falacia metodológica del reduccionismo financiero, que confunde la sostenibilidad con la solvencia, y el valor institucional con el valor contable.

Históricamente, esta interpretación procede de la teoría económica neoclásica y de su extensión a la teoría de la empresa en clave accionarial. En este paradigma, la organización se concibe como un agente racional que maximiza beneficios dentro de un entorno competitivo; por tanto, cualquier impacto externo relevante debe traducirse en una variable financiera. Esta visión fue reforzada por los marcos contables tradicionales, centrados en la protección del inversor y la estabilidad del mercado (Donaldson y Preston 1995). Sin embargo, desde los años ochenta, la teoría de los stakeholders (Freeman 1984) y los enfoques de gobernanza pluralista cuestionaron este reduccionismo al destacar que las organizaciones operan dentro de un entramado de relaciones morales, sociales y ecológicas, donde los resultados financieros son un medio, no un fin.

En el ámbito de la sostenibilidad corporativa, la materialidad endógena heredó en parte este sesgo al definirse, inicialmente, como la medida en que los factores ESG afectan a la posición financiera o a los flujos de caja futuros de la empresa. Aunque este enfoque resulta comprensible desde la óptica de los mercados, se vuelve problemático cuando se aplica a organizaciones con misiones no mercantiles –cooperativas, fundaciones, universidades, administraciones públicas– o incluso a empresas con propósito social explícito. En estos casos, los impactos externos relevantes no se limitan a lo financiero, sino que incluyen variables como la legitimidad institucional, la confianza pública, la estabilidad organizativa o la coherencia ética, dimensiones que rara vez se cuantifican pero que determinan la supervivencia a largo plazo (Gray 2010; Bebbington et al. 2019).

La literatura sobre valor social y contabilidad expandida ha demostrado que reducir la materialidad interna al rendimiento económico distorsiona la comprensión del valor organizacional. Modelos como la *Social Value Accounting* (Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi 2016) o la *Integrated Value Framework* (Mervyn y Peirson 2020) sostienen que la rentabilidad financiera es una condición instrumental para la creación de valor social, ambiental y relacional, pero no su propósito último. El problema radica en que la normativa vigente –incluso la más avanzada, como la CSRD– mantiene una jerarquía implícita: la información financiera continúa siendo el eje de referencia y legitimación, mientras que los demás valores se presentan como complementos narrativos. Este desequilibrio perpetúa un sesgo epistemológico: lo financiero se mide y se audita; lo social se describe y se justifica.

El reduccionismo financiero tiene además consecuencias metodológicas y políticas. Al limitar el concepto de impacto endógeno a la esfera económica, se debilita la capacidad de los informes de sostenibilidad para detectar vulnerabilidades sistémicas (por ejemplo, pérdida de capital relacional o de reputación institucional) y para anticipar transformaciones culturales o regulatorias que pueden redefinir los modelos de negocio. En el caso de las entidades del tercer sector o de economía social, la aplicación mecánica de métricas financieras ignora la diversidad de sus lógicas de valor: la redistribución solidaria, la cohesión comunitaria o la producción de bienes comunes. De este modo, el

enfoque actual corre el riesgo de imponer una homogeneidad evaluativa que erosiona la pluralidad institucional del ecosistema económico europeo (Adams y Abhayawansa 2021).

Superar este reduccionismo exige reconfigurar la materialidad endógena desde una ontología del valor plural. En términos teóricos, esto implica reconocer que los impactos del entorno no solo afectan a la solvencia de la entidad, sino a su razón de ser: su propósito, su legitimidad y su sostenibilidad moral. En la práctica, requiere ampliar el repertorio de indicadores hacia dimensiones intangibles y no financieras, capaces de reflejar la contribución institucional a la resiliencia social y al bien común. En última instancia, la hipótesis sostiene que una materialidad interna verdaderamente sostenible no puede reducirse a medir la influencia del entorno sobre los resultados financieros, sino que debe capturar cómo ese entorno condiciona la capacidad de la organización para mantener su misión, generar confianza y participar en la construcción colectiva de valor.

La consolidación de la doble materialidad como principio rector del reporte de sostenibilidad ha revelado una tensión estructural entre dos lógicas de conocimiento complementarias pero frecuentemente disociadas: la lógica analítica, basada en indicadores objetivos, y la lógica participativa, centrada en la percepción y los valores de los grupos de interés. En la práctica, los procesos de análisis de materialidad tienden a privilegiar una de estas dos perspectivas: o bien se tecnifican excesivamente, reduciendo la sostenibilidad a un conjunto de métricas cuantitativas, o bien se subjetivizan, confiando en dinámicas deliberativas sin validación empírica ni trazabilidad. Este desajuste genera una disonancia metodológica que impide traducir de forma coherente los impactos organizacionales en conocimiento útil para la gestión y la toma de decisiones estratégicas (Manetti 2011; Boiral y Henri 2017).

Desde el punto de vista teórico, la convergencia entre ambas dimensiones responde a la necesidad de integrar epistemologías distintas dentro de un mismo proceso: la objetividad empírica de la contabilidad y la fenomenología social de la legitimidad. En palabras de Gray, Owen y Adams (2014), la sostenibilidad requiere una contabilidad "dialógica", en la que los datos cuantitativos no sustituyen al diálogo social, sino que lo informan y lo verifican. El enfoque analítico permite evaluar la magnitud y la frecuencia de los impactos, establecer comparaciones y proyectar tendencias; el enfoque participativo, en cambio, otorga significado y legitimidad a esos datos al contextualizarlos dentro de las experiencias, percepciones y expectativas de los stakeholders. La falta de conexión entre ambos planos genera lo que podría llamarse una "fractura hermenéutica de la materialidad": los números informan, pero no comunican; los discursos sensibilizan, pero no demuestran.

La literatura reciente en *stakeholder engagement* insiste en que la participación no puede reducirse a una consulta formal, sino que debe estructurarse como un proceso fenomenológico de co-construcción de sentido (Greenwood 2007; Unerman, Bebbington y O'Dwyer 2018). Esto implica incorporar mecanismos deliberativos que garanticen la representatividad y pluralidad de las voces involucradas, superando la tendencia de las organizaciones a seleccionar interlocutores convenientes o institucionalmente próximos. Paralelamente, la dimensión analítica debe reforzarse mediante el uso de indicadores verificables, datos públicos y marcos de contabilidad social y ambiental, que permitan traducir las percepciones cualitativas en unidades homogéneas de análisis, facilitando la comparación y la transversalidad sectorial. En este sentido, la contabilidad social ofrece un instrumento idóneo de mediación epistemológica, ya que combina la trazabilidad cuantitativa con la legitimidad deliberativa del juicio social (Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi 2016).

Metodológicamente, esta convergencia demanda el desarrollo de sistemas híbridos que integren el diálogo con la medición. En lugar de concebir el análisis de materialidad como una secuencia lineal (consultar, priorizar, reportar), se propone un modelo iterativo y reflexivo, en el que los resultados de los indicadores retroalimenten las deliberaciones con los grupos de interés y viceversa. De este modo, los datos se convierten en un lenguaje compartido y los stakeholders en agentes interpretativos del valor. Tal enfoque responde también a los principios de la *integrated thinking* promovida por el IIRC, que subraya la necesidad de alinear las distintas formas de capital (financiero, humano, social y natural) bajo una misma narrativa de creación de valor (Adams 2017).

El objetivo último de esta hipótesis es avanzar hacia una materialidad expandida, capaz de reflejar no solo lo que las organizaciones hacen o comunican, sino lo que significan, transforman y generan en términos de valor social, ambiental y cultural. Esta expansión no implica añadir nuevas capas de

complejidad, sino reconfigurar la relación entre técnica y ética: entre la medición objetiva del impacto y la interpretación subjetiva de su sentido. En ese equilibrio reside el paso de una materialidad formal y defensiva –centrada en el cumplimiento regulatorio– a una materialidad estratégica y relacional, concebida como un puente entre la gobernanza del dato y la gobernanza del valor.

4 Justificación y contextualización del método Delphi

La falta de consenso metodológico en torno al análisis de materialidad, señalada en la literatura y evidenciada en la práctica empresarial, exige un enfoque que permita articular la diversidad de perspectivas presentes en el ámbito de la sostenibilidad sin renunciar al rigor científico. En este sentido, el método Delphi ofrece una herramienta idónea para abordar el problema de investigación, al combinar deliberación estructurada, anonimato y búsqueda iterativa de consenso entre expertos cualificados.

4.1. Fundamentación teórica y relevancia del método

El método Delphi, desarrollado inicialmente por la RAND Corporation en los años cincuenta (Dalkey & Helmer, 1963), fue concebido para resolver problemas complejos en contextos de incertidumbre, donde la evidencia empírica es limitada o las variables son multidimensionales. Su principio rector consiste en recoger, contrastar y sintetizar el juicio de expertos a través de rondas sucesivas de consulta anónima, de manera que cada participante pueda reconsiderar su posición a la luz de la información agregada del grupo (Linstone & Turoff, 2002).

Esta característica lo convierte en un instrumento metodológico especialmente adecuado para el estudio de la materialidad en sostenibilidad, un campo donde la objetividad absoluta es inalcanzable, pero donde resulta posible reducir la arbitrariedad mediante la construcción de consensos informados. En otras palabras, el método Delphi permite operacionalizar lo que los marcos normativos europeos demandan: una gobernanza participativa basada en conocimiento experto y trazabilidad de las decisiones (EFRAG, 2023).

Estudios recientes han utilizado el método Delphi en ámbitos afines, como la definición de indicadores ESG, la evaluación de impactos sociales o la armonización de estándares de reporte (Siew, 2015; Reimsbach & Hahn, 2021). Estos trabajos muestran que el Delphi es especialmente útil para construir taxonomías de relevancia y ponderaciones comparables entre contextos organizativos, lo cual es esencial para avanzar hacia una materialidad más estructurada y verificable. En este estudio, el método se adapta al análisis de aceleradores, problemáticas y propuestas de mejora en la aplicación de la doble materialidad (Landeta, 2006).

4.2. Diseño y estructura del proceso

El diseño metodológico adoptado para este estudio se inspira en las recomendaciones de Linstone y Turoff (2002) y en aplicaciones recientes del Delphi en el ámbito de la sostenibilidad (Hasson et al., 2000; Okoli & Pawlowski, 2004). El procedimiento consiste en seleccionar un panel de expertos representativo de los diferentes actores implicados en la doble materialidad (ámbito académico, sector empresarial, etc.). Tanto la identidad de los expertos participantes como las respuestas de cada uno de ellos son anónimas para los demás, siendo conocidas solo por los coordinadores del

estudio. Mantener el anonimato de las respuestas favorece la libertad de opinión y evita la influencia de figuras dominantes o posibles conflictos grupales (Rowe y Wright, 1999).

En la primera ronda del estudio, se presenta a los expertos un cuestionario estructurado orientado a identificar los principales obstáculos y factores facilitadores en la aplicación práctica del principio de doble materialidad. Una vez recopiladas las respuestas, el equipo coordinador procede a su análisis cualitativo y cuantitativo, codificando la información en categorías temáticas y elaborando un informe de síntesis que recoge los puntos de consenso, disenso y ambigüedad detectados entre los participantes. Este informe –manteniendo el anonimato de las respuestas individuales– se redistribuye a todos los miembros del panel en la siguiente ronda, invitándoles a revisar y, en su caso, ajustar sus valoraciones a la luz de la opinión agregada del grupo.

Este procedimiento iterativo, característico del método Delphi, permite refinar progresivamente las percepciones individuales y favorecer la convergencia de criterios en torno a los aspectos más controvertidos o prioritarios. La validez del proceso radica en la retroalimentación controlada y en la agregación estadística de las respuestas, que garantizan que los resultados finales reflejen una visión colectiva fundamentada, en lugar de reproducir la influencia de participantes individuales o posiciones dominantes (Hirschhorn 2018). Además, la naturaleza flexible del enfoque Delphi permite ajustar el contenido y la estructura de los cuestionarios a las especificidades del objeto de estudio –en este caso, la evaluación de la doble materialidad y su grado de integración en la gestión estratégica y en los sistemas de reporte de sostenibilidad–.

A través de esta metodología, se busca identificar de manera rigurosa y participativa los aceleradores que pueden favorecer la implementación efectiva de la doble materialidad, los principales obstáculos que la limitan y las recomendaciones consensuadas para mejorar su aplicación, tanto en el sector cooperativo como en el tejido empresarial general. En última instancia, el objetivo es generar un marco de conocimiento compartido que sirva de base para diseñar herramientas metodológicas y políticas adaptadas a las distintas realidades organizativas.

4.2.1. Selección de expertos

La Tabla 1 presenta la información básica del panel de expertos conformado para la aplicación del método Delphi. La selección se realizó mediante un muestreo intencional y criterial, orientado a asegurar la diversidad disciplinar y profesional necesaria para abordar el fenómeno de la doble materialidad desde múltiples perspectivas. En consecuencia, se integraron académicos especializados en sostenibilidad y contabilidad social, directivos y responsables de sostenibilidad en grandes empresas, consultores con experiencia en la aplicación de los ESRS y representantes de organismos sectoriales y asociaciones empresariales vinculados a la elaboración o implementación de informes de sostenibilidad.

Este diseño heterogéneo del panel responde al principio de que la validez y riqueza de los resultados en un estudio Delphi dependen en gran medida de la pluralidad de los perfiles participantes y de la complementariedad de sus enfoques epistemológicos y prácticos (Landeta 2006; Okoli y Pawlowski 2004). La inclusión simultánea de actores procedentes del ámbito académico, corporativo e institucional permite integrar saberes teóricos, técnicos y experienciales, lo que facilita una comprensión más completa de los aceleradores, limitaciones y oportunidades que caracterizan la implantación de la doble materialidad en el contexto español.

Asimismo, la diversidad del panel busca equilibrar la representación de distintos niveles de aplicación y responsabilidad –desde la definición conceptual y normativa hasta la ejecución operativa y la verificación del reporte–, garantizando una visión transversal y aplicada del problema. De esta manera, se procura evitar el sesgo disciplinar y capturar tanto las reflexiones estratégicas propias del ámbito académico como las experiencias prácticas derivadas de la gestión real de procesos de materialidad en organizaciones de diferente naturaleza. En conjunto, este enfoque permite generar un conocimiento multinivel y participativo, idóneo para fundamentar las propuestas metodológicas posteriores sobre el fortalecimiento del análisis de materialidad y su alineación con los principios de la CSRD y los ESRS.

El criterio de inclusión fue tener al menos cinco años de experiencia acreditada en procesos de reporte de sostenibilidad o verificación de información no financiera, en entidades de referencia; grandes empresas y consultorías, entidades reguladoras, sociedad civil y universidades. Se buscó una complementariedad de perfiles. El anonimato y la retroalimentación controlada garantizaron la independencia de juicio y la ausencia de efectos de dominancia, asegurando que el consenso obtenido respondiera a una evaluación racional y no a dinámicas de influencia social.

/// **TABLA 2** Información sobre los expertos

Experto	Sexo	Tipo	PUESTO	Organización
Oriol Amat	Hombre	Académico	Profesor Catedrático	Universidad Pompeu Fabra
Alberto Andreu	Hombre	Auditoría	Senior advisor Sostenibilidad	EY
Estíbaliz Añón	Mujer	Analista	Jefa de Seguridad y Sostenibilidad	Nortegás
María Elisa Arroyo	Mujer	Gestión	Responsable de ESG	Kutxabank
Iker Arteagabeitia	Hombre	Analista	Director financiero	Kutxabank
Joseba Barandiarán	Hombre	Gestión	Director de Planificación Financiera y Sostenibilidad	Laboral Kutxa
Ana Fombellida	Mujer	Consultoría	Experienced Senior Consultant, Strategy, Risk, Transactions	Deloitte
Mercedes Luque-Vílchez	Mujer	Académica	Profesora Titular	Universidad de Córdoba
Jordi Martí	Hombre	Académico	Profesor Titular	Universidad de Barcelona
José Mariano Moneva	Hombre	Académico	Profesor Catedrático	Universidad de Zaragoza
Pedro Rivero	Hombre	Sociedad civil	Director de la comisión de Responsabilidad Social	AECA
María Samper	Mujer	Regulador	Miembro Departamento Técnico del ICJCE	ICJCE
José Miguel Tudela	Hombre	Gestión	Director de Sostenibilidad	Enagás
Elena Valderrábano	Mujer	Gestión	Directora Global de Sostenibilidad	Telefónica

La invitación a participar en el estudio se envió a un total de 17 personas expertas, procurando cubrir un espectro representativo de actores relevantes. De estas, tres declinaron su participación: una por considerar que su experiencia no era suficiente para aportar valor al panel, otra por motivo de falta de tiempo y la tercera por conflicto de intereses. Finalmente, el panel se compuso de 14 expertos que aceptaron, asegurando así la calidad y pluralidad del proceso de consulta. De los 14 expertos un 43% son mujeres y un 57% hombres.

4.2.2. Fases del proceso Delphi

El proceso Delphi se desarrolló en tres rondas sucesivas, estructuradas de acuerdo con las directrices metodológicas habituales en este tipo de estudios (Okoli y Pawlowski 2004; Landeta 2006). El objetivo fue identificar, priorizar y consensuar los principales factores que influyen en la aplicación estratégica del análisis de doble materialidad, así como las posibles vías para su mejora en el contexto organizativo español.

En la primera ronda, se invitó a los expertos a responder un conjunto de preguntas abiertas orientadas a explorar su percepción sobre el fenómeno objeto de estudio. Concretamente, se les solicitó identificar:

- los principales obstáculos que dificultan que las organizaciones utilicen el análisis de doble materialidad como herramienta estratégica más allá del mero cumplimiento normativo;
- los factores facilitadores o aceleradores que podrían favorecer su integración efectiva en la gestión corporativa; y

- c) los puntos débiles del proceso actual, junto con propuestas de mejora para optimizar la trazabilidad y consistencia de los resultados.

Las respuestas obtenidas fueron analizadas mediante codificación cualitativa y análisis de frecuencia, con el fin de agrupar las ideas por recurrencia y relevancia percibida. A partir de este procesamiento, se elaboró un conjunto sintético de ítems que sirvió de base para la segunda fase del estudio.

En la segunda ronda, los expertos evaluaron los ítems identificados en la etapa anterior utilizando una escala Likert de cinco puntos (1 = "nada importante/pertinente"; 5 = "muy importante/pertinente"). Las variables se organizaron en cuatro categorías principales: *frenos*, *aceleradores*, *puntos débiles* y *propuestas de mejora*. Además, para todos aquellos ítems que recibieron puntuaciones altas (valores de 4 o 5), se solicitó a los participantes ejemplos empíricos o experiencias profesionales que justificaran su valoración. Esta fase permitió obtener una medida cuantitativa del grado de consenso existente y una primera validación de las hipótesis emergentes.

Finalmente, en la tercera ronda, y a partir del análisis estadístico y cualitativo de las respuestas anteriores, se identificaron cuatro áreas problemáticas prioritarias. Sobre ellas, se pidió a los expertos formular propuestas concretas de solución, orientadas a desarrollar estrategias o herramientas aplicables que mejoren la eficacia del análisis de doble materialidad como instrumento de gestión y de generación de valor sostenible.

En conjunto, esta secuencia metodológica permitió refinar progresivamente las percepciones individuales, identificar puntos de convergencia entre los distintos perfiles profesionales e integrar los resultados en un marco interpretativo compartido.

4.3. Contribución metodológica esperada

El uso del método Delphi en este estudio persigue tres objetivos interrelacionados que responden a las principales limitaciones observadas en la práctica actual del análisis de materialidad. En primer lugar, busca reducir la incertidumbre conceptual existente en torno a los criterios y procedimientos de determinación de la materialidad, promoviendo la construcción de un marco metodológico consensuado y replicable que permita homogeneizar su aplicación en distintos tipos de entidades. En segundo lugar, pretende proporcionar una base empírica contrastada que facilite la vinculación entre los resultados del análisis de materialidad y los indicadores estructurales de contabilidad social y ambiental, reforzando así la dimensión objetiva del proceso. En tercer lugar, aspira a fortalecer la legitimidad participativa de los informes de sostenibilidad, al fundamentar la definición de los temas materiales en un proceso colectivo, deliberativo y documentado de consulta experta.

En este sentido, el método Delphi no se concibe únicamente como una herramienta de investigación, sino también como un instrumento de gobernanza epistémica, coherente con los principios de transparencia y participación establecidos en la Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD). Su aplicación permite traducir la complejidad normativa, social y técnica del marco europeo de sostenibilidad en criterios operativos de priorización, articulando la interacción entre el juicio experto y el valor social compartido. De este modo, el Delphi contribuye a integrar la racionalidad científica con la legitimidad democrática, aportando una base metodológica sólida para la toma de decisiones en materia de sostenibilidad corporativa.

Asimismo, la metodología posee un notable potencial de transferencia institucional. Los consensos alcanzados en el proceso pueden servir como referencia empírica para el desarrollo de guías nacionales de materialidad que complementen los estándares europeos (ESRS), así como constituir una herramienta de apoyo para organizaciones de menor escala –como pymes, cooperativas, fundaciones o administraciones locales– que carecen de recursos técnicos o metodológicos propios. En última instancia, la adopción de este enfoque participativo y sistemático puede contribuir a armonizar las prácticas de reporte de sostenibilidad en España, fortaleciendo la transparencia, la comparabilidad y la coherencia interinstitucional, y consolidando una cultura de rendición de cuentas alineada con los objetivos de la transición ecológica y social europea.

5 Análisis Delphi

5.1. Primera ronda Delphi

Como se expuso en la sección anterior, la primera ronda del estudio Delphi se diseñó con el propósito de recoger percepciones amplias y cualitativas sobre el estado actual de la doble materialidad en las organizaciones. Para ello, se plantearon a los expertos tres preguntas abiertas:

1. ¿Cuáles considera que son los principales frenos que impiden que las organizaciones utilicen el análisis de doble materialidad como una herramienta estratégica, más allá del cumplimiento normativo?
2. ¿Qué factores podrían actuar como aceleradores para que este análisis se convierta en una verdadera herramienta estratégica?
3. ¿Cuáles cree que son los mayores puntos débiles del proceso y cómo podría mejorarse la trazabilidad en el análisis de doble materialidad?

Una vez recopiladas las respuestas, se procedió a su análisis cualitativo mediante codificación abierta y recuento de frecuencias, con el fin de identificar las ideas más recurrentes y representativas. El anexo 4 presenta las principales categorías relacionadas con los frenos que dificultan la utilización del análisis de doble materialidad como instrumento estratégico. Las respuestas se agrupan en función de su frecuencia de aparición, empleando una codificación cromática para facilitar su interpretación: las ideas más generalizadas (en azul), las moderadamente frecuentes (en verde) y las menos frecuentes (en amarillo), citadas únicamente por uno o dos participantes. Este esquema visual se mantiene de forma coherente en las tablas posteriores.

Los anexos 5 y 6 recogen, respectivamente, los factores aceleradores que podrían favorecer la incorporación de la doble materialidad en la gestión estratégica y los principales puntos débiles detectados en la trazabilidad del proceso. Por su parte, El anexo 7 presenta las propuestas de mejora formuladas por los participantes, si bien en este caso no se ha aplicado un orden basado en la frecuencia de aparición, dado su carácter exploratorio y cualitativo.

Posteriormente, en la segunda ronda del Delphi, los expertos fueron invitados a valorar cuantitativamente las ideas identificadas en la primera fase. Para ello, se utilizó una escala Likert de cinco puntos (1 = "Nada importante" a 5 = "Muy importante") en los anexos 4, 5 y 6, y una escala equivalente (1 = "Nada pertinente" a 5 = "Muy pertinente") en el anexo 7, referida a las propuestas de mejora. Asimismo, se solicitó a los participantes que, para aquellos ítems valorados con puntuaciones altas (4 o 5), aportaran ejemplos concretos derivados de su experiencia profesional, con el fin de contextualizar las valoraciones y enriquecer el análisis empírico.

5.1.1. Frenos

El análisis cualitativo de las respuestas obtenidas en la primera ronda del Delphi permitió identificar doce frenos principales que limitan la utilización del análisis de doble materialidad (DM) como herramienta estratégica. Estos obstáculos se agrupan en cuatro grandes bloques temáticos: culturales y organizativos, operativos y de recursos, metodológicos y contextuales.

En primer lugar, los frenos de naturaleza cultural y organizativa son los más recurrentes y revelan un patrón generalizado de comprensión limitada del propósito estratégico de la doble materialidad. El obstáculo más citado corresponde a la visión de cumplimiento normativo, donde el proceso se

concibe como un ejercicio de tipo *checklist*, orientado a satisfacer requerimientos regulatorios más que a generar conocimiento organizativo. Este enfoque de “cumplir y reportar”, presente de forma literal en expresiones como “obligatoriedad”, “check” o “ejercicio de reporte”, refleja una cultura de cumplimiento formalista que tiende a privilegiar el proceso sobre los resultados. En el mismo bloque se incluye la escasa integración estratégica de los criterios ESG, asociada a la persistencia de una “inercia financiera” y a la ausencia de incorporación real de los factores sociales y ambientales en la estrategia corporativa. Ambos factores denotan una resistencia cultural al cambio de paradigma que implica la doble materialidad, todavía percibida como una obligación exógena y no como una oportunidad de transformación interna.

En segundo lugar, los frenos operativos y de recursos están vinculados a las limitaciones estructurales para la implementación efectiva del análisis. Entre ellos destacan la dificultad de trabajo transversal y la falta de compromiso interdepartamental, expresadas en citas como “ninguna se involucra” o “dificultad endémica de trabajar end to end”. Este déficit de coordinación se complementa con la falta de conocimiento y formación específica sobre el concepto de doble materialidad y con la escasez de tiempo, datos y recursos, mencionada reiteradamente como una barrera que impide realizar un análisis riguroso. Estas limitaciones operativas reflejan un bajo grado de institucionalización del proceso dentro de las organizaciones, especialmente en aquellas con estructuras reducidas o sin equipos especializados.

El tercer grupo de frenos corresponde a factores metodológicos, donde se evidencian carencias en la homogeneización de los enfoques. Varios expertos señalan la ausencia de un marco metodológico común y la falta de criterios claros o umbrales de relevancia, lo que provoca resultados inconsistentes entre entidades. Asimismo, algunos participantes mencionan la pérdida del enfoque estratégico cuando el análisis se fragmenta en niveles excesivamente técnicos o detallados, lo que diluye la finalidad transformadora del ejercicio. Estos hallazgos confirman la necesidad de mayor estandarización y de guías operativas que orienten la aplicación práctica de la doble materialidad en distintos contextos organizativos.

Por último, se identifican frenos contextuales relacionados con la percepción de obligatoriedad sin incentivos competitivos, la ausencia de prácticas previas consolidadas y la confusión con herramientas históricas de evaluación de sostenibilidad. Estos elementos sugieren que, en ausencia de presión institucional o de reconocimiento externo, las organizaciones tienden a adoptar un enfoque reactivo y limitado al cumplimiento formal.

En conjunto, los resultados muestran que el principal desafío para la implantación efectiva de la doble materialidad no reside únicamente en la complejidad técnica del proceso, sino en una falta de alineación cultural, institucional y metodológica que impide su apropiación estratégica. El predominio de una lógica de cumplimiento, unido a la fragmentación de responsabilidades y la debilidad formativa, genera un círculo de baja madurez que reduce el potencial de la doble materialidad como herramienta de gestión y creación de valor sostenible.

5.1.2. Aceleradores

El análisis de las respuestas correspondientes a los factores aceleradores revela un conjunto de elementos que pueden favorecer la consolidación del análisis de doble materialidad (DM) como herramienta estratégica y no meramente normativa. Al igual que en el caso de los frenos, los resultados se agrupan en cuatro grandes bloques: culturales y organizativos, operativos y de recursos, metodológicos y contextuales.

En primer lugar, los aceleradores de tipo cultural y organizativo se asocian con la existencia de un liderazgo comprometido y una cultura corporativa orientada a la sostenibilidad. Los expertos destacan que cuando la dirección incorpora la doble materialidad dentro de la narrativa estratégica –vinculando los impactos a la misión, los valores y los objetivos de largo plazo–, se generan condiciones institucionales de coherencia que permiten su integración real en la toma de decisiones. En este sentido, la implicación del Consejo de Administración y la alta dirección se menciona como un factor decisivo, ya que eleva el nivel de prioridad interna y dota al proceso de legitimidad transversal. De igual modo, la sensibilización y formación continua en sostenibilidad contribuyen a crear una base

cognitiva compartida, reduciendo resistencias internas y mejorando la comprensión del propósito transformador del ejercicio.

En el plano operativo y de recursos, los participantes subrayan la relevancia de estructuras de gobernanza claras, equipos multidisciplinares y procesos participativos bien definidos, que faciliten la coordinación entre áreas y el flujo de información. La existencia de herramientas digitales de seguimiento, la disponibilidad de datos fiables y la dotación suficiente de tiempo y recursos emergen como factores que incrementan la eficiencia del análisis y fortalecen su trazabilidad. Además, la creación de espacios de diálogo estructurado con los grupos de interés se percibe como un elemento clave para transformar el proceso en un ejercicio de aprendizaje organizativo y legitimación social.

Los aceleradores de carácter metodológico se vinculan con la claridad de los marcos de referencia y la disponibilidad de guías técnicas específicas. Los expertos coinciden en que la adopción de estándares internacionales –como los ESRS (EFRAG, 2023) o las referencias sectoriales de la GRI y la SASB– facilita la comparabilidad, mejora la calidad de los resultados y reduce la discrecionalidad interpretativa. En particular, la incorporación de criterios de priorización basados en evidencia empírica y de indicadores integrados entre dimensiones económica, social y ambiental se considera fundamental para avanzar hacia una visión de sostenibilidad sistémica. Esta dimensión metodológica no solo otorga consistencia técnica al proceso, sino que también lo convierte en una herramienta de gestión operativa y estratégica.

Por último, entre los aceleradores contextuales se destacan la presión regulatoria positiva derivada de la CSRD y la creciente demanda de transparencia por parte de inversores, clientes y ciudadanía. La consolidación de ecosistemas colaborativos –como redes empresariales, clústeres sectoriales y asociaciones de sostenibilidad– se identifica como un catalizador adicional que fomenta el intercambio de buenas prácticas y la difusión de modelos replicables. Estos factores externos generan un entorno propicio para que las organizaciones perciban la doble materialidad no como una obligación, sino como una ventaja competitiva y reputacional, reforzando su conexión con la economía del bien común y los objetivos de desarrollo sostenible.

En conjunto, los resultados ponen de relieve que la transformación de la doble materialidad en un instrumento estratégico depende, en gran medida, de la madurez institucional y del compromiso cultural de las organizaciones. La combinación de liderazgo consciente, recursos adecuados y metodologías robustas actúa como el principal motor de cambio, permitiendo que la materialidad se convierta en una herramienta de gobernanza integrada, capaz de alinear la sostenibilidad con la generación de valor social y económico.

5.1.3. Puntos débiles

El análisis de las respuestas relacionadas con los puntos débiles del proceso de trazabilidad en el análisis de doble materialidad (DM) permite identificar una serie de deficiencias estructurales que limitan su capacidad para generar información útil, verificable y estratégica. Estas debilidades se distribuyen en cuatro categorías principales: culturales y organizativas, operativas y de recursos, metodológicas y contextuales, evidenciando la complejidad sistémica del problema.

En el plano cultural y organizativo, los expertos coinciden en señalar una falta de apropiación institucional del proceso de materialidad, que tiende a concentrarse en departamentos aislados –habitualmente sostenibilidad o comunicación– sin un compromiso transversal del resto de áreas. Esta fragmentación organizativa produce una pérdida de continuidad entre la identificación de temas materiales y su incorporación efectiva a la planificación estratégica. Asimismo, varios participantes mencionan una falta de liderazgo interno que impulse el proceso y garantice la coherencia entre los distintos niveles jerárquicos. Esta debilidad cultural se traduce en la percepción de la doble materialidad como un requisito técnico externo más que como una oportunidad de aprendizaje institucional o transformación organizativa.

Desde la perspectiva operativa y de recursos, las deficiencias más señaladas se refieren a la ausencia de sistemas de registro y documentación normalizados, lo que dificulta la trazabilidad del proceso y la comparación entre ejercicios. Muchos expertos apuntan a la falta de herramientas de

seguimiento digital, la escasa disponibilidad de datos verificados y la dificultad de coordinar información procedente de múltiples departamentos o fuentes externas. La carencia de recursos humanos especializados y la elevada carga temporal requerida para ejecutar el proceso agravan esta situación, generando una trazabilidad incompleta o dependiente de la interpretación individual.

En el ámbito metodológico, los expertos destacan la falta de estandarización en las fases del análisis y la inconsistencia en los criterios de priorización utilizados para determinar qué temas son materiales. Se observa una disparidad significativa entre organizaciones a la hora de definir los umbrales de materialidad, los niveles de participación de los stakeholders y las métricas de validación de resultados. Esta heterogeneidad metodológica afecta directamente a la comparabilidad y fiabilidad de los informes, debilitando su utilidad para la toma de decisiones y para la evaluación externa. Además, se identifica una ausencia de mecanismos de verificación independiente que aseguren la coherencia del proceso, lo que puede derivar en sesgos o en la sobrevaloración de determinados temas por motivos reputacionales.

Finalmente, en el plano contextual, se detecta una carencia de guías nacionales o sectoriales específicas que orienten la aplicación práctica de los estándares europeos (ESRS) en organizaciones con características diversas. Esta falta de referencia común genera incertidumbre y amplifica la discrecionalidad en la interpretación de los criterios de materialidad. A ello se suma la escasa presión institucional y de mercado para exigir trazabilidad verificable, especialmente en el caso de pymes, cooperativas o entidades del tercer sector, donde la sostenibilidad aún no se percibe como un elemento competitivo central.

En conjunto, los resultados evidencian que la trazabilidad de la doble materialidad se ve comprometida por una falta de institucionalización, homogeneización y verificación, que debilita su función como instrumento de transparencia y gobernanza. La dependencia de factores culturales, la dispersión metodológica y la carencia de recursos configuran un escenario donde el análisis de materialidad corre el riesgo de convertirse en un ejercicio formal, más orientado a cumplir requisitos regulatorios que a generar conocimiento estratégico sobre los impactos y dependencias reales de las organizaciones.

5.1.4. Propuestas de Mejora

El análisis de la tabla de propuestas de mejora derivada de la primera y segunda ronda del Delphi permite identificar una serie de líneas de acción convergentes que, según los expertos, podrían fortalecer la aplicación práctica y la trazabilidad del análisis de doble materialidad (DM) en las organizaciones. Estas propuestas se articulan en torno a cuatro ejes principales –metodológico, organizativo, formativo y estructural– que actúan de forma complementaria y reflejan un consenso sobre la necesidad de pasar de una visión formal del cumplimiento a un enfoque estratégico y participativo.

En primer lugar, las propuestas metodológicas se centran en la armonización y estandarización del proceso de análisis de materialidad. Los participantes coinciden en la conveniencia de establecer guías operativas de aplicación nacional o sectorial que adapten los criterios de los European Sustainability Reporting Standards (ESRS) a las particularidades de las entidades españolas, especialmente en el caso de las pymes, cooperativas, fundaciones y administraciones públicas. También se subraya la importancia de definir umbrales de relevancia y criterios de priorización comparables, basados en datos verificables y no únicamente en percepciones. En este sentido, los expertos destacan la utilidad de incorporar métricas derivadas de la contabilidad social y ambiental, que permitan traducir los impactos intangibles en indicadores objetivos y replicables. Estas propuestas buscan dotar al proceso de mayor robustez técnica y coherencia interinstitucional, reduciendo la variabilidad metodológica observada en la práctica actual.

En segundo lugar, las propuestas de carácter organizativo apuntan a la necesidad de integrar la doble materialidad en la estructura de gobernanza interna de las organizaciones. Se propone asignar responsabilidades explícitas a las distintas áreas implicadas (dirección, finanzas, operaciones, sostenibilidad, recursos humanos) y establecer mecanismos de coordinación transversal que garanticen la coherencia entre el análisis de materialidad y la planificación estratégica. Además, se plantea la creación de comités o grupos de trabajo interdepartamentales encargados de revisar periódicamente

te los resultados del análisis, actualizando las prioridades y asegurando la continuidad del proceso más allá del ejercicio de reporte. Este enfoque pretende transformar la materialidad en una práctica institucionalizada y dinámica, orientada al aprendizaje organizativo continuo.

El tercer eje de mejora se relaciona con la formación y sensibilización. Los expertos coinciden en que uno de los principales obstáculos detectados es la falta de comprensión conceptual del propósito y alcance de la doble materialidad. Por ello, recomiendan el desarrollo de programas formativos dirigidos tanto a directivos como a personal técnico, centrados en la interpretación de los impactos, la gestión participativa de los stakeholders y el uso de herramientas de análisis y trazabilidad. Esta línea de acción se considera esencial para elevar el nivel de madurez institucional y garantizar que las organizaciones no aborden la doble materialidad como un ejercicio burocrático, sino como un proceso de gestión del valor sostenible.

Finalmente, las propuestas estructurales hacen referencia a la creación de ecosistemas de apoyo y cooperación interorganizacional. Los expertos sugieren impulsar plataformas sectoriales y redes colaborativas que faciliten el intercambio de buenas prácticas, la generación de datos comunes y la difusión de metodologías compartidas. De igual modo, se plantea el desarrollo de incentivos públicos o fiscales que promuevan la adopción de buenas prácticas de materialidad, así como la incorporación progresiva de criterios de evaluación de sostenibilidad en la contratación pública y en el acceso a financiación. Estas medidas contribuirían a alinear los intereses empresariales con los objetivos de sostenibilidad, fortaleciendo la legitimidad social del proceso.

En conjunto, las propuestas identificadas configuran un itinerario de mejora integral que combina la estandarización técnica con la gobernanza participativa. Los resultados del Delphi evidencian un consenso en torno a la idea de que la doble materialidad solo alcanzará su pleno potencial si se convierte en un sistema de aprendizaje institucional, compartido y verificable, capaz de conectar los impactos reales con la estrategia corporativa y de traducir la sostenibilidad en valor económico y social tangible.

5.1.5. Síntesis de la 1ª Ronda

En conjunto, los resultados de la primera ronda del proceso Delphi permiten delinear una visión estructurada de los principales factores que condicionan la aplicación efectiva de la doble materialidad (DM) en las organizaciones españolas. El análisis de las respuestas evidencia una amplia coincidencia en torno a los frenos culturales y metodológicos, que sitúan la materialidad todavía en un estadio de desarrollo incipiente, más próximo al cumplimiento normativo que a la gestión estratégica. Las organizaciones tienden a abordar el proceso como un ejercicio formal, influido por la obligatoriedad de la CSRD, lo que genera un enfoque centrado en la documentación y la rendición de cuentas, pero débilmente conectado con la creación de valor o el aprendizaje institucional.

Simultáneamente, los expertos identifican aceleradores y oportunidades que podrían transformar este escenario, destacando el papel del liderazgo, la integración transversal de los factores ESG y el fortalecimiento metodológico como condiciones necesarias para que la materialidad evolucione hacia una herramienta estratégica de gobernanza. Los puntos débiles de trazabilidad detectados – ausencia de homogeneidad, escasez de recursos, falta de coordinación interna y carencia de guías nacionales o sectoriales– confirman la necesidad de avanzar hacia procesos más sistemáticos y verificables. Por su parte, las propuestas de mejora recogidas apuntan a la consolidación de cuatro líneas de acción complementarias: desarrollo metodológico, institucionalización organizativa, formación técnica y cooperación interinstitucional.

En síntesis, esta primera ronda permite establecer un mapa preliminar de los desafíos y potenciales de la doble materialidad, configurando una base empírica sólida para orientar las siguientes fases del estudio. Los resultados reflejan tanto la diversidad de enfoques existentes como una tendencia compartida hacia la búsqueda de coherencia, estandarización y legitimidad participativa, elementos esenciales para fortalecer la función estratégica del análisis de materialidad dentro del nuevo marco europeo de sostenibilidad.

5.2. Segunda ronda Delphi

Tras la identificación preliminar de los principales frenos, aceleradores, puntos débiles y propuestas de mejora durante la primera ronda del proceso Delphi, se procedió al diseño de la segunda ronda, orientada a validar y priorizar cuantitativamente las ideas obtenidas. Esta fase tiene como propósito evaluar el grado de consenso entre los expertos y determinar la relevancia relativa de cada factor, a fin de construir una jerarquía de elementos críticos para la implementación estratégica de la doble materialidad (DM).

Para ello, se elaboró un cuestionario estructurado basado en las categorías emergentes de la primera fase, que fue remitido al panel de expertos manteniendo la confidencialidad y el anonimato de las respuestas. Cada participante debía valorar la importancia o pertinencia de las ideas identificadas mediante una escala Likert de cinco puntos (1 = "nada importante/pertinente"; 5 = "muy importante/pertinente"), diferenciando entre los bloques temáticos de frenos, aceleradores, puntos débiles y mejoras. Además, para los ítems puntuados con valores altos (4 o 5), se solicitó la aportación de ejemplos empíricos o experiencias concretas, con el objetivo de enriquecer la interpretación de los resultados y contextualizar las valoraciones en la práctica profesional de los expertos.

Esta segunda ronda permite transformar los resultados cualitativos en datos comparables y cuantificables, ofreciendo una base empírica para analizar el nivel de acuerdo entre los participantes y validar la coherencia de las categorías identificadas. A través de este proceso, se busca avanzar desde la exploración abierta de la primera fase hacia una consolidación estructurada de consensos, facilitando la identificación de los elementos prioritarios sobre los que deberán centrarse las propuestas metodológicas y de gobernanza que se desarrollarán en la etapa final del estudio.

El tratamiento de la información obtenida en la segunda ronda del Delphi se llevó a cabo mediante un análisis estadístico descriptivo y comparativo, con el objetivo de evaluar el grado de consenso entre los participantes y determinar la importancia relativa de cada ítem. En primer lugar, se calcularon las frecuencias absolutas y relativas de las valoraciones otorgadas a cada categoría, lo que permitió identificar los elementos con mayor convergencia de juicio dentro del panel. A continuación, se estimaron los promedios (media aritmética) y la desviación estándar de cada ítem, con el fin de medir simultáneamente el nivel de acuerdo y la dispersión de las respuestas. De esta forma, se consideraron prioritarios aquellos factores que presentaron valores medios elevados ($\geq 4,0$) y baja dispersión ($\sigma \leq 1$), al reflejar una coincidencia sustantiva entre los expertos (Landeta 2006; Okoli y Pawlowski 2004).

Asimismo, se llevó a cabo un análisis comparativo por bloques temáticos –frenos, aceleradores, puntos débiles y propuestas de mejora– para observar posibles diferencias en la percepción de relevancia entre los distintos ámbitos del proceso de doble materialidad. Este enfoque permitió detectar áreas de mayor sensibilidad o disenso, aportando una visión más matizada de los resultados. De manera complementaria, las aportaciones cualitativas recogidas en las justificaciones y ejemplos empíricos fueron codificadas y trianguladas con los resultados cuantitativos, siguiendo un enfoque mixto que refuerza la validez interpretativa del estudio.

El conjunto del análisis busca avanzar desde la descripción hacia la validación estructural, permitiendo no solo identificar los temas más relevantes, sino también cuantificar la intensidad del consenso experto en torno a cada uno de ellos. Este procedimiento constituye la base para la tercera ronda del Delphi, en la que se presentarán los resultados agregados al panel con el fin de promover la revisión crítica de las valoraciones y avanzar hacia la formulación de propuestas de mejora consensuadas y operativas para la integración de la doble materialidad en la práctica organizativa.

5.2.1. Resultados Cuantitativos

Los siguientes gráficos reflejan de forma visual los principales resultados cuantitativos obtenidos en esta segunda rinda del Delphi. La línea azul representa la importancia que las personas participantes en el Delphi dan a cada factor, calculada a través de la media; la línea roja representa el acuerdo o desacuerdo entre los participantes (incrementa el tamaño a medida que se incrementa el desacuerdo), calculado a través de la desviación típica.

GRÁFICO 1 Importancia de los frenos

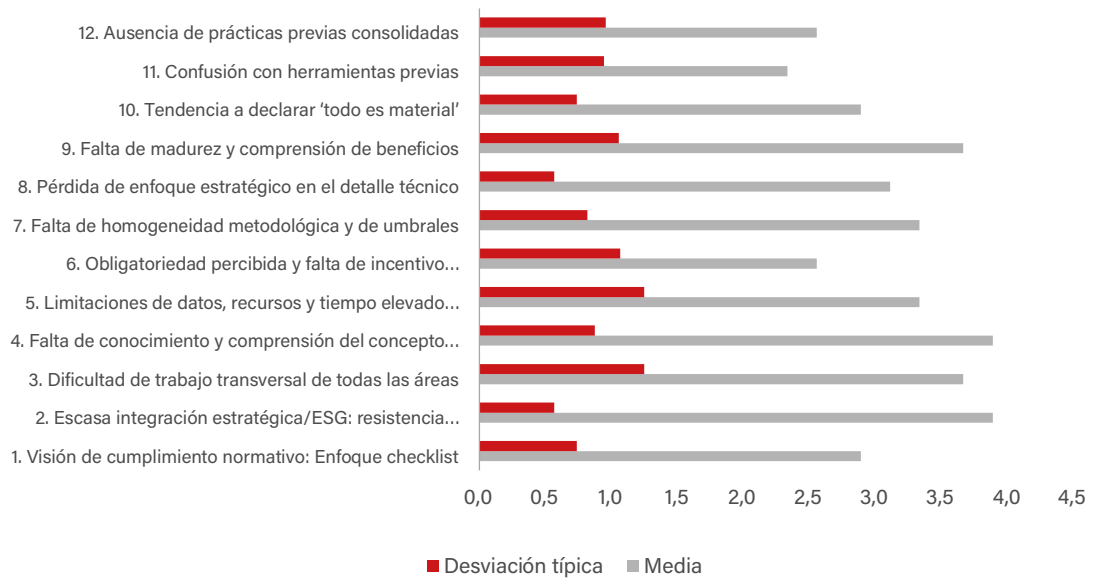
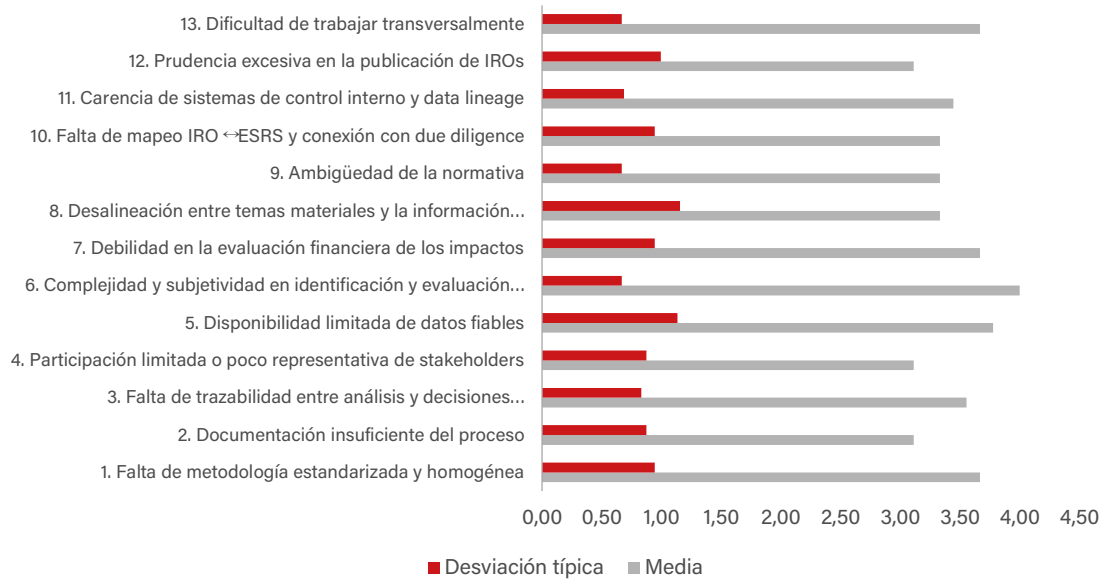


GRÁFICO 2 Importancia de los aceleradores



/// GRÁFICO 3 Importancia de los problemas



/// GRÁFICO 4 Importancia de las mejoras



5.2.2. Resultados Cualitativos

La segunda ronda confirma una madurez desigual del enfoque de doble materialidad entre organizaciones y sectores. Persiste una brecha de conocimiento y una visión predominantemente instrumental, aunque se observan aceleradores claros vinculados al liderazgo, la presión inversora y la estandarización metodológica. Los resultados evidencian que la clave del avance radica en la coherencia entre gobernanza, metodología, datos y trazabilidad, así como en la creación de mecanismos de aprendizaje institucional y transparencia graduada.

El análisis de las respuestas obtenidas en la segunda ronda del proceso Delphi permitió avanzar desde la descripción cualitativa inicial hacia una comprensión más estructurada de los factores que determinan la eficacia y los límites del análisis de doble materialidad (DM) en el contexto organizativo español. Las valoraciones de los expertos confirman que el proceso continúa condicionado por una combinación de factores culturales, metodológicos, operativos y contextuales, que en conjunto explican las dificultades de implantación y la disparidad de enfoques entre organizaciones y sectores.

En primer lugar, los resultados destacan la relevancia del liderazgo y la gobernanza como elementos críticos para la consolidación de la doble materialidad. La mayoría de los expertos coinciden en que la ausencia de patrocinio explícito del CEO o de la alta dirección constituye un obstáculo estructural que relega el proceso a un ámbito técnico o departamental, desprovisto de visión estratégica. El establecimiento de estructuras de gobernanza formales, tales como oficinas de proyecto transversales (PMO) o comités de seguimiento en los que se revisen periódicamente los avances, se considera una condición necesaria para garantizar coherencia institucional y continuidad temporal. Sin esta alineación jerárquica, la materialidad tiende a desarrollarse en "silos" funcionales, con escasa conexión con la planificación corporativa o la asignación de recursos.

En estrecha relación con lo anterior, la cultura organizativa y las capacidades internas emergen como otro de los grandes condicionantes. Los expertos describen un patrón recurrente de percepción reduccionista, en el que la sostenibilidad se interpreta como una tarea de cumplimiento o comunicación –un "checklist" regulatorio– y no como una dimensión estratégica. Este enfoque se asocia con la falta de conocimiento técnico y conceptual sobre el alcance de la CSRD y el principio de doble materialidad, especialmente en organizaciones que carecen de equipos especializados. De ahí que la formación estructurada por roles y niveles se plantee como una prioridad, tanto para fortalecer la comprensión directiva como para dotar al personal técnico de herramientas de análisis consistentes.

En el plano metodológico, las aportaciones del panel reflejan una demanda clara de homogeneización y estandarización de criterios, especialmente en lo relativo a la definición de umbrales de relevancia y a la comparabilidad entre sectores. Las diferencias en la interpretación de qué constituye un impacto "significativo" o un "coste de mitigación relevante" generan una amplia variabilidad en los resultados. Asimismo, se señala la necesidad de taxonomías compartidas y reglas explícitas que permitan distinguir entre impactos materiales y no materiales con mayor objetividad. Estas observaciones confirman la existencia de una asimetría metodológica, donde las organizaciones operan sin referencias comunes y dependen excesivamente de la interpretación interna o de consultores externos, lo que compromete la credibilidad y reproducibilidad del proceso.

Otro bloque central de resultados se refiere a los datos y métricas utilizados. Los expertos subrayan la fragilidad estructural de los sistemas de información ESG, caracterizados por la heterogeneidad de fuentes, la ausencia de trazabilidad y el uso extendido de proxies o estimaciones no verificadas. Esta dependencia de datos incompletos o inconsistentes no solo dificulta la comparación entre ejercicios, sino que también debilita la capacidad de conectar el análisis con la toma de decisiones. Para contrarrestarlo, se propone el desarrollo de un modelo de datos ESG mínimo común, complementado con un catálogo corporativo de proxies aceptados que garantice coherencia interna y facilite la auditoría.

La trazabilidad y transparencia del proceso de materialidad continúan siendo uno de los puntos más débiles del sistema. Los expertos identifican una ruptura en la cadena lógica de valor entre la identificación de impactos y la decisión corporativa, de modo que los resultados del análisis no siempre se traducen en objetivos, presupuestos o indicadores de desempeño (KPI). Además, se observa una prudencia excesiva en la comunicación externa de los impactos materiales significativos (IROs), lo

que limita la transparencia y reduce la utilidad del reporte para los grupos de interés. Para fortalecer la trazabilidad, se recomienda establecer procedimientos sistemáticos que vinculen cada tema material con su correspondiente decisión estratégica y presupuesto asignado, permitiendo documentar la evolución de las acciones correctivas.

Desde una perspectiva contextual, los participantes coinciden en que la inestabilidad regulatoria y la falta de coordinación interinstitucional constituyen factores de incertidumbre que erosionan la credibilidad del proceso. Los “vaivenes normativos” y la superposición de estándares generan confusión metodológica y dificultan la planificación a medio plazo. Frente a ello, los expertos destacan el potencial de las iniciativas sectoriales y colaborativas como mecanismos de homogeneización práctica, capaces de crear referencias compartidas y reducir la fragmentación.

Finalmente, la segunda ronda pone de relieve un conjunto de palancas de mejora que los expertos consideran prioritarias para consolidar la doble materialidad como herramienta estratégica. Entre ellas, destacan la implicación directa de la alta dirección, la profesionalización del personal técnico, la integración de métricas ESG en los cuadros de mando corporativos y el fomento de la transparencia graduada, que permita equilibrar la prudencia informativa con la rendición de cuentas. Estas medidas se complementan con una visión de madurez progresiva, según la cual la doble materialidad debe evolucionar desde un ejercicio técnico de cumplimiento hacia un sistema de aprendizaje organizativo y creación de valor sostenible.

En suma, los resultados de esta segunda ronda revelan un consenso sólido sobre la necesidad de mayor coherencia entre gobernanza, metodología, datos y trazabilidad, así como sobre la importancia de articular la sostenibilidad en torno a estructuras de decisión verificables. La doble materialidad, en este sentido, aparece no solo como un requisito normativo, sino como un espacio de convergencia entre conocimiento técnico y responsabilidad social, cuyo desarrollo dependerá de la capacidad de las organizaciones para integrar los principios de participación, transparencia y rigor metodológico en sus sistemas de gestión.

En conjunto, los resultados de la segunda ronda del proceso Delphi consolidan un diagnóstico compartido sobre la situación actual de la doble materialidad (DM) en el contexto organizativo español. Los expertos coinciden en que el principal desafío no radica únicamente en la complejidad técnica del proceso, sino en la falta de coherencia sistémica entre gobernanza, metodología, datos y trazabilidad. Se reconoce un desequilibrio estructural entre la madurez normativa de los estándares europeos (CSRD y ESRS) y la capacidad real de las organizaciones para aplicarlos de manera homogénea, verificable y orientada al valor. Pese a ello, el consenso alcanzado en esta fase revela también un conjunto de palancas de transformación –liderazgo directivo, profesionalización técnica, estandarización de criterios y colaboración intersectorial– que ofrecen un marco prometedor para la evolución de la materialidad hacia un modelo estratégico de gestión.

Esta segunda fase representa, por tanto, un punto de inflexión metodológico: permite pasar de una comprensión descriptiva de los problemas a una delimitación precisa de los ámbitos de mejora sobre los cuales trabajar en la etapa siguiente. Los hallazgos obtenidos proporcionan una base empírica sólida para la tercera ronda del Delphi, orientada a formular y contrastar propuestas de acción concretas que fortalezcan la doble materialidad como herramienta de gobernanza sostenible. En dicha fase, los expertos serán invitados a evaluar la viabilidad y aplicabilidad de las soluciones sugeridas, contribuyendo así a la elaboración de un conjunto de recomendaciones **consensuadas** que integren las dimensiones técnica, institucional y cultural del proceso.

5.2.3. Ejemplos

El análisis cualitativo de las respuestas aportadas por los expertos en la segunda ronda del proceso Delphi permite identificar con claridad las principales disfunciones observadas en la aplicación práctica del análisis de doble materialidad (DM). Los ejemplos ofrecidos ilustran tanto la diversidad de enfoques existentes como las carencias estructurales que limitan la efectividad del proceso en la práctica organizativa.

1. Factores culturales y organizativos

Una de las disfunciones más reiteradas es la visión reduccionista de la sostenibilidad como ejercicio de cumplimiento normativo. Varios participantes describen cómo las áreas internas abordan la DM “como un checklist a completar”, sin comprender su potencial estratégico. Este enfoque burocrático se traduce en un trabajo fragmentado por departamentos, sin una mirada transversal ni una conexión clara con la toma de decisiones. A ello se suma la falta de madurez organizativa y el desconocimiento generalizado de la Directiva CSRD: “íbamos a las áreas y no habían ni oído hablar de la CSRD, y los que sí, no entendían la doble materialidad”. Esta carencia formativa impide reconocer que el proceso no solo cumple una obligación, sino que “es una oportunidad para poner en valor lo que hace la entidad”. En este mismo bloque, los expertos mencionan la resistencia cultural a integrar criterios ESG en la estrategia corporativa, producto de una inercia financiera que aún domina las estructuras de gestión.

2. Factores metodológicos

Las disfunciones metodológicas giran en torno a la falta de homogeneidad en los enfoques y la ausencia de umbrales claros para determinar qué es un impacto relevante. Un experto resume el problema de forma ilustrativa: “en las métricas financieras hay estándares, pero ¿qué es mucha contaminación? ¿qué es mucho consumo de agua? Para un banco no es lo mismo que para una fábrica”. Esta falta de definición genera un alto grado de arbitrariedad en la valoración de los impactos y compromete la comparabilidad entre entidades. Otro aspecto mencionado es la confusión entre herramientas previas y nuevas metodologías: “muchas veces reinventábamos la rueda, usando ideas similares en distintos departamentos”, lo que refleja una falta de consolidación de procesos y una escasa coordinación interna.

3. Factores operativos y de recursos

En el plano operativo, la dificultad de trabajo transversal se percibe como una de las mayores barreras. Los equipos de sostenibilidad encuentran resistencia por parte de otras áreas –acostumbradas al reporting financiero–, lo que impide desarrollar una dinámica colaborativa. La falta de datos sólidos y de calidad homogénea aparece repetidamente como un obstáculo transversal. Se mencionan problemas concretos en la recopilación de información sobre riesgos físicos, eficiencia energética o desempeño ambiental en PyMEs financiadas: “a veces había datos y a veces proxies, pero trabajar con ambos generaba pérdidas de tiempo”. Esta dependencia de datos incompletos no solo ralentiza el proceso, sino que reduce la fiabilidad de los resultados. Además, los expertos destacan las limitaciones temporales y de recursos humanos, que obligan a realizar los análisis “deprisa y corriendo”, sin margen para la reflexión estratégica.

4. Factores de gobernanza y liderazgo

Varios ejemplos evidencian la importancia del apoyo directivo como elemento catalizador del proceso. En las organizaciones donde la alta dirección participa activamente –por ejemplo, integrando la DM en una oficina de proyectos (PMO) o revisándola en el comité ejecutivo–, las áreas muestran un compromiso notablemente mayor: “si la alta dirección participa, todas las áreas se comprometen a realizar un trabajo más detallado en tiempo y forma”. Por el contrario, la falta de liderazgo visible provoca descoordinación y escasa legitimidad interna: “sin el apoyo del CEO, es difícilísimo hacerlo bien; en nuestro caso, ese apoyo no existió y hubo que remar el doble”. Esta correlación entre patrocinio ejecutivo y madurez metodológica refuerza la idea de que la DM no puede consolidarse como herramienta estratégica sin un impulso explícito desde la alta dirección.

5. Factores regulatorios y contextuales

Los expertos también destacan la inestabilidad y complejidad del entorno normativo europeo como un freno importante. Los “vaivenes regulatorios” –tanto en la CSRD como en los ESRS– dificultan la planificación y restan credibilidad al proceso, generando desconfianza incluso entre las áreas implicadas: “el hecho de que la regulación esté en proceso resta legitimidad; las áreas dicen: ‘cuando

acaben la norma, ya lo miraré””. Esta incertidumbre repercute directamente en la voluntad de las organizaciones para invertir en metodologías robustas o en sistemas de datos ESG estables. A ello se suma la falta de incentivos competitivos: algunas empresas perciben la DM como un coste adicional más que como un factor de diferenciación o valor añadido.

6. Factores de trazabilidad y transparencia

Las respuestas apuntan a un déficit estructural en la conexión entre el análisis de materialidad y las decisiones empresariales. Aunque se realiza el diagnóstico, los resultados rara vez se traducen en planes de acción, presupuestos o indicadores de seguimiento. La prudencia excesiva en la publicación de IROs (impactos, riesgos y oportunidades) refuerza esta distancia entre análisis y gestión: “los impactos negativos nunca serán completamente fieles a la imagen pública de la empresa, por eso se reportan con prudencia”. Además, algunos expertos denuncian el uso del enfoque neto –que considera compensados ciertos riesgos– como una forma de invisibilizar impactos significativos: “para compensarlos se destinan recursos importantes, lo que evidencia que sí son materiales”. Estas observaciones ponen de relieve la necesidad de avanzar hacia una trazabilidad completa que una el ciclo análisis–decisión–presupuesto–KPI.

En conjunto, los testimonios cualitativos refuerzan las conclusiones obtenidas en la fase anterior: la doble materialidad aún enfrenta una brecha entre su propósito normativo y su aplicación efectiva, derivada de la falta de liderazgo, la insuficiencia metodológica y la escasa articulación entre datos, procesos y decisiones. Los ejemplos aportados no solo ilustran los obstáculos actuales, sino que también proporcionan una base empírica valiosa para orientar las recomendaciones de mejora que se desarrollarán en la tercera ronda del estudio Delphi.

En conjunto, las citas confirman que las disfunciones en la aplicación de la doble materialidad no responden a un único origen, sino a la convergencia de factores culturales, técnicos y estructurales. La visión defensiva del cumplimiento, la falta de estándares homogéneos, la escasez de recursos y la débil conexión entre gobernanza y datos configuran un escenario en el que el análisis pierde capacidad transformadora. Estos testimonios ofrecen una base empírica sólida para la tercera ronda Delphi, orientada a consensuar medidas que favorezcan la madurez institucional, la coherencia metodológica y la trazabilidad integral del proceso.

5.3. Tercera ronda Delphi

5.3.1. Resultados cualitativos de la tercera ronda

(Pregunta 1) “Dada la complejidad inherente de realizar un análisis de doble materialidad, ¿cómo se podría mejorar el proceso de análisis?”

Las respuestas de los expertos convergen en la necesidad de transformar el análisis de doble materialidad (DM) en un proceso más simple, homogéneo y estratégico, capaz de generar valor real más allá del cumplimiento normativo. De forma general, las aportaciones se agrupan en cuatro líneas principales de mejora: simplificación metodológica, homogeneización sectorial, formación y liderazgo transversal, y alineación estratégica del proceso.

1. Simplificación metodológica: “Menos es más”:

Un consenso casi unánime entre los participantes es la necesidad de reducir la complejidad excesiva del actual modelo de análisis, descrito por algunos como un ejercicio de “parálisis por análisis” frente a los más de 1.700 data points propuestos por los ESRS. La mayoría propone un enfoque de priorización progresiva, centrado en un conjunto acotado de indicadores críticos (entre 25 y 40) que representen los temas verdaderamente relevantes para el sector y el modelo de negocio. Este núcleo duro debería someterse a un análisis exhaustivo, mientras que el resto podría abordarse bajo un principio de *comply or explain*, justificando brevemente su no materialidad. La clave –en palabras de uno de los expertos– es “liberar recursos para profundizar en lo que realmente importa”, evitando que la doble materialidad se convierta en un ejercicio burocrático que consume esfuerzos sin generar aprendizaje.

2. Homogeneización y estandarización sectorial:

Otra línea de mejora destacada es la necesidad de armonizar metodologías y umbrales de materialidad entre organizaciones del mismo sector, con el fin de mejorar la comparabilidad y credibilidad de la información. Los expertos subrayan que no resulta razonable que “dos bancos o dos empresas textiles lleguen a conclusiones opuestas” sobre sus impactos, simplemente por usar metodologías internas distintas. Proponen, en consecuencia, el desarrollo de guías sectoriales comunes, impulsadas por el EFRAG o las asociaciones empresariales, que definan criterios de identificación, priorización y valoración de impactos tanto cuantitativos como cualitativos. Asimismo, se sugiere el uso de plantillas y herramientas digitales normalizadas, que faciliten la recopilación de datos, la trazabilidad y la verificación externa de los resultados.

3. Formación, liderazgo y gobernanza del proceso:

Los expertos coinciden en que la DM no puede consolidarse sin una implicación activa de la alta dirección y la dirección financiera, proponiendo incluso la creación de una figura híbrida –el *climanciero*– capaz de integrar la información ASG en los modelos de riesgo, valoración y toma de decisiones estratégicas. Se reclama una formación específica tanto en los equipos de sostenibilidad como en los financieros, orientada a comprender la DM como una herramienta de gestión y no solo de reporting. Algunos participantes sugieren establecer una Oficina de Proyecto (PMO) de alto nivel, en la que participen mensualmente los responsables de todas las áreas para asegurar coherencia estratégica, seguimiento de resultados y exigencia de rendición de cuentas. Esta gobernanza transversal reforzaría la conexión entre la materialidad, la estrategia corporativa y la gestión del riesgo.

4. Alineación conceptual y enfoque estratégico:

Varios expertos insisten en la importancia de clarificar conceptualmente la distinción entre materialidad interna y de impacto, evitando confusiones metodológicas. Proponen que el proceso comience siempre por la materialidad interna, empleándola como filtro inicial, y que posteriormente se evalúe la materialidad de impacto desde la lógica de los efectos sociales y ambientales. Este orden –afirman– ayuda a mantener un marco analítico más coherente y a evitar la dispersión temática. Se subraya también la necesidad de comunicar internamente que un tema no material no implica falta de relevancia del área responsable, sino una delimitación técnica dentro del marco de análisis. En un plano más teórico, un experto sugiere incorporar la lógica de la “economía de impacto” como referencia conceptual, separando el análisis interno (efectos en la sostenibilidad empresarial) del externo (efectos sobre el sistema socioeconómico y ambiental), y ponderando ambos según umbrales mínimos y máximos de sostenibilidad.

En conjunto, las aportaciones reflejan una visión compartida de que el futuro de la doble materialidad depende de su evolución desde una herramienta de cumplimiento hacia un modelo de gestión estratégica, apoyado en tres pilares: metodología clara, liderazgo institucional y orientación al valor. La mejora del proceso requiere avanzar simultáneamente en simplificación técnica, coherencia sectorial y capacitación organizativa, de modo que el análisis no solo cumpla con la CSRD, sino que contribuya efectivamente a la creación de valor sostenible y a la transformación ética de la economía.

(Pregunta 2) “Tras identificar la escasez de capacitación especializada como un obstáculo crítico, ¿cuáles son los contenidos y/o competencias esenciales en los que habría que formar?, ¿quiénes deberían ser los destinatarios de dicha formación?”

Las aportaciones de los expertos ponen de manifiesto un consenso amplio: la falta de capacitación técnica y estratégica es uno de los principales cuellos de botella para la implantación eficaz del análisis de doble materialidad (DM). La formación, por tanto, se percibe no solo como una necesidad instrumental, sino como una condición estructural para que las organizaciones puedan transitar desde el cumplimiento formal hacia una integración efectiva de la sostenibilidad en la gestión. Las respuestas permiten distinguir tres dimensiones complementarias: contenidos formativos, perfiles destinatarios y enfoque metodológico de la capacitación.

1. Contenidos formativos: de la regulación a la modelización del riesgo

Los expertos coinciden en que la formación debe ir más allá del conocimiento normativo de la CSRD o los ESRS y centrarse en la comprensión de los vínculos entre sostenibilidad, riesgo y estrategia empresarial. En este sentido, se propone una estructura de contenidos que combine cuatro bloques principales:

Metodologías avanzadas de doble materialidad, orientadas a enseñar la interconexión entre los riesgos de impacto (efectos de la empresa sobre el entorno) y los riesgos internos (efectos del entorno sobre la empresa). Esta interrelación constituye la base para justificar por qué una cuestión ambiental o social debe reflejarse en los modelos internos de riesgo o en la planificación financiera.

Valoración y modelización de riesgos ASG, con énfasis en el uso de herramientas como los análisis de escenarios (por ejemplo, TCFD) y la cuantificación del impacto financiero del cambio climático, la pérdida de biodiversidad o los riesgos sociales. Se trata de formar profesionales capaces de traducir estos impactos en términos financieros, incorporándolos al balance, la cuenta de resultados y el coste de capital.

Gobernanza del dato no financiero, destinada a fortalecer la trazabilidad, calidad y verificabilidad de la información ASG. Los participantes señalan que el dato no financiero debe alcanzar el mismo nivel de rigor que el financiero para garantizar la fiabilidad del aseguramiento razonable.

Competencias transversales, como la gestión de indicadores ESG, la participación de grupos de interés, el gobierno corporativo y el reporting integrado, que permiten contextualizar la sostenibilidad dentro del modelo de negocio.

Algunos expertos amplían este marco incluyendo formación en cambio climático, economía circular, biodiversidad, derechos humanos y cadena de valor, así como en contabilidad social, contabilidad analítica, teoría económica, sociología, econometría y enfoques STEAM (ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas), subrayando la naturaleza interdisciplinar del campo.

2. Perfiles destinatarios: visión transversal y corresponsable

La formación debe abarcar todos los niveles organizativos, con un enfoque transversal que evite la concentración del conocimiento en los departamentos de sostenibilidad. Tres grupos de destinatarios aparecen de manera recurrente:

Alta dirección y consejos de administración, cuya formación debe centrarse en la comprensión estratégica, reputacional y de gobernanza de la DM (especialmente en los aspectos recogidos en el estándar ESRS G1). Se espera que estos actores integren los riesgos y oportunidades ASG dentro del marco general de gestión corporativa (ERM).

Direcciones financieras y de riesgos, consideradas el núcleo técnico del proceso. Se propone consolidar una nueva figura híbrida, el *climanciero*, capaz de conectar los ámbitos financiero y climático mediante la modelización de riesgos y la valoración de activos sostenibles.

Departamentos de sostenibilidad, reporting y cumplimiento, responsables de coordinar la recolección y análisis de datos, gestionar la relación con los grupos de interés y aplicar las metodologías de materialidad de impacto.

Además, varios participantes subrayan la necesidad de implicar a las unidades operativas y de datos, que suelen ser quienes aportan información crítica y, sin embargo, carecen de capacitación específica. De forma complementaria, se señala que el perfil formativo ideal debe incluir conocimientos financieros y jurídicos (ADE, derecho), pero también comprensión técnica del negocio (ingenierías, producción o energía), favoreciendo equipos multidisciplinares y colaborativos.

3. Enfoque metodológico de la formación: del cumplimiento al liderazgo organizativo

Más allá del contenido, los expertos coinciden en que la formación debe concebirse como una herramienta de transformación cultural y de liderazgo, no solo como una respuesta al déficit técnico.

Algunos proponen crear programas académicos especializados y módulos universitarios centrados en la sostenibilidad aplicada al reporting y la gestión empresarial. Otros sugieren desarrollar capacitaciones corporativas modulares, con sesiones adaptadas al rol de cada nivel organizativo.

Asimismo, se destaca la importancia de que la alta dirección lidere y respalde activamente el proceso, incorporando la DM como parte de la estrategia global de la organización. En palabras de un experto, “la formación no debe limitarse a enseñar a cumplir, sino a comprender cómo el análisis de materialidad puede generar competitividad y valor”.

El conjunto de respuestas sugiere que la profesionalización de la doble materialidad requiere una alfabetización integral en sostenibilidad corporativa, basada en la interdisciplinariedad y la responsabilidad compartida. El déficit formativo actual no puede resolverse con cursos aislados o técnicos, sino mediante un ecosistema educativo y organizativo que conecte la sostenibilidad con la estrategia, el riesgo y la creación de valor. De este modo, la formación deja de ser un soporte auxiliar para convertirse en un vector de madurez institucional y en el principal acelerador de la transición hacia una economía sostenible.

(Pregunta 3) “Los estándares ESRS prevén el desarrollo de estándares específicos por sector. ¿Cuáles deberían ser los sectores por los que habría que empezar?, ¿por qué?”

Las respuestas de los expertos revelan un amplio consenso sobre la necesidad de desarrollar estándares sectoriales específicos que refuercen la comparabilidad, la relevancia y la consistencia de los informes de sostenibilidad bajo la CSRD. Aunque algunos participantes señalan que el reciente Reglamento Ómnibus ha aplazado o limitado esta posibilidad, la mayoría coincide en que su implementación sería clave para dotar de coherencia metodológica al análisis de doble materialidad (DM), adaptando los requisitos a los riesgos y particularidades de cada sector.

Las aportaciones pueden agruparse en tres niveles de prioridad, definidos por el tipo de materialidad dominante (ambiental, económica o social) y por el alcance sistémico de los impactos.

1. Prioridad 1: Sectores de alta materialidad ambiental y climática

Los expertos sitúan de forma unánime en el primer nivel de prioridad a los sectores con mayor impacto directo sobre el medio ambiente y el clima, es decir, aquellos vinculados a las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo energético y la gestión de recursos naturales. Entre ellos se mencionan reiteradamente la energía, la industria pesada (cemento, acero, química) y el transporte. Se argumenta que en estos sectores el impacto exógeno (de la empresa hacia el entorno) es máximo, por lo que la definición de métricas específicas –como indicadores de transición energética, descarbonización o eficiencia de recursos– tendría un efecto multiplicador sobre la coherencia de la información.

También se subraya la relevancia de los sectores con alto riesgo hídrico, como el agrícola, alimentario y de utilities, especialmente en relación con el estándar ESRS E3 (recursos hídricos y marinos). Abordar primero estos ámbitos permitiría responder a las principales urgencias ambientales de la UE y generar aprendizajes transferibles al resto de sectores.

2. Prioridad 2: Sectores de materialidad financiera indirecta o sistémica

En segundo lugar, se destacan los sectores cuya influencia sobre la sostenibilidad se ejerce a través del capital y la intermediación financiera, más que por impactos físicos directos. El sector financiero –que incluye banca, seguros y fondos de inversión– aparece sistemáticamente entre los más citados. Su relevancia reside en su papel como facilitador de la transición sostenible, dado que las decisiones de inversión y crédito determinan el comportamiento ambiental y social del resto de la economía. Los expertos proponen que sus estándares sectoriales se centren en la alineación con la taxonomía europea, la evaluación de riesgos de transición y la exposición a emisiones de Alcance 3.

También se mencionan sociedades holding y conglomerados empresariales, para los cuales se requieren guías que regulen la consolidación y gestión de riesgos ASG en estructuras con múltiples

filiales. Según varios participantes, estos sectores actúan como nodos sistémicos cuya transparencia podría impulsar la adopción de buenas prácticas en toda la cadena de valor.

3. Prioridad 3: Sectores de alta materialidad social y relacional

En el ámbito social, los expertos recomiendan priorizar los sectores con elevada exposición al riesgo en la cadena de suministro y una interacción directa con consumidores o comunidades vulnerables. Se mencionan de manera recurrente las empresas textiles, el retail, la alimentación y los servicios esenciales (electricidad, agua, telecomunicaciones). Estos sectores concentran problemáticas como las condiciones laborales, los derechos humanos y la accesibilidad, temas centrales en los estándares ESRS S1-S4. Un experto subraya, por ejemplo, que las empresas de servicios básicos “deben rendir cuentas sobre precios, acceso universal y pobreza energética”, señalando que la dimensión social de la sostenibilidad requiere un tratamiento tan estructurado como la ambiental.

4. Debates y matices contextuales

Algunos participantes adoptan una posición más crítica, señalando que el desarrollo de estándares sectoriales podría generar un exceso de complejidad si no se acompaña de mecanismos de simplificación y homogeneización. Otros recuerdan que, según la última actualización normativa, la Comisión Europea ha suspendido temporalmente la elaboración de nuevos ESRS sectoriales, lo que obliga a las organizaciones a recurrir, mientras tanto, a los estándares sectoriales del GRI como referencia provisional.

Pese a estas limitaciones, el consenso general es que la priorización debería basarse en criterios de doble materialidad combinada: seleccionar los sectores que presenten simultáneamente alto riesgo de impacto ambiental y relevancia interna sistémica, maximizando así el valor comparativo del proceso. Algunos expertos incluso proponen un marco de priorización mixto –por impacto, tamaño y tipo de propiedad– que distinga entre entidades lucrativas y no lucrativas, o entre grandes corporaciones y PYMES, con el fin de adaptar las exigencias a la realidad del tejido empresarial europeo.

Las respuestas revelan una visión madura y pragmática sobre la implementación de estándares sectoriales: empezar por donde más impacto puede lograrse. La energía, la industria pesada, el sistema financiero, el agroalimentario y los servicios esenciales aparecen como los sectores estratégicos prioritarios, tanto por su huella ambiental como por su efecto multiplicador en la economía y la sociedad. En términos teóricos, los expertos conciben la estandarización sectorial no como una carga adicional, sino como un instrumento de precisión regulatoria y aprendizaje colectivo, capaz de traducir la doble materialidad en un marco operativo de gestión sostenible.

(Pregunta 4) “La efectiva integración del análisis de doble materialidad requiere una trazabilidad rigurosa de los datos y una transversalidad entre departamentos. ¿Cómo se podrían abordar?”

Las respuestas de los expertos evidencian una preocupación transversal por la falta de trazabilidad y coordinación organizativa en la gestión de los datos ESG. Para la mayoría, el reto principal no es tecnológico, sino de gobernanza y arquitectura institucional: la información de sostenibilidad se encuentra fragmentada en distintos departamentos –finanzas, operaciones, recursos humanos o legal– sin mecanismos eficaces de integración, control y verificación. Las propuestas se articulan en tres grandes ejes: gobernanza del dato, transversalidad organizativa y alineación jerárquica y contable.

1. Gobernanza del dato: hacia una “contabilidad de la sostenibilidad” (Contabilidad Social)

Los expertos coinciden en que la trazabilidad de la información solo será alcanzable cuando los datos ESG alcancen el mismo nivel de rigor, consistencia y auditabilidad que los financieros. Se propone, por tanto, una “contabilidad para la sostenibilidad”, en la que los procesos de recolección, validación y control interno se equiparen a los de la información económica. Esta equiparación requiere procedimientos documentados, flujos de aprobación y controles de calidad internos y externos, garantizando la fiabilidad de los informes y su aseguramiento futuro.

Varios participantes destacan la necesidad de institucionalizar la figura del Chief Data Officer (CDO) o de un responsable de gobernanza de datos ASG, encargado de asegurar la coherencia metodológica y la integridad de los registros. Este rol tendría como funciones principales:

1. La elaboración de diccionarios de datos ASG comunes y transversales que definan de forma inequívoca las metodologías de cálculo y medición de cada indicador material (por ejemplo, la rotación de empleados o la huella de carbono de alcance 3).
2. El diseño de controles de mantenimiento y manipulación de datos, replicando la disciplina de control interno del ámbito financiero.

Esta figura actuaría como garante técnico y regulador interno del proceso, reforzando la calidad y trazabilidad de la información y preparando a la entidad para un aseguramiento externo razonable conforme a la CSRD.

2. Transversalidad organizativa: romper los silos de información

Las respuestas destacan que la transversalidad solo puede lograrse mediante una infraestructura tecnológica compartida y una gobernanza colaborativa. Se propone la creación de plataformas integradas de reporting ASG, donde todos los departamentos introduzcan datos en un repositorio común, con flujos de trabajo definidos y trazabilidad verificable. Estas herramientas deben permitir tanto la agregación de la información como su revisión cruzada entre áreas, fomentando la cooperación interdepartamental.

Paralelamente, se recomienda establecer protocolos internos estandarizados que regulen los procedimientos de captura, validación y reporte de datos, asignando responsables claros para cada indicador. Los expertos insisten en que "sin un ownership bien definido, la sostenibilidad se diluye entre áreas". Para reforzar esta corresponsabilidad, se propone la creación de comités interdepartamentales de sostenibilidad, en los que participen representantes de finanzas, sostenibilidad, operaciones, recursos humanos y auditoría, asegurando una visión global y una toma de decisiones colegiada. En línea con esta visión, algunos participantes sugieren la utilización de oficinas de proyecto (PMO) o unidades de seguimiento transversales, que reporten directamente a la alta dirección, permitiendo coordinar el proceso, supervisar avances y exigir resultados de manera periódica.

3. Alineación jerárquica y estructural: liderazgo visible y cultura del dato

Un aspecto recurrente en las respuestas es la necesidad de reposicionar la función de sostenibilidad dentro del organigrama corporativo. Varios expertos defienden que el Chief Sustainability Officer (CSO) debería depender directamente del CEO y tener condición de órgano de staff, no de línea, lo que permitiría actuar como facilitador del resto de departamentos sin entrar en conflicto con las áreas ejecutivas. Este modelo favorecería que la sostenibilidad sea percibida como un activo corporativo transversal, al que cualquier departamento pueda recurrir sin temer pérdida de autonomía o recursos.

Asimismo, se sugiere reforzar la implicación de la alta dirección en la supervisión del proceso, garantizando que la DM y el reporting ESG formen parte de las revisiones periódicas del comité ejecutivo o del consejo. Esta visibilidad directiva es percibida como condición indispensable para superar la resistencia cultural que aún identifica la sostenibilidad como un ámbito secundario o accesorio. Por último, algunos participantes proponen trasladar las técnicas de contabilidad analítica y presupuestación por actividades (ABC) al ámbito de la sostenibilidad, desarrollando una verdadera contabilidad social, con el objetivo de distribuir costes indirectos, identificar eficiencias y vincular los impactos no financieros a las operaciones concretas. Esta aproximación permitiría integrar plenamente la información ESG en la planificación económica y de negocio, reforzando la coherencia entre los dos sistemas contables.

Las aportaciones muestran una comprensión compartida de que la trazabilidad y la transversalidad no son problemas técnicos, sino de gobernanza institucional. Para los expertos, el éxito del análisis de doble materialidad dependerá de que las organizaciones logren tres avances complementarios:

- a) Equiparar el dato no financiero al financiero en términos de rigor, control y aseguramiento.
- b) Construir estructuras de gobernanza colaborativa, que eliminen los silos y asignen responsabilidades claras.
- c) Dotar de liderazgo visible y legitimidad institucional a la función de sostenibilidad.

En última instancia, la doble materialidad no podrá consolidarse sin una infraestructura organizativa integrada, donde la sostenibilidad deje de ser un departamento aislado para convertirse en un principio operativo que oriente la gestión, la rendición de cuentas y la toma de decisiones a todos los niveles.

Las cuatro preguntas de la tercera ronda convergen en una visión común: la madurez de la doble materialidad depende de tres factores interrelacionados:

1. Simplificación y homogeneización metodológica, que permita centrar el esfuerzo en los indicadores verdaderamente materiales.
2. Desarrollo de capacidades organizativas y liderazgo transversal, donde la alta dirección y las áreas financieras asuman la sostenibilidad como dimensión estratégica.
3. Gobernanza del dato y trazabilidad integral, que garantice la fiabilidad y comparabilidad de la información.

En conjunto, los expertos delinear un itinerario claro para la transición desde una materialidad formal y defensiva hacia una materialidad estratégica, verificable y relacional, coherente con los objetivos de la CSRD y los principios del valor sostenible europeo.

5.4. Sesgos identificados en el proceso de doble materialidad

El análisis cualitativo de las tres rondas del método Delphi permitió identificar varios sesgos recurrentes en la forma en que las organizaciones abordan el proceso de análisis de doble materialidad. Estos sesgos, reconocidos de manera implícita por los expertos, revelan tensiones estructurales entre el cumplimiento normativo, la participación efectiva de los grupos de interés y la objetivación metodológica de los impactos. A continuación, se desarrollan los más significativos.

5.4.1. Sesgo de anticipación o de autodefinición (self-scoping bias)

Este sesgo aparece reiteradamente en las observaciones de los expertos al señalar que las empresas definen de antemano los temas que serán considerados materiales, sin un contraste previo con los stakeholders ni una base empírica verificable. Varios participantes aludieron a esta práctica al describir la tendencia de muchas organizaciones a “anticipar los temas relevantes” en función de su propia narrativa corporativa, limitando después la consulta a la ponderación de esos temas ya seleccionados. Según los expertos, esta anticipación unilateral condiciona toda la cadena de análisis: los grupos de interés no participan en la fase de identificación, sino únicamente en la fase de validación, lo que genera un efecto de circularidad metodológica. En la práctica, la organización autolimita el espectro de impactos evaluables, excluyendo cuestiones potencialmente críticas –por ejemplo, impactos sociales, institucionales o sobre el territorio– que podrían alterar el equilibrio reputacional.

5.4.2. Sesgo de representatividad o de conveniencia

Los expertos también identificaron que la selección de los participantes en los procesos de materialidad suele estar sesgada por afinidad institucional o conveniencia reputacional. En las rondas iniciales del Delphi, varios señalaron que las organizaciones tienden a consultar a actores afines –asociaciones empresariales, consultoras, ONG colaboradoras–, dejando fuera a colectivos potencialmente críticos como sindicatos, consumidores o comunidades locales afectadas. Este sesgo compromete la legitimidad participativa del proceso y reduce la diversidad epistémica necesaria para una eva-

luación equilibrada. Además, los expertos advierten que, en entornos con escasa cultura de diálogo estructurado, esta falta de pluralidad refuerza el alineamiento superficial entre el discurso corporativo y los resultados de la materialidad.

5.4.3. Sesgo de confirmación

En varias respuestas, especialmente en las relativas a los frenos organizativos y culturales, se observó una clara alusión a la tendencia de las entidades a confirmar su propio relato estratégico. Los expertos destacaron que, con frecuencia, la doble materialidad se interpreta no como una herramienta de descubrimiento, sino como un mecanismo para validar políticas ya existentes. Así, cuando los resultados del análisis coinciden con los objetivos de sostenibilidad previamente definidos, se refuerzan; mientras que los que los contradicen se minimizan o se reformulan. Este fenómeno refleja una asimilación defensiva del impacto exógeno, que impide que el proceso de materialidad genere aprendizaje organizativo o cuestionamiento estratégico.

5.4.4. Sesgo de superficialidad o de “checklist”

El llamado “enfoque de checklist” fue uno de los frenos más citados en la primera ronda del Delphi. Los expertos coincidieron en que muchas empresas abordan el análisis de materialidad como un trámite de cumplimiento normativo, centrado en generar matrices visuales y puntuaciones formales, sin un análisis profundo de las interdependencias entre temas. Este sesgo de superficialidad conduce a una pérdida de sentido estratégico: el proceso se convierte en un ejercicio de reporte sin valor interpretativo. La propia CSRD, al establecer una estructura compleja de *data points*, corre el riesgo de agravar este fenómeno si no se acompaña de criterios de priorización y metodologías cualitativas que permitan discernir lo esencial de lo accesorio.

5.4.5. Sesgo financiero o economicista

El sesgo económico se observa en las respuestas vinculadas a la hipótesis del reduccionismo financiero y a la falta de integración ESG en la estrategia. Numerosos expertos advirtieron que, en la práctica, la materialidad interna o endógena se interpreta exclusivamente desde la óptica del riesgo económico o financiero, ignorando los impactos sociales, reputacionales o institucionales de largo plazo. Este enfoque, heredado de la lógica financiera tradicional, restringe la doble materialidad a un cálculo de riesgos inmediatos, impidiendo reconocer el valor social o ambiental como componentes estructurales de la resiliencia organizativa. En palabras de un participante, “mientras la DM siga en el silo financiero, nunca será estratégica”.

5.4.6. Sesgo metodológico de jerarquización

Varios expertos criticaron la falta de criterios homogéneos y transparentes en la asignación de pesos o umbrales de relevancia dentro de las matrices de materialidad. Esta ausencia de estandarización genera resultados arbitrarios o difícilmente comparables, incluso entre empresas del mismo sector. El sesgo metodológico de jerarquización se refuerza cuando las ponderaciones se establecen sin justificación empírica –por ejemplo, mediante escalas del 1 al 5 sin fundamento estadístico o deliberativo–. Los participantes propusieron contrarrestarlo mediante la homogeneización sectorial impulsada por EFRAG o asociaciones profesionales, así como con mecanismos de validación interinstitucional que reduzcan la discrecionalidad analítica.

5.4.7. Sesgo de omisión deliberada (strategic omission bias)

Finalmente, algunos expertos mencionaron la tendencia de ciertas organizaciones a excluir temas potencialmente polémicos o con implicaciones reputacionales. Este sesgo se manifiesta tanto en la

definición inicial del perímetro de materialidad como en la selección de los temas reportables. Entre los ejemplos más citados figuran la omisión de asuntos como la corrupción, la evasión fiscal o la gobernanza institucional, considerados “temas incómodos” por su riesgo reputacional. Los expertos interpretan este fenómeno como una estrategia de control del relato corporativo, incompatible con el principio de transparencia sustantiva que sustenta la CSRD y los ESRS.

En conjunto, los sesgos detectados reflejan que la doble materialidad, pese a su potencial transformador, aún se practica dentro de un marco interpretativo dominado por el control reputacional, la inercia financiera y la formalidad procedimental. Los expertos coinciden en que la superación de estos sesgos requiere avanzar hacia:

1. Procesos de identificación abiertos y empíricos, donde los stakeholders participen desde la definición inicial de los temas.
2. Mecanismos de selección transparente y plural de los representantes de interés.
3. Protocolos metodológicos armonizados y auditables que garanticen la trazabilidad y comparabilidad de los resultados.
4. Integración real del juicio social y del dato no financiero en la planificación estratégica.

Solo mediante esta evolución será posible transitar desde una materialidad defensiva y autojustificativa hacia una materialidad deliberativa y transformadora, coherente con el propósito de la sostenibilidad corporativa como bien público.

6 Conclusiones

6.1. De la materialidad como cumplimiento a la materialidad como gobernanza estratégica

Los resultados del análisis Delphi permiten afirmar que el futuro del enfoque de doble materialidad en el contexto español y europeo dependerá de su capacidad para evolucionar desde un mecanismo de cumplimiento normativo hacia un modelo de gobernanza estratégica del valor. El tránsito desde la lógica del “checklist” hacia una práctica deliberativa, orientada a la comprensión integral de los impactos, constituye el desafío central de los próximos años.

La investigación evidencia que la doble materialidad, tal como hoy se aplica, adolece de asimetrías metodológicas, sesgos institucionales y carencias formativas que reducen su potencial transformador. En lugar de servir como instrumento de aprendizaje organizativo, el proceso suele quedar confinado a los departamentos de sostenibilidad o comunicación, desconectado de la estrategia empresarial y de la toma de decisiones.

Los expertos coinciden en que esta brecha solo puede superarse mediante una triple convergencia:

1. Metodológica, para asegurar la comparabilidad y la trazabilidad de los datos;
2. Organizativa, mediante estructuras de gobernanza integradas y liderazgo institucional visible;
3. Ética, reconectando la medición del impacto con los valores intrínsecos que justifican la acción económica, en el sentido de Thomas Donaldson (1999): aquellos principios que poseen valor por sí mismos –dignidad, justicia, sostenibilidad– y no solo por su utilidad instrumental.

Bajo esta perspectiva, el análisis de doble materialidad no es solo un ejercicio técnico de reporte, sino una herramienta de gobernanza moral, que permite redefinir la relación entre economía, sociedad y naturaleza desde una lógica de corresponsabilidad.

6.2. La contabilidad social como instrumento de transversalidad y homogeneización

Una de las conclusiones más sólidas derivadas del proceso de consulta es la necesidad de incorporar sistemas de contabilidad social y ambiental como mecanismos estructurales de validación, transversalidad y homogeneización. La contabilidad social –entendida como metodología que cuantifica y monetiza los impactos no financieros de una organización sobre sus distintos grupos de interés– ofrece una base empírica capaz de integrar las dimensiones económica, social y ambiental en un lenguaje común y verificable (AECA, 2024).

Frente a la fragmentación actual de indicadores, la contabilidad social permite construir un marco analítico coherente con la doble materialidad, al vincular cada impacto con su contribución (positiva o negativa) al bien común. Su valor radica en proporcionar una métrica unificada que traduce la sostenibilidad en términos de generación o destrucción de valor social neto, permitiendo la comparación entre sectores y tipos de entidades.

Además, la contabilidad social puede operar como puente entre la microdecisión organizativa y la macrocontabilidad nacional, facilitando la integración con sistemas estadísticos y de información pública (INE, SABI, CNMV). De este modo, la doble materialidad dejaría de ser un ejercicio aislado para insertarse en un ecosistema contable ampliado, en el que los resultados económicos y sociales se articulan en un marco común de responsabilidad institucional.

En términos metodológicos, esta integración aportaría tres ventajas decisivas:

1. Transversalidad, al permitir conectar las distintas áreas funcionales de la organización (finanzas, recursos humanos, operaciones, sostenibilidad).
2. Homogeneización, al ofrecer criterios objetivos y replicables para la medición del impacto.
3. Trazabilidad, al generar una cadena de evidencia verificable que refuerza la credibilidad del informe de sostenibilidad.

En síntesis, la contabilidad social se consolida como el instrumento vertebrador de una doble materialidad madura, que deja de ser un ejercicio descriptivo para convertirse en una contabilidad integral del valor.

6.3. La ampliación del diálogo: Stakeholders, Shapeholders y Non-Stakeholders

Otro consenso emergente en el estudio es la reformulación del concepto de participación en el análisis de materialidad. La sostenibilidad no puede comprenderse solo desde los intereses declarados de los stakeholders tradicionales, sino que debe incorporar tres círculos de interlocución:

1. Stakeholders directos, aquellos con relación contractual o funcional (clientes, empleados, proveedores).
2. Shareholders, los propietarios del capital, cuya visión económica debe alinearse con la sostenibilidad como estrategia de preservación de valor a largo plazo.
3. Shapeholders, actores -instituciones, medios, reguladores, movimientos sociales...- que no tienen intereses legítimos particulares en la organización, pero actúan en nombre de un tercero que sí los tiene.
4. Non-stakeholders, actores que no mantienen una relación formal con la entidad pero que son afectados por sus decisiones o por los efectos sistémicos de su actividad (comunidades locales, generaciones futuras, medio ambiente, ciudadanía global).

El reconocimiento de los non-stakeholders constituye una de las innovaciones más relevantes del paradigma de la doble materialidad, pues amplía el perímetro ético de la responsabilidad corporativa. Los expertos subrayan que el impacto exógeno no puede medirse sin integrar las voces que no participan del sistema económico, pero que sufren o se benefician de sus externalidades.

La consecuencia práctica de este enfoque es la necesidad de mecanismos deliberativos más inclusivos y empíricamente fundados: consultas abiertas, paneles ciudadanos, análisis territoriales y herramientas digitales de participación colectiva. Solo así podrá evitarse el sesgo de representatividad detectado en el estudio, donde las organizaciones tienden a seleccionar interlocutores afines, reproduciendo visiones complacientes.

De este modo, la doble materialidad pasaría de ser un proceso de *validación reputacional* a un proceso de coevaluación pública, donde el valor se construye de forma dialógica y relacional. Esta ampliación del diálogo también implica reconocer que el beneficio económico (shareholder value) no puede desvincularse de la legitimidad social y ecológica (stakeholder y non-stakeholder value), conformando un modelo triangular de sostenibilidad.

6.4. Hacia un marco de valores intrínsecos del impacto

Un elemento central que emerge de la discusión teórica y empírica es la necesidad de reconectar los indicadores de sostenibilidad con valores intrínsecos, en el sentido desarrollado por Thomas Donaldson (1999) en su teoría de los valores fundamentales de la empresa. Mientras la economía ortodoxa tiende a evaluar los resultados exclusivamente en función de su utilidad o eficiencia -valores instrumentales-, el enfoque del valor intrínseco sostiene que existen bienes y principios que poseen valor en sí mismos, independientemente de su contribución al beneficio. Aplicado a la doble materialidad, este planteamiento implica que los indicadores no deben reflejar solo la performance cuantitativa, sino también la calidad moral del impacto. La dignidad de las personas, la justicia distributiva, la integridad institucional o la protección de la biodiversidad no son medios, sino fines en sí mismos.

Por tanto, medir la sostenibilidad no consiste únicamente en registrar resultados, sino en evaluar la coherencia ética de las decisiones económicas con estos valores.

Este enfoque aporta tres consecuencias prácticas:

1. Los indicadores deben ser tridimensionales, incorporando una lectura moral y relacional junto a la económica.
2. Los marcos de materialidad deben evaluar no solo la magnitud del impacto, sino su sentido ético y social.
3. El proceso de priorización debe incorporar deliberación normativa: no todo lo medible es relevante, ni todo lo relevante es cuantificable.

En última instancia, la sostenibilidad se redefine como un proceso de realización del valor intrínseco –la vida, la equidad, la comunidad– dentro de los límites del sistema económico. La doble materialidad solo será transformadora si logra traducir esta dimensión ética en decisiones verificables, integrando los principios del bien común en los mecanismos contables y de gobernanza.

6.5. Proyección práctica y agenda futura

El conjunto del análisis permite delinear una agenda de transformación metodológica e institucional. En primer lugar, es necesario sistematizar los criterios de impacto exógeno e impacto endógeno, estableciendo protocolos replicables y verificables que reduzcan la subjetividad y los sesgos detectados. La materialidad debe dejar de depender del “criterio experto” o de la “percepción reputacional” para basarse en evidencia estructural. En segundo lugar, se requiere incluir indicadores estructurales complementarios –contabilidad social, valor público, economía circular– que permitan capturar las interdependencias entre las tres dimensiones de la sostenibilidad. Estos instrumentos no deben ser vistos como cargas adicionales, sino como infraestructuras cognitivas que facilitan la coherencia y la comparabilidad intersectorial. En tercer lugar, la función de los stakeholders debe replantearse desde una lógica deliberativa y no meramente consultiva. Los grupos de interés han de pasar de ser perceptores pasivos de información a agentes coevaluadores del valor generado. La legitimidad de la materialidad depende del reconocimiento de esta pluralidad activa.

Finalmente, los resultados sugieren la conveniencia de vincular el análisis de materialidad con los sistemas nacionales de contabilidad social y ambiental, de modo que los informes empresariales puedan dialogar con los indicadores públicos de desarrollo sostenible (INE, SABI, CNMV, Eurostat). Esta convergencia contribuiría a una visión más coherente del valor total generado por las organizaciones, reforzando el principio de responsabilidad ampliada de la empresa en la sociedad.

6.6. Hacia una materialidad discursiva del valor

En síntesis, los hallazgos del estudio convergen en una idea matriz: la doble materialidad no es un fin en sí misma, sino un medio para reconstruir el vínculo entre economía y ética. Su madurez no se alcanzará mediante la acumulación de indicadores, sino mediante la reintegración del valor económico en una arquitectura social y moral compartida. La contabilidad social emerge así como el lenguaje operativo de esa convergencia, permitiendo que los impactos se midan, se comprendan y se comuniquen desde una perspectiva integral.

El diálogo ampliado con stakeholders, shapeholders y non-stakeholders redefine la legitimidad del proceso, mientras que la conexión de los indicadores con valores intrínsecos ofrece el horizonte normativo que lo dota de sentido.

En definitiva, la doble materialidad solo cumplirá su promesa transformadora si se convierte en una herramienta de justicia distributiva, corresponsabilidad y transparencia relacional, capaz de reflejar no solo lo que las organizaciones hacen, sino lo que significan y generan en el tejido moral de la sociedad.

7 Propuesta de líneas regulatorias para el ICAC en el desarrollo del marco de doble materialidad

A partir del análisis Delphi realizado y de las conclusiones formuladas, se identifican una serie de ámbitos de mejora en los que la acción regulatoria del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) podría resultar decisiva para la consolidación de la doble materialidad como herramienta de gestión estratégica y no únicamente de cumplimiento. El reto no reside tanto en la creación de nuevas obligaciones, sino en la articulación de un marco coherente que garantice la comparabilidad, la trazabilidad y la legitimidad de los procesos de análisis y reporte. En este contexto, el ICAC se encuentra en una posición privilegiada para actuar como nodo de homogeneización metodológica y garante de la calidad del dato no financiero dentro del sistema español de información corporativa.

En primer lugar, resulta prioritario que el ICAC impulse, en coordinación con EFRAG y las autoridades competentes, la elaboración de una Guía Metodológica Nacional sobre Análisis de Doble Materialidad, que sirva como marco de referencia común para las organizaciones españolas. La experiencia derivada del análisis Delphi muestra que una de las principales disfunciones actuales radica en la dispersión de metodologías y en la ausencia de criterios homogéneos de identificación, priorización y valoración de los impactos. La existencia de una guía nacional facilitaría la comparabilidad intersectorial y permitiría a las pequeñas y medianas empresas adoptar metodologías simplificadas y validadas, evitando tanto la "parálisis por análisis" como el cumplimiento meramente formal.

En segundo término, se propone la integración estructural de la contabilidad social y ambiental dentro del marco normativo contable español, como instrumento de transversalidad y homogeneización. La contabilidad social, entendida en la línea de Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi (2016), permite traducir los impactos sociales y ambientales en métricas monetarias y verificables, estableciendo un puente entre los indicadores de sostenibilidad y los estados financieros tradicionales. Este enfoque no solo favorece la trazabilidad del impacto, sino que introduce una dimensión distributiva y ética del valor, alineada con la noción de valores intrínsecos propuesta por Donaldson (1995). En consecuencia, la contabilidad social puede desempeñar un papel clave en la consolidación de la doble materialidad, al convertir el dato no financiero en un elemento plenamente integrado en el sistema contable nacional.

Una tercera línea de actuación se relaciona con la formalización del diálogo con los grupos de interés. La evidencia empírica muestra que uno de los sesgos más recurrentes en los procesos de materialidad es la selección estratégica o de conveniencia de los actores consultados. Por ello, el ICAC podría establecer un requisito de trazabilidad participativa, mediante el cual las empresas acrediten los criterios utilizados para la selección de sus stakeholders, shapeholders y non-stakeholders. Esta distinción tripartita resulta especialmente relevante: mientras los stakeholders representan a los grupos con relación directa con la organización, los shapeholders aluden a aquellos actores capaces de moldear el entorno institucional o regulatorio en el que la empresa opera, y los non-stakeholders son colectivos afectados indirectamente por su actividad. Garantizar su adecuada representación

permitiría avanzar hacia una evaluación material más legítima y plural, reduciendo el sesgo de confirmación y fortaleciendo la dimensión deliberativa del proceso.

En cuarto lugar, se considera esencial avanzar hacia un modelo de aseguramiento progresivo del dato no financiero, equiparable al financiero en términos de rigor y verificabilidad. La doble materialidad requiere una gobernanza del dato basada en la consistencia, la integridad y la auditabilidad. El ICAC, en colaboración con la CNMV y el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, podría establecer un esquema escalonado de aseguramiento, basado en el riesgo y en la relevancia de los indicadores materiales. Este proceso debería incluir directrices técnicas sobre los controles internos aplicables a la información ASG, los mecanismos de validación sectorial y las responsabilidades de los órganos de gobierno en materia de revisión y aprobación. Equiparar la calidad del dato no financiero a la del financiero supone un paso decisivo para consolidar la confianza institucional en los informes de sostenibilidad.

En quinto lugar, se recomienda que el ICAC promueva la profesionalización del análisis de sostenibilidad y contabilidad social mediante la creación de una certificación oficial –por ejemplo, “Experto en Análisis de Doble Materialidad y Valor Social”– coordinada con universidades, colegios profesionales y asociaciones empresariales. Esta acreditación serviría para reconocer las competencias técnicas necesarias en materia de cuantificación del riesgo ASG, gobernanza del dato, modelización de escenarios y alineamiento estratégico. La ausencia actual de perfiles especializados constituye una de las principales limitaciones identificadas por los expertos, lo que subraya la necesidad de construir un ecosistema formativo integrado que trascienda los enfoques fragmentarios y favorezca la interdisciplinariedad.

Por último, se considera necesario incorporar en las futuras orientaciones del ICAC una referencia explícita a la dimensión ética del valor, siguiendo la concepción de Donaldson sobre los valores intrínsecos de la empresa. Ello implica reconocer que la finalidad última de la información de sostenibilidad no es únicamente medir riesgos o externalidades, sino reflejar la contribución efectiva de las organizaciones al bien común y a la justicia social. Desde esta perspectiva, la regulación contable debería tender hacia un modelo de información ampliada, capaz de integrar el valor económico, social y moral en un marco coherente de responsabilidad corporativa. Este enfoque ético permitiría dotar de contenido sustantivo al principio de “creación de valor sostenible” enunciado por la CSRD, evitando su banalización en narrativas puramente reputacionales.

En conjunto, estas propuestas apuntan a un cambio de paradigma regulatorio: del cumplimiento formal a la gestión estratégica del valor. El ICAC podría desempeñar un papel catalizador en esta transición, articulando un sistema nacional de información que combine rigor técnico, coherencia sectorial y legitimidad participativa. Tal sistema, apoyado en la contabilidad social como lenguaje común y en la doble materialidad como principio estructurante, situaría a España a la vanguardia de la rendición de cuentas sostenible en Europa. En última instancia, regular la materialidad no es únicamente ordenar los informes, sino redefinir la manera en que las organizaciones entienden, miden y comunican su contribución al bien colectivo.

8 Limitaciones del estudio

A pesar de la riqueza cualitativa y la profundidad analítica alcanzada a través del método Delphi, este estudio presenta varias limitaciones que deben ser reconocidas para contextualizar adecuadamente sus resultados y orientar futuras investigaciones. En primer lugar, el carácter exploratorio y contextual del análisis condiciona su alcance generalizable. Las conclusiones derivadas reflejan la percepción experta de un conjunto de profesionales con alta especialización en sostenibilidad, reporting y auditoría, pero no pretenden representar el consenso universal del sector. La selección de panelistas, aunque deliberadamente diversa, puede haber introducido un sesgo de experticidad, en la medida en que las visiones más técnicas o institucionales prevalecen sobre aquellas más operativas o comunitarias.

En segundo término, el propio diseño del método Delphi comporta limitaciones inherentes. La búsqueda de consenso puede inducir una convergencia artificial de opiniones, reduciendo la heterogeneidad de perspectivas y atenuando la expresión de disensos relevantes. Además, el análisis se ha desarrollado en tres rondas, lo que, si bien asegura la validación cruzada de las categorías emergentes, no elimina completamente el riesgo de interpretación subjetiva en la síntesis de las respuestas cualitativas. La ausencia de una fase posterior de contraste empírico (por ejemplo, mediante estudios de caso o triangulación con datos cuantitativos) limita la capacidad de verificar hasta qué punto las percepciones expertas se traducen en prácticas organizativas reales.

Otra limitación proviene del marco temporal y normativo en evolución en el que se inscribe la investigación. El estudio se ha desarrollado en un contexto de cambio regulatorio profundo, marcado por la implementación progresiva de la CSRD y la publicación inicial de los ESRS. En consecuencia, los hallazgos reflejan una situación de transición normativa que probablemente evolucionará en los próximos años. Esto implica que algunas conclusiones, especialmente las relativas a la estandarización metodológica o al aseguramiento del dato no financiero, podrían requerir actualización a medida que el marco europeo se consolide.

Asimismo, el análisis ha priorizado una visión institucional y corporativa del proceso de doble materialidad, centrada en grandes empresas y entidades financieras. Si bien este enfoque permite observar la complejidad organizativa del cumplimiento y la gobernanza de los datos, deja en segundo plano las particularidades de otros actores relevantes, como las pymes, las cooperativas o las entidades de economía social, que enfrentan retos y oportunidades diferentes en la implementación del nuevo marco contable sostenible. La incorporación de estas realidades permitiría matizar la comprensión del proceso y enriquecer la aplicabilidad de las conclusiones.

Finalmente, cabe reconocer una limitación de tipo epistemológico: el análisis se sitúa en la intersección entre la contabilidad financiera, la sostenibilidad corporativa y la ética económica. Este enfoque interdisciplinar, aunque conceptualmente fértil, requiere avanzar hacia una mayor sistematización teórica que permita integrar de manera coherente los conceptos de valor social, materialidad y responsabilidad corporativa. En particular, la aplicación del marco de los valores intrínsecos de Donaldson (1995) a los procesos de reporting y medición del valor social sigue siendo un terreno emergente que demanda desarrollo conceptual y empírico adicional.

9 Futuras líneas de investigación

A partir de las limitaciones identificadas y de los hallazgos obtenidos, se proponen diversas líneas de investigación que pueden contribuir al fortalecimiento teórico y práctico de la doble materialidad en el contexto europeo y, en particular, en España.

En primer lugar, resulta prioritario el desarrollo de modelos empíricos de aplicación sectorial que permitan testar la coherencia, fiabilidad y utilidad estratégica de la doble materialidad en diferentes industrias. Estudios de caso longitudinales en sectores críticos (energía, financiero, agroalimentario, construcción) podrían ofrecer evidencias sobre la efectividad real de las metodologías y sobre cómo la incorporación de la materialidad impacta en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la creación de valor sostenible.

En segundo lugar, se plantea la necesidad de avanzar en mecanismos de integración entre la contabilidad social y los marcos de sostenibilidad corporativa, explorando cómo los sistemas de medición del valor social (como los modelos de Retolaza et al., 2016) pueden incorporarse de manera operativa a los procesos de reporte regulado. Este ámbito de investigación podría incluir el diseño de modelos híbridos de información, que combinen métricas cuantitativas y cualitativas, monetarias y no monetarias, asegurando la trazabilidad del impacto social en los estados financieros ampliados.

Una tercera línea se orienta a la evaluación de los sesgos estructurales y cognitivos en los procesos de determinación de la materialidad. La identificación de sesgos como el de confirmación, el de visibilidad mediática o el de cuantificación abre un campo fértil para estudios experimentales o comparativos que analicen cómo influyen en la configuración de las matrices de materialidad y en la legitimidad del diálogo con los grupos de interés. Profundizar en esta dimensión permitiría desarrollar protocolos de mitigación de sesgos y reforzar la objetividad metodológica.

En cuarto lugar, es necesario promover investigaciones sobre el papel de los shapeholders –aquellos actores con capacidad de moldear el entorno institucional o regulatorio– en los procesos de doble materialidad. El reconocimiento de esta categoría amplía el enfoque tradicional de los stakeholders y permite analizar la gobernanza multinivel de la sostenibilidad, incluyendo reguladores, organismos profesionales y asociaciones sectoriales. Este eje de estudio podría contribuir a la comprensión del ecosistema institucional que da forma a la sostenibilidad empresarial.

Por último, se recomienda avanzar hacia una agenda de investigación orientada a la ética del valor y la toma de decisiones contables, que conecte los principios normativos de la teoría de los valores intrínsecos (Donaldson, 1995) con la práctica de la rendición de cuentas. Este enfoque permitiría superar la visión instrumental de la sostenibilidad y abrir una línea de pensamiento que conciba la contabilidad no solo como un sistema de información, sino como un mecanismo de deliberación moral y social.

10 Bibliografía

- AECA (2024) Retolaza & San-Jose (eds.) Informe de Sostenibilidad para Entidades de la Economía Social. Una propuesta de normalización a través de la Contabilidad Social Monetaria. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresa. Madrid.
- Adams, C. A. (2017). *Conceptualising the contemporary corporate value creation process*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 906–931.
- Adams, C. A., & Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for 'harmonisation' of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 82, 102309.
- Aranguren, M. J., et al. (2020). *Estrategias de sostenibilidad en la empresa española: cultura, liderazgo y competitividad*. Madrid: Fundación COTEC.
- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 395–413.
- Bebbington, J., Unerman, J., & O'Dwyer, B. (2019). *Sustainability accounting and accountability*. London: Routledge.
- Boiral, O., & Henri, J.-F. (2017). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. *Business & Society*, 56(2), 283–317.
- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management Science*, 9(3), 458–467.
- Del Baldo, M. (2022). The implementation of the CSRD in small and medium-sized enterprises: Challenges and opportunities for a new accountability culture. *Journal of Business Ethics and Sustainability*, 11(3), 45–61.
- Delgado-Ceballos, J., & Montiel, I. (2019). Stakeholder engagement: A cultural perspective. *Journal of Business Research*, 106, 523–532.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Donaldson, T. (1999). Making stakeholder theory whole. *Academy of Management Review*, 24(2), 237–241.
- Flower, J. (2015). The International Integrated Reporting Council: A story of failure. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 1–17.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- George, G., Schillebeeckx, S. J. D., & Reuber, T. H. (2021). Managing natural resources for sustainable growth: The role of purpose, innovation, and impact. *Academy of Management Perspectives*, 35(3), 377–391.

- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47–62.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (2014). *Accountability, social responsibility and sustainability: Accounting for society and the environment*. London: Pearson Education.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015.
- Jones, M. J., Solomon, J. F., & Solomon, A. (2019). Exploring the future of sustainability reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2367–2394.
- Landeta, J. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467–482.
- Le Pelley, S., & Manetti, G. (2021). Sustainability reporting in non-profit and public organizations: Between regulation and mission. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 53–76.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Manetti, G. (2011). The quality of stakeholder engagement in sustainability reporting: Empirical evidence and critical points. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 110–122.
- Mervyn, K., & Peirson, G. (2020). Reframing corporate value: Integrated thinking and the accounting for social purpose. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10(4), 389–406.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: An example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15–29.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Reimsbach, D., & Hahn, R. (2021). A Delphi study on the future of sustainability reporting: Key trends and research directions. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128270.
- Retolaza, J. L., San-José, L., & Ruiz-Roqueñi, E. (2016). *Social accounting for sustainability: Monetizing the social value*. Cham: Springer.
- Siew, R. Y. J. (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of Environmental Management*, 164, 180–195.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). *Report on the measurement of economic performance and social progress*. Paris: OECD.
- Thomson, I. (2014). Mapping the terrain of sustainability accounting. *Social and Environmental Accountability Journal*, 34(2), 120–136.
- Unerman, J., Bebbington, J., & O'Dwyer, B. (2018). Corporate reporting and accounting for externalities. *Accounting and Business Research*, 48(5), 497–522.
- Venter, E., De Villiers, C., & Rinaldi, L. (2022). ESG disclosure, materiality and the CSRD: Challenges for smaller and mission-oriented organizations. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(5), 789–808.

10.1. Referencias legales y técnicas

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting*. *Official Journal of the European Union*, L 322, 16 December 2022, 15–54.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group). (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS 1 – General Requirements and ESRS 2 – General Disclosures)*. Brussels: European Commission.

European Commission. (2019). *The European Green Deal*. COM(2019) 640 final. Brussels: European Commission.

European Commission. (2021). *Renewed Sustainable Finance Strategy*. Brussels: European Commission.

European Commission. (2024). *Commission Delegated Regulation (EU) .../2024 amending Regulation (EU) 2022/1214 (“Omnibus Regulation”) concerning the implementation of the CSRD*. Brussels: European Commission.

11 Anexos

ANEXO 1. Preguntas utilizadas en el análisis Delphi

Ronda 1. Identificación de barreras y oportunidades

Objetivo: Explorar de forma abierta las percepciones de los expertos sobre los factores que limitan o potencian el uso estratégico del análisis de doble materialidad y sobre la trazabilidad de los procesos actuales.

Preguntas planteadas:

1. ¿Cuáles considera que son los **principales frenos** que impiden que las organizaciones utilicen el análisis de doble materialidad como una herramienta estratégica, más allá del cumplimiento normativo?
2. ¿Qué **factores podrían actuar como aceleradores** para que este análisis se convierta en una verdadera herramienta estratégica?
3. ¿Cuáles cree que son los **mayores puntos débiles** y cómo se podría **mejorar el proceso de trazabilidad** en el análisis de doble materialidad?

Resultado:

Las respuestas fueron codificadas y clasificadas por frecuencia de mención, dando lugar a una primera síntesis de disfunciones y oportunidades, utilizada como base para la segunda ronda.

Ronda 2. Evaluación de relevancia y priorización

Objetivo: Validar cuantitativamente las ideas emergentes de la primera ronda y determinar el nivel de consenso entre los expertos.

Instrucciones metodológicas a los participantes:

“Una vez analizadas las respuestas de la Ronda 1, las ideas se han ordenado en función de su frecuencia de aparición. En esta Ronda 2, deberá puntuar cada idea del **1 al 5** (siendo **1 = Nada importante** y **5 = Muy importante**). Las ideas con puntuaciones bajas (1 o 2) serán descartadas, y el análisis se centrará en aquellas con puntuaciones altas (4 o 5).”

Bloques de evaluación:

1. Frenos que dificultan el uso estratégico de la doble materialidad.
2. Aceleradores que pueden favorecer su integración estratégica.
3. Principales puntos débiles del proceso actual.
4. Propuestas para mejorar la trazabilidad del análisis.

Resultado:

Los datos obtenidos permitieron calcular las medias y desviaciones estándar por ítem, identificando las áreas de mayor consenso y sirviendo de base para la formulación de propuestas específicas en la tercera ronda.

Ronda 3. Formulación de propuestas y consenso final

Objetivo: Identificar soluciones concretas y recomendaciones consensuadas para fortalecer la doble materialidad como herramienta de gobernanza estratégica y sostenibilidad organizacional.

Preguntas planteadas:

1. Dada la **complejidad inherente** de realizar un análisis de doble materialidad, ¿cómo se podría **mejorar el proceso de análisis**?
2. Tras identificar la **escasez de capacitación especializada** como un obstáculo crítico, ¿cuáles son los **contenidos y/o competencias esenciales** en los que habría que formar?, ¿y quiénes deberían ser los destinatarios de dicha formación?
3. Los estándares **ESRS prevén el desarrollo de estándares sectoriales específicos**. ¿Qué **sectores** deberían priorizarse en su desarrollo inicial y por qué?
4. La **integración efectiva del análisis de doble materialidad** requiere una trazabilidad rigurosa de los datos y una cooperación transversal entre departamentos. ¿Cómo podría **abordarse esta transversalidad** desde una perspectiva práctica y organizativa?

Resultado esperado:

Esta fase busca alcanzar un **nivel de consenso operativo**, orientado a generar **recomendaciones aplicables** que contribuyan a mejorar la consistencia metodológica, la formación profesional y la gobernanza de la doble materialidad en España.

ANEXO 2. De los indicadores a la materialidad: evolución regulatoria del marco europeo de sostenibilidad (2022-2025)

	Año / Hito normativo	Descripción del avance regulatorio	Impacto en la concepción del informe de sostenibilidad	Referencia oficial
2022	Primeros borradores de EFRAG (Set 1)	EFRAG publica los borradores técnicos iniciales de los <i>European Sustainability Reporting Standards (ESRS)</i> . Contienen más de 1.100 "datapoints" y una extensa lista de indicadores predefinidos.	Enfoque " indicador-céntrico ": las empresas deben reportar un conjunto exhaustivo de métricas estandarizadas, con escasa flexibilidad según tamaño de sector.	EFRAG, <i>Draft ESRS Set 1 Exposure Drafts</i> (2022).
Julio 2023	Adopción del Reglamento Delegado (UE) 2023/2772	La Comisión Europea aprueba el <i>primer conjunto de ESRS</i> y reorienta el sistema hacia un enfoque basado en la materialidad . Introduce cambios respecto al asesoramiento técnico de EFRAG "to ensure proportionality and to facilitate the correct application of the standards".	Se establece que el análisis de materialidad es el punto de partida del informe de sostenibilidad: «Materiality assessment is the starting point for sustainability reporting under ESRS» (ESRS 1, §53).	Reglamento Delegado (UE) 2023/2772, Considerando 8; ESRS 1 §53.
Diciembre 2023	Publicación en el DOUE y entrada en vigor	El Reglamento Delegado se publica en el <i>Diario Oficial de la Unión Europea</i> (L. 320, 22.12.2023). Las grandes empresas deberán aplicar los ESRS en los informes del ejercicio 2024 (a publicar en 2025).	Se consolida una arquitectura de doble nivel : (1) <i>ESRS 2 - General disclosures</i> , de aplicación obligatoria para todas las entidades, y (2) estándares temáticos condicionados por el resultado del análisis de materialidad.	DOUE L. 320/1, 22.12.2023.
Abril 2024	Aprobación de la Directiva de Diligencia Debida (CSDDD)	La UE aprueba la <i>Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)</i> , que impone obligaciones de identificar y mitigar impactos negativos en toda la cadena de valor.	El análisis de materialidad adquiere una función operativa : sirve para detectar riesgos que las empresas deben gestionar conforme a la diligencia debida. Refuerza el vínculo entre información (CSRD) y acción (CSDDD).	Parlamento Europeo y Consejo, <i>Directive on Corporate Sustainability Due Diligence</i> (2024).
Octubre 2024	"Omnibus Delegated Act"	La Comisión aprueba un acto delegado de simplificación que reduce en torno al 57 % de los puntos de datos obligatorios , introduce fases de aplicación y flexibiliza la doble materialidad para PYMES.	Se refuerza el rol de la materialidad como filtro para determinar la información relevante. Riesgo: mayor discrecionalidad y menor comparabilidad.	Comisión Europea, <i>Omnibus Delegated Act amending ESRS Set 1</i> (2024).
2024-2025	Supervisión y aplicación práctica (ESMA, EFRAG)	Los organismos supervisores (ESMA, EFRAG, CNMV) emiten guías sobre el proceso de materialidad. Se enfatiza la necesidad de que las empresas expliquen con detalle sus criterios, fuentes y juicios.	El enfoque de materialidad se consolida como mecanismo de gobernanza : las empresas deben justificar <i>cómo</i> aplican los conceptos del ESRS 1 a su realidad.	ESMA, <i>Findings on Materiality Assessment Processes under the ESRS Framework</i> (2024).

ANEXO 3. Hipótesis de investigación: ejes conceptuales del análisis de materialidad

Eje de hipótesis	Descripción del problema	Supuesto teórico o línea de contraste	Implicación metodológica o práctica
1. Asimetría metodológica (impacto exógeno vs. endógeno)	Las entidades anticipan los impactos exógenos y descuidan los endógenos, sin criterios claros de identificación o responsabilidad.	La falta de equilibrio entre ambas dimensiones impide captar la interdependencia real entre organización y entorno.	Diseñar procesos diferenciados y verificables para cada tipo de impacto.
2. Desproporcionalidad institucional	Los recursos y capacidades para aplicar los ESRS varían según el tipo de entidad (grandes empresas vs. PYMES, cooperativas, fundaciones, AAPP).	Las entidades pequeñas y sociales presentan menor madurez metodológica y adaptabilidad normativa.	Desarrollar guías específicas y herramientas de aplicación proporcional.
3. Sesgo de gestión defensiva del impacto	Se interpreta el impacto exógeno como riesgo a controlar, no como oportunidad de creación de valor. El endógeno se confunde con la gestión rutinaria.	La materialidad se vuelve un ejercicio reactivo y no transformador.	Replantear el impacto como vector de innovación y valor compartido.
4. Insuficiencia transversal de los indicadores	Los indicadores actuales son fragmentarios y no conectan las dimensiones económica, social y ambiental.	La falta de transversalidad oculta el valor social y ambiental creado.	Incorporar contabilidad social y medición del valor no financiero.
5. Necesidad de convergencia analítica y participativa	La dimensión técnica (datos) y la deliberativa (stakeholders) operan de forma desconectada.	La legitimidad requiere integrar evidencia empírica y deliberación plural.	Desarrollar marcos híbridos de medición y participación trazable.
6. Reduccionismo financiero en la materialidad interna	Se asume que el interés de todas las organizaciones se limita a su rendimiento financiero.	Este enfoque ignora que muchas entidades poseen fines sociales, públicos o cooperativos donde lo financiero es solo instrumental.	Incorporar indicadores de valor institucional y social en el análisis endógeno.

ANEXO 4. 1ª Ronda Delphi: Frenos identificados

	Freno (síntesis)	Evidencia en las respuestas	Bloque
1	Visión de cumplimiento normativo: Enfoque de "checklist" y cumplimiento normativo	Aparece de forma literal en varias citas: "obligatoriedad", "check", "ejercicio de reporte", "proceso de análisis y no el resultado".	Culturales y organizativos
2	Escasa integración estratégica/ESG: Resistencia cultural y visión puramente financiera / Falta de integración ESG	Reiterado en varias respuestas: "inercia financiera", "falta de integración de los temas ESG", "no se incorpora a la estrategia".	Culturales y organizativos
3	Dificultad de trabajo transversal y falta de compromiso real de todas las áreas	Diversas menciones: "ejercicio transversal", "ninguna se involucra", "dificultad endémica de trabajar end to end".	Operativos y de recursos
4	Falta de conocimiento y comprensión del concepto / falta de formación	Señalado en varias frases: "falta de conocimiento", "no comprenden el proceso", "falta de formación en las dos variables".	Operativos y de recursos
5	Limitaciones de datos, recursos y tiempo elevado requerido	Citado en varias aportaciones: "deprisa y corriendo", "tiempo que requiere un buen análisis".	Operativos y de recursos
6	Obligatoriedad percibida y falta de incentivo competitivo	Aparece en dos respuestas: "eximido después", "escasa presión del entorno competitivo".	Contextuales
7	Falta de homogeneidad metodológica y de umbrales	Se menciona: "No existe una homogeneidad en cuanto al enfoque metodológico", "No existe una homogeneidad en la definición de umbrales".	Metodológicos
8	Pérdida de enfoque estratégico en el detalle técnico	Aparece en una respuesta: "nivel subtopic se pierde la perspectiva estratégica".	Metodológicos
9	Falta de madurez y comprensión de beneficios	Mencionado una vez: "falta de madurez y comprensión de los beneficios del ejercicio".	Culturales y organizativos
10	Tendencia a declarar 'todo es material'	Citado en una respuesta: "tentación de todas las áreas de identificar todo como relevante".	Culturales y organizativos
11	Confusión con herramientas previas	Mencionado en una respuesta: "preexistencia histórica de otras herramientas parecidas".	Culturales y organizativos
12	Ausencia de prácticas previas consolidadas	Mencionado en una respuesta: "inexistencia de prácticas previas consolidadas".	Contextuales

ANEXO 5. 1ª Ronda Delphi: Aceleradores identificados

	Acelerador	Explicación breve	Bloque
1	Impulso de la alta dirección	Compromiso explícito del comité de dirección y del consejo, integrando la doble materialidad en la toma de decisiones estratégicas y plan estratégico.	Liderazgo y gobernanza
2	Educación y formación de equipos clave	Capacitación de directivos, consejos y áreas financieras para comprender el concepto y aplicarlo en la gestión.	Capacidades, datos y metodología
3	Vinculación con la gestión de riesgos y oportunidades	Incorporar el análisis en los mapas de riesgos, la planificación financiera y la identificación de nuevas oportunidades de negocio.	Integración estratégica y de riesgos
4	Responsabilidad compartida entre áreas / PMO transversal	Creación de una oficina o estructura transversal que asegure la implicación de todas las áreas, no solo sostenibilidad y la colaboración interdepartamental	Liderazgo y gobernanza
5	Mayor presión de stakeholders no accionistas, ni financiadores	Demanda creciente de clientes, sociedad civil, ONGs o colectivos ciudadanos para que las empresas refuercen su desempeño ESG.	Presión e incentivos externos
6	Exigencias de inversores y financiadores	Presión de fondos, accionistas y entidades de crédito que integran criterios ESG en sus decisiones de inversión y financiación.	Presión e incentivos externos
7	Comunicación y participación clara con los stakeholders	Diálogo continuo con grupos de interés para identificar temas materiales, definir prioridades y alinear expectativas y datos.	Capacidades, datos y metodología
8	Disponibilidad de herramientas y metodologías sectoriales	Guías, estándares y casos de buenas prácticas que faciliten un enfoque comparativo y escalable.	Capacidades, datos y metodología
9	Comprender su resultado práctico para la gestión	Entender el análisis no solo como reporte, sino como herramienta para orientar decisiones de negocio.	Integración estratégica y de riesgos
10	Cuadro de mando de sostenibilidad en comité	Inclusión de indicadores de sostenibilidad en el cuadro de mando que revisa el consejo de administración junto al financiero.	Liderazgo y gobernanza
11	Enfoque "top-down"	Definir a alto nivel (por ejemplo, siguiendo recomendaciones de organismos europeos) los asuntos materiales clave.	Liderazgo y gobernanza
12	Regulación coherente y estable	Marcos normativos claros, consistentes y predecibles que incentiven la adopción estratégica de la doble materialidad.	Presión e incentivos externos
13	Organización sensible a los aspectos ESG	Cultura corporativa que reconoce la importancia de los impactos y riesgos ambientales y sociales en la estrategia.	Capacidades, datos y metodología
14	Metodología estructurada y homogénea	Uso de criterios cuantitativos y métodos comparables que faciliten la trazabilidad y la comparabilidad.	Capacidades, datos y metodología
15	Clarificación de prioridades propias de cada organización	Identificar de forma interna cuáles son los impactos y riesgos más relevantes para el modelo de negocio.	Capacidades, datos y metodología

ANEXO 6. 1ª Ronda Delphi: Puntos débiles identificados

Frec.	Ítem	Descripción breve	Bloque
1	Falta de metodología estandarizada y homogénea	No existe un marco común; gran variabilidad de enfoques que dificulta comparabilidad y credibilidad.	Metodología y trazabilidad
2	Documentación insuficiente del proceso	Falta de detalle sobre criterios, fases y decisiones; escasa evidencia para revisión externa.	Metodología y trazabilidad
3	Falta de trazabilidad entre análisis y decisiones empresariales	El análisis se realiza para cumplir la norma pero no se integra en la toma de decisiones estratégicas, KPIs,	Conexión con la gestión empresarial
4	Participación limitada o poco representativa de stakeholders	Consultas a grupos de interés escasas o sesgadas, lo que reduce legitimidad del análisis.	Participación de stakeholders
5	Disponibilidad limitada de datos fiables	Carencia de datos sólidos, sobre todo en biodiversidad y cadena de valor, que impide una trazabilidad robusta.	Datos y control interno
6	Complejidad y subjetividad en identificación y evaluación de IROs	Alta carga interpretativa y dificultad para evaluar de forma consistente.	Metodología y trazabilidad
7	Debilidad en la evaluación financiera de los impactos	Escasa cuantificación de efectos financieros de riesgos ESG; falta de escenarios rigurosos.	Metodología y trazabilidad
8	Desalineación entre temas materiales y la información reportada	Incoherencias entre lo identificado como material y lo finalmente comunicado en los informes.	Metodología y trazabilidad
9	Ambigüedad de la normativa	Ambigüedad en definiciones y umbrales de materialidad que dificulta la comparabilidad.	Metodología y trazabilidad
10	Falta de mapeo IRO ↔ ESRS y conexión con due diligence	Ausencia de matrices que vinculen impactos con requisitos de reporte y procesos de diligencia debida.	Metodología y trazabilidad
11	Carencia de sistemas de control interno y data lineage	Falta de mecanismos de versionado y control similares a los de la información financiera.	Datos y control interno
12	Prudencia excesiva en la publicación de IROs	Por temor reputacional se minimizan o suavizan impactos negativos en los informes.	Conexión con la gestión empresarial
13	Dificultad de trabajar transversalmente	Retos para coordinar a todas las áreas y lograr un proceso realmente end-to-end.	Participación de stakeholders

ANEXO 7. 1ª Ronda Delphi: Mejoras en el proceso de trazabilidad en el análisis de doble materialidad

Nº	Ítem	Descripción de la mejora	Bloque
1	Estandarizar la metodología	Crear un esquema homogéneo (incluso incorporado en las Cuentas Anuales) que haga transparente y comparable el proceso de doble materialidad.	Metodología y trazabilidad
2	Documentar una cadena lógica	Reflejar con matrices o diagramas el vínculo entre impactos identificados, criterios de evaluación, fuentes utilizadas y priorización final.	Metodología y trazabilidad
3	Matriz IRO → divulgaciones ESRS	Mapear de forma clara los impactos, riesgos y oportunidades (IROs) con los requerimientos de los ESRS y los indicadores internos.	Metodología y trazabilidad
4	Registro de materialidad por IRO	Documentar quién decide, cuándo y por qué; implantar un sistema de versionado y control de cambios (data lineage).	Metodología y trazabilidad
5	Clarificar accountability	Definir explícitamente "quién hace qué" y quién asume la responsabilidad en cada fase del análisis.	Metodología y trazabilidad
6	Metodología estructurada y homogénea para comparabilidad	Desarrollar un marco común que mejore la trazabilidad y permita la revisión y comparación entre compañías.	Metodología y trazabilidad
7	Involucrar auditores internos o externos	Someter el proceso a revisión independiente aunque no sea todavía obligatoria, para reforzar la confianza en los resultados.	Verificación y control
8	Aplicar sistemas de control interno similares a los de la información financiera	Incorporar mecanismos de control y seguimiento de datos que garanticen fiabilidad y trazabilidad.	Verificación y control
9	Asegurar participación significativa y diversificada de grupos de interés	Explicar criterios de selección, métodos de consulta y cómo se incorporan las aportaciones de stakeholders.	Participación y comunicación con stakeholders
10	Contrastar con dinámicas focalizadas en procesos con muchas consultas	Utilizar sesiones de trabajo reducidas para escuchar de primera mano a los stakeholders y validar conclusiones cuando hay gran número de interlocutores.	Participación y comunicación con stakeholders
11	Digitalización de la trazabilidad en la cadena de valor	Recopilar datos ESG de proveedores, envases y materias primas mediante herramientas tecnológicas, incluso con pymes poco digitalizadas.	Datos y digitalización
12	Organizar la información interna ya existente	Recuperar y estructurar datos que la empresa ya registra para alimentar el análisis sin duplicar esfuerzos.	Datos y digitalización
13	Conectar el análisis con la gestión real	Garantizar que las conclusiones se traduzcan en decisiones estratégicas, asignación de recursos y definición de KPIs.	Integración en la gestión y ventaja competitiva
14	Medidas de reconocimiento y estímulo para la adopción voluntaria	Incentivar que las empresas vean la doble materialidad como una ventaja competitiva y no solo como obligación regulatoria.	Integración en la gestión y ventaja competitiva

ANEXO 8. 2ª Ronda Delphi: Síntesis de categorías y evidencias – Segunda Ronda Delphi

Categoría principal	Subcategorías o temas clave	Síntesis interpretativa	Evidencia o ejemplos textuales
1. Gobernanza y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Patrocinio del CEO y dirección. - PMO transversal y revisión en Comité. - Falta de alineación organizativa. 	La integración efectiva de la doble materialidad exige liderazgo visible y estructuras de gobernanza formales. La ausencia de patrocinio del CEO y de seguimiento ejecutivo perpetúa su carácter técnico.	"Falta de patrocinio del CEO"; "revisión trimestral en Comité"; "doble materialidad en silo de sostenibilidad".
2. Cultura organizativa y capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - ESG percibido como "checklist". - Escasa formación técnica y conceptual. - Falta de comprensión de la CSRD y la DM. 	Persisten déficits cognitivos y culturales: la sostenibilidad se asocia a cumplimiento y comunicación, no a estrategia o gestión del valor. La formación por roles y la sensibilización directiva emergen como palancas críticas.	"Desconocimiento de CSRD"; "ESG visto como 'checklist'"; "formación por roles es condición necesaria".
3. Metodología y umbrales	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de homogeneidad sectorial. - Ambigüedad en la definición de umbrales - Necesidad de reglas explícitas de reconocimiento del impacto. 	La metodología se percibe fragmentada y con escasa comparabilidad entre sectores. Los expertos reclaman criterios comunes y taxonomías compartidas que definan los niveles de materialidad y costes de mitigación.	"Vaivenes normativos europeos"; "necesidad de metodología estándar"; "contabilizar como material todo riesgo cuyo coste de compensación sea significativo".
4. Datos y métricas	<ul style="list-style-type: none"> - Heterogeneidad de fuentes y proxies. - Falta de calidad, consistencia y trazabilidad de los datos. - Necesidad de modelos de datos comunes. 	Los datos ESG presentan debilidades estructurales: alta dependencia de proxies, escasa fiabilidad y falta de coordinación interdepartamental. Se propone definir un "data model ESG mínimo" y un catálogo corporativo de proxies aceptados.	"Datos frágiles"; "uso de proxies y pérdida de tiempo"; "diseñar un modelo de datos ESG mínimo común".
5. Trazabilidad y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Débil vínculo entre análisis y decisión. - Prudencia excesiva al publicar IROs. - Falta de cadena completa datos→decisión→presupuesto→KPI. 	La trazabilidad sigue siendo el eslabón más débil del proceso. Se requiere establecer procedimientos que conecten explícitamente el análisis con la asignación de recursos y la toma de decisiones, así como políticas graduadas de publicación.	"Poca conexión análisis→decisiones"; "prudencia en publicar IROs"; "procedimiento de trazabilidad de asuntos materiales".
6. Ecosistema regulatorio y coordinación sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Exceso y volatilidad normativa. - Baja seguridad jurídica. - Iniciativas sectoriales para homogeneizar. 	El entorno regulatorio se percibe inestable y poco coherente. Los proyectos sectoriales y la colaboración interinstitucional aparecen como vías para lograr homogeneidad y credibilidad.	"Vaivenes normativos minan credibilidad"; "participar en proyectos sectoriales".
7. Palancas de mejora y aceleradores	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo directivo. - Formación estructurada. - Coordinación intersectorial y presión de inversores. 	La profesionalización, el patrocinio ejecutivo y la integración de métricas ESG en los cuadros de mando son los principales motores de cambio identificados.	"Presión de inversores activa la organización"; "KPI ESG en cuadro de mando"; "revisión trimestral por el comité de dirección".
8. Riesgos de trazabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque neto que oculta riesgos. - Falta de cuantificación de impactos negativos. - Prudencia comunicativa. 	El uso del enfoque neto y la falta de transparencia generan sesgos que invisibilizan riesgos materiales con costes significativos. Se propone reconocer explícitamente los costes de compensación como parte del impacto.	"Enfoque neto oculta riesgos materiales"; "prudencia paralizante".
9. Tensiones estructurales	<ul style="list-style-type: none"> - "Checklist" vs. gestión estratégica. - "Proxies" vs. evidencia. - "Confidencialidad" vs. transparencia. - "Homogeneidad sectorial" vs. "especificidad corporativa". 	Estas tensiones conceptuales resumen los dilemas centrales del proceso de materialidad, que requieren equilibrio entre estandarización y flexibilidad, así como entre prudencia informativa y utilidad estratégica.	"Cumplimiento formal frente a uso estratégico"; "comparabilidad vs. materialidad contextual".

ANEXO 9. Análisis cualitativo de disfunciones en la aplicación de la doble materialidad

Categoría / Factor	Cita o ejemplo textual (resumen del experto)	Interpretación analítica
Culturales y organizativos	"La doble materialidad se vive como un checklist, un trámite regulatorio más."	Refleja una internalización pasiva de la sostenibilidad : la organización cumple formalmente, pero sin integrar el proceso en su gestión estratégica.
	"En algunas áreas ni siquiera sabían qué era la CSRD."	Evidencia una falta de alfabetización normativa y de comprensión del propósito de la Directiva. La desinformación impide una apropiación real del proceso.
	"No se percibe como una oportunidad, sino como una obligación."	Manifiesta una cultura del cumplimiento defensivo , donde la sostenibilidad no se asocia a valor o innovación.
	"Cada área trabaja por su cuenta, sin conexión."	Indica fragmentación organizativa y ausencia de mecanismos transversales de coordinación.
Metodológicos	"No existe homogeneidad en los umbrales; lo que es mucho CO ₂ para una industria, no lo es para un banco."	Subraya la falta de criterios estandarizados para determinar la relevancia de impactos, generando arbitrariedad.
	"Reinventamos la rueda: distintas herramientas en distintos departamentos."	Denota confusión y duplicidad metodológica , con baja integración interna.
	"Los informes tienden a declarar todo como material"	Apunta a un sesgo inflacionario que diluye la priorización y resta utilidad al análisis.
Operativos y de recursos	"Los datos están incompletos o son proxies que no se pueden verificar."	Señala la debilidad estructural de los sistemas de información ESG y la necesidad de reforzar su fiabilidad.
	"No hay tiempo ni recursos para hacerlo bien; todo se hace deprisa y corriendo."	Evidencia la presión temporal y presupuestaria como factor que compromete la calidad del análisis.
	"Difícil trabajar end to end: nadie asume la responsabilidad completa."	Describe un problema de falta de ownership y de colaboración interdepartamental.
Gobernanza y liderazgo	"Si la alta dirección no lo apoya, no hay compromiso de las áreas."	Confirma la dependencia del liderazgo ejecutivo como condición necesaria para la implementación efectiva.
	"Cuando lo revisa el comité, el proceso gana credibilidad."	Sugiere que la institucionalización formal del seguimiento incrementa legitimidad y coherencia.
Regulatorios y contextuales	"El hecho de que la regulación esté en proceso resta legitimidad: prefieren esperar a que esté todo claro."	Refleja incertidumbre normativa y su efecto paralizante en la acción organizativa.
	"No hay incentivos competitivos para hacerlo bien."	Denota la ausencia de presiones de mercado positivas que premien el desempeño sostenible.
	"Cada país lo interpreta a su manera, y eso genera desconfianza."	Expone un problema de falta de armonización europea y de coherencia en la aplicación de los estándares.
Trazabilidad y transparencia	"Se hace el análisis, pero luego nadie traduce los resultados en objetivos."	Indica una ruptura en la cadena de valor de la información , sin conexión entre diagnóstico y decisiones.
	"Los impactos negativos no se comunican por prudencia."	Muestra una tendencia a la autocensura , vinculada a la gestión reputacional y al temor a la exposición.
	"El enfoque neto maquilla la realidad: si hay que compensar algo, es que sí es material."	Crítica la manipulación interpretativa de los riesgos bajo pretexto de neutralización contable.

ANEXO 10. Síntesis de resultados cualitativos – Tercera Ronda del Delphi

Eje temático / Pregunta	Principales aportaciones y diagnóstico	Propuestas de mejora o acción	Nivel de consenso estimado
1. Mejora del proceso de análisis de Doble Materialidad	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso actual es percibido como excesivamente complejo y burocrático ("parálisis por análisis"). - Falta de homogeneidad metodológica y comparabilidad sectorial. - Escasa implicación de la alta dirección; la DM sigue confinada en sostenibilidad. - Desconexión entre análisis y estrategia corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Simplificar el alcance a 25–40 indicadores realmente materiales (<i>menos es más</i>). - Aplicar el principio <i>comply or explain</i> para justificar la no materialidad. - Homogeneizar metodologías y umbrales por sector. - Involucrar a la dirección financiera y crear la figura del "climanciero". - Instituir una PMO o comité transversal de seguimiento. 	Muy alto: coincidencia generalizada en la necesidad de simplificación, estandarización y liderazgo estratégico.
2. Contenidos y destinatarios de la formación en Doble Materialidad	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit estructural de capacitación técnica y estratégica. - Formación centrada excesivamente en el cumplimiento normativo, no en la gestión del riesgo ni en la creación de valor. - Falta de transversalidad y liderazgo en la formación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas formativos avanzados sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Metodologías de DM y cuantificación de riesgos. - Valoración de riesgos ASG (TCFD, escenarios). - Gobernanza del dato no financiero. - Participación de stakeholders y reporting integrado. - Capacitación multinivel: <ul style="list-style-type: none"> - Alta dirección (visión estratégica). - Direcciones financieras y de riesgo (<i>climancieros</i>). - Equipos de sostenibilidad y datos. - Promover programas universitarios y corporativos especializados. 	Alto: amplio acuerdo sobre la necesidad de profesionalizar y transversalizar la formación, aunque con matices sobre el nivel de especialización.
3. Sectores prioritarios para el desarrollo de estándares sectoriales ESRS	<ul style="list-style-type: none"> - Consenso en que los estándares sectoriales son clave para la comparabilidad y relevancia del reporting. - Prioridad a los sectores con mayor impacto ambiental y financiero sistémico. - Debate sobre la suspensión temporal del desarrollo sectorial (Omnibus) y uso de GRI como referencia provisional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioridad 1: sectores de alta materialidad ambiental (energía, industria pesada, transporte, agricultura). - Prioridad 2: sectores de materialidad financiera indirecta (banca, seguros, fondos de inversión, holdings). - Prioridad 3: sectores de alta materialidad social (textil, retail, alimentación, utilities). - Aplicar criterios mixtos (impacto, tamaño, tipo de propiedad). 	Medio-alto: consenso en las prioridades ambientales y financieras; divergencias menores sobre la viabilidad normativa actual.
4. Trazabilidad y transversalidad organizativa	<ul style="list-style-type: none"> - Fragmentación de la información ESG entre departamentos. - Ausencia de protocolos claros de captura y validación de datos. - Falta de liderazgo visible y alineación jerárquica. - Baja calidad y verificabilidad del dato no financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equiparar el rigor del dato ESG al financiero ("contabilidad para la sostenibilidad"). - Crear la figura del Chief Data Officer (CDO) ASG. - Implementar plataformas integradas de reporting ESG. - Establecer comités interdepartamentales y PMOs de sostenibilidad. - Integrar al CSO como órgano de staff dependiente del CEO. - Aplicar técnicas de contabilidad analítica (ABC) para vincular impactos a actividades. 	Muy alto: consenso generalizado sobre la necesidad de gobernanza de datos, integración tecnológica y liderazgo transversal.

ANEXO 11. Sesgos observados en el análisis de doble materialidad (síntesis del Delphi)

	Sesgo identificado	Descripción general	Evidencia en el Delphi (síntesis de aportaciones)	Implicaciones para la práctica	Propuestas de mitigación
1	Sesgo de anticipación o autodefinición (self-scoping bias)	La empresa define unilateralmente los temas "relevantes" sin contrastarlos con los stakeholders, condicionando todo el proceso posterior.	Los expertos señalan que las entidades "anticipan los temas relevantes" en función de su discurso estratégico, limitando la participación a una validación posterior.	Genera una materialidad circular y autoconfirmatoria; los impactos sociales y estructurales quedan invisibilizados.	Incluir fases previas de identificación abierta y empírica; contrastar la lista inicial con fuentes externas y consultas multiactor.
2	Sesgo de representatividad o conveniencia	Se eligen interlocutores afines o institucionalmente cercanos, excluyendo voces críticas o afectadas indirectamente.	Varios expertos advierten que las consultas se centran en actores colaborativos (ONG afines, asociaciones empresariales), sin incluir sindicatos, consumidores o comunidades locales.	Reduce la legitimidad participativa y la diversidad de perspectivas; refuerza la complacencia institucional.	Establecer criterios transparentes de selección de stakeholders; garantizar pluralidad y rotación de participantes.
3	Sesgo de confirmación	La organización interpreta los resultados para reforzar su estrategia o políticas ya existentes.	En las rondas del Delphi se observa la tendencia a "validar lo que ya se hace", utilizando la DM para confirmar narrativas corporativas previas.	Impide que la materialidad genere aprendizaje organizativo y transformación estratégica.	Introducir revisiones externas y mecanismos de deliberación crítica; comparar resultados con benchmarks sectoriales.
4	Sesgo de superficialidad o "tick-box bias"	El proceso se reduce a un trámite formal, priorizando matrices y escalas visuales sobre la reflexión analítica.	Frecuentemente citado como freno cultural: la DM se ejecuta como "checklist" o "ejercicio de reporte", sin profundidad metodológica.	La doble materialidad pierde valor estratégico y se percibe como una carga administrativa.	Simplificar y estandarizar metodologías; promover análisis cualitativos complementarios; vincular resultados a decisiones reales.
5	Sesgo financiero o economicista	Los impactos endógenos se evalúan solo en función de riesgos económicos inmediatos, ignorando los sociales o institucionales.	Los expertos denuncian una "visión puramente financiera" y la falta de integración ESG real, especialmente en la DM interna.	Reproduce una concepción reduccionista del valor, centrada en la rentabilidad a corto plazo.	Formar a "climancieros" que integren sostenibilidad y finanzas; incluir métricas sociales y reputacionales en la materialidad financiera.
6	Sesgo metodológico de jerarquización	Las ponderaciones y umbrales de relevancia se asignan sin criterios homogéneos ni justificación empírica.	Se alude a la "falta de homogeneidad metodológica" y a la "definición arbitraria de umbrales" en la priorización de temas.	Dificulta la comparabilidad entre entidades y sectores; genera decisiones opacas y poco reproducibles.	Homogeneizar criterios sectoriales (EFRAG/ESRS); emplear escalas fundamentadas en datos o deliberaciones verificables.
7	Sesgo de omisión deliberada (strategic omission bias)	Ciertos temas sensibles o incómodos se excluyen conscientemente del proceso para evitar conflictos reputacionales.	Algunos expertos mencionan la tendencia a evitar temas como corrupción, fiscalidad o gobernanza institucional.	Limita la transparencia sustantiva y la credibilidad del reporte de sostenibilidad.	Exigir justificación pública de las exclusiones ("explain"); incorporar auditorías sociales y revisiones de terceros inde

ANEXO 12. Principales conclusiones del estudio sobre la doble materialidad

	Conclusión principal	Síntesis explicativa
1	De la materialidad normativa a la materialidad estratégica	La doble materialidad debe superar su carácter de cumplimiento formal (checklist) para convertirse en una herramienta de gestión estratégica que oriente decisiones, riesgos e innovación sostenible.
2	Contabilidad social como instrumento de transversalidad y homogeneización	La contabilidad social permite integrar las dimensiones económica, social y ambiental bajo un mismo marco contable, garantizando comparabilidad, trazabilidad y coherencia entre entidades y sectores.
3	Reequilibrio entre impacto exógeno e impacto endógeno	Es necesario desarrollar metodologías que traten con igual rigor los efectos de la organización sobre el entorno (exógeno) y los impactos del entorno sobre la organización (endógeno), evitando su confusión o asimetría.
4	Diálogo ampliado: stakeholders, shapeholders y non-stakeholders	La legitimidad del análisis depende de incorporar la voz de quienes participan (stakeholders), influyen (shapeholders) y son afectados sin representación directa (non-stakeholders), garantizando pluralidad y justicia relacional.
5	Formación y liderazgo institucional	La profesionalización del proceso requiere un liderazgo transversal y la figura del "climanciero", capaz de integrar sostenibilidad, finanzas y estrategia en la toma de decisiones.
6	Estándares sectoriales y aprendizaje colectivo	Los estándares por sector no deben entenderse como carga regulatoria, sino como instrumentos de precisión y aprendizaje que facilitan la comparabilidad y el avance metodológico.
7	Gobernanza y trazabilidad del dato no financiero	Equiparar el rigor del dato ASG al financiero mediante estructuras de gobernanza del dato, plataformas integradas y responsabilidades claras refuerza la credibilidad y el aseguramiento futuro.
8	Conexión de indicadores con valores intrínsecos (Donaldson)	Los indicadores deben reflejar no solo la magnitud del impacto, sino su valor moral: dignidad, justicia y sostenibilidad son fines en sí mismos, no medios instrumentales.
9	Contabilidad ampliada del valor y convergencia institucional	La integración del análisis de materialidad con los sistemas nacionales de contabilidad social y ambiental (INE, CNMV, Eurostat) permitiría evaluar la contribución real de cada entidad al bien común.
10	Hacia una materialidad relacional y ética del valor	La doble materialidad alcanza su madurez cuando combina evidencia técnica y deliberación moral, transformando la economía en un espacio de corresponsabilidad, transparencia y creación de valor compartido.

ANEXO 13. Propuestas al ICAC para fortalecer la regulación y aplicación del análisis de doble materialidad

Eje de mejora	Propuesta al ICAC	Justificación técnica y estratégica
1 Marco metodológico nacional de referencia	Elaborar, en colaboración con EFRAG y las autoridades sectoriales, una Guía metodológica española de análisis de doble materialidad, que establezca criterios homogéneos sobre identificación, priorización y evaluación de impactos exógenos y endógenos.	Actualmente, las empresas aplican metodologías propias y dispares, lo que impide la comparabilidad. Una guía nacional facilitaría la coherencia metodológica, especialmente para PYMES, cooperativas y entidades públicas.
2 Integración con la contabilidad social y ambiental	Impulsar un sistema de contabilidad social homologado, complementario al financiero, que permita traducir los impactos materiales en valores monetarios y métricas verificables, siguiendo experiencias del <i>Social Accounting for Sustainability</i> (Retolaza et al., 2016).	La contabilidad social puede servir como instrumento de transversalidad y homogeneización, reforzando la trazabilidad del impacto real y evitando el sesgo de superficialidad en los informes.
3 Registro y acreditación de procesos participativos	Exigir que las empresas documenten y acrediten los mecanismos de diálogo con stakeholders, shapeholders y non-stakeholders, incluyendo criterios de representatividad, diversidad y transparencia.	La selección sesgada o de conveniencia de grupos de interés es uno de los principales sesgos identificados. Establecer trazabilidad de la participación mejoraría la legitimidad de los resultados y su aseguramiento.
4 Supervisión y aseguramiento del dato no financiero	Promover, junto con la CNMV y el ICJCE, un modelo de aseguramiento progresivo del dato ASG, equiparable al financiero, con auditorías basadas en riesgo y verificaciones sectoriales.	La falta de gobernanza del dato es una de las debilidades estructurales. Equiparar su rigor al financiero refuerza la fiabilidad y comparabilidad de los reportes.
5 Formación y certificación profesional en sostenibilidad contable	Crear una certificación profesional oficial para analistas de sostenibilidad y contabilidad social (p. ej. <i>Experto en Análisis de Doble Materialidad y Valor Social</i>), coordinada con universidades y colegios profesionales.	La falta de capacitación es un obstáculo crítico. Una certificación avalada por el ICAC favorecería la profesionalización del sector y la calidad de los informes.
6 Enfoque basado en valores intrínsecos (ética del valor)	Incluir en las guías del ICAC una referencia explícita a la dimensión ética del valor (Donaldson, 1995), recordando que el propósito de la información no es solo medir riesgos, sino reflejar la contribución al bien común y la justicia distributiva.	Esto permitiría orientar la contabilidad de sostenibilidad hacia una economía del valor integral (económico, social y moral), en línea con el enfoque de la UE sobre la <i>"just transition"</i> .

ilc/a/c/ Instituto de Contabilidad y
Auditoría de Cuentas

