

Toolkit DIRSE

Cómo aplicar la Directiva de Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad - CSDDDD



Contenidos

Prólogo 03

Capítulo 1.

Marco contextual 04

- 1.1. ¿Qué es la Directiva CSDDD? 05
- 1.2. La CSDDD y su relación con otras normativas europeas de sostenibilidad 06
- 1.3. Marco estratégico: gobernanza y transformación empresarial 09
- 1.4. Elementos clave de la CSDDD 10
- 1.5. Impacto empresarial sobre los derechos humanos 11
- 1.6. Impacto empresarial sobre el medioambiente 16

Capítulo 2.

Cómo implementar la Directiva de Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad 21

- 2.1. Fases de la Diligencia Debida 22
- 2.2. Gobernanza y estructura organizativa 45
- 2.3. Cadena de valor y relaciones comerciales 50
- 2.4. Estrategias de internacionalización 57
- 2.5. Participación de partes interesadas 63
- 2.6. Alianzas multilaterales y colaboración sectorial 67
- 2.7. Indicadores y reporte 71

Capítulo 3.

Casos Prácticos 75

- 3.1. Fluidra 77
- 3.2. Ilunion 80
- 3.3. Zamora Company 83

Anexos 86

DISCLAIMER

La finalidad de este documento es exclusivamente informativa y no pretende prestar ningún tipo de servicio de asesoramiento (comercial, financiero o de otro tipo) ni debe entenderse de ningún modo como una oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicios de DIRSE, LEAD Sostenibilidad, ICEX o de cualquier otra de las organizaciones mencionadas en él. Toda persona receptora de la información debe, de manera independiente, analizar los riesgos, y sus consecuencias, y tomar sus propias decisiones al respecto y, cuando corresponda, buscar asesoramiento de terceros expertos independientes. No se asume responsabilidad alguna por posibles errores u omisiones en la información incluida en este documento ni se asume compromiso de actualizar ni comunicar la actualización de su contenido. No se asume ninguna responsabilidad u obligación por ningún perjuicio, pérdidas, reclamaciones o gastos de ningún tipo derivados de o en relación con el uso de este documento o de su contenido.

Toolkit DIRSE elaborado por
LEAD Sostenibilidad, ICEX - España
Exportación e Inversiones y la
Asociación Española de Directivos
de Sostenibilidad (ASG) - DIRSE

Contenidos: Fernando Varela
(LEAD Sostenibilidad), Camila Miranda
(LEAD Sostenibilidad), Augusto Leiva (DIRSE)
y David Muñoz (ICEX).

Edición y maquetación:
Augusto Leiva (DIRSE).

Selección y elaboración de casos prácticos:
Carla Coloma (Fluidra), Ángela Sagastibelza
(Fluidra), Beatriz Rubio del Campo (Ilunion), Pablo
J. Adanes (Zamora Company) y Laura Hidalgo
(Zamora Company).

IAS empleadas en el documento:

- Claude, asistencia en revisión lingüística y estructuración de contenidos.
- Magnific AI, para la selección (no creación) de imágenes bajo el concepto "bandada de aves" de Magnific (Freepik).



Tema 3: Gestión del entorno legal y regulatorio
Este toolkit se corresponde con el tema 3
del VI Barómetro ASG de DIRSE & EY.

Prólogo

La sostenibilidad se ha consolidado como un elemento cada vez más relevante para la gestión empresarial, alcanzando ámbitos como el gobierno corporativo, la gestión de riesgos, las relaciones con la cadena de valor y el propio modelo de negocio. En la última década, la Unión Europea ha impulsado un ambicioso marco normativo dirigido a trasladar los compromisos internacionales en materia ambiental y de derechos humanos a la actividad empresarial. En este contexto se enmarca la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD).

La transformación empresarial asociada a este cambio exige integrar los criterios ASG en la estrategia y los procesos operativos, y también obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas capacidades, como la medición de impactos, la trazabilidad de las cadenas de actividades y la diligencia debida.

Las empresas que adapten sus sistemas organizativos y de gestión a la Directiva podrán reducir su exposición regulatoria, reforzar su posición en mercados globales, resultar más atractivas para los inversores ASG y mejorar su acceso a financiación sostenible. El reto para las empresas que buscan este alineamiento con la Directiva consiste en integrar la diligencia debida en los procesos existentes de reporte, gobernanza ASG y gestión de riesgos, evitando silos y aprovechando las sinergias entre normas.

Para las empresas que quedan fuera del ámbito de aplicación de la Directiva, el efecto indirecto a través de la cadena de valor y de los requerimientos de sus financiadores seguirá siendo igualmente relevante, especialmente cuando mantengan relaciones comerciales con empresas directamente sujetas a la CSDDD.

El presente Toolkit constituye una guía para entender la CSDDD y convertirla en procesos operativos dentro de la organización. Sirve para apoyar a los equipos directivos y departamentos que, directa o indirectamente, se ven afectados por la CSDDD. Incluye tanto a las empresas que quedan dentro del perímetro obligado (con más de 5.000 empleados y 1.500 millones de euros de facturación) como a aquellas que, sin estar directamente sujetas, formen parte de la cadena de actividades de alguna de ellas y puedan recibir requerimientos de información y colaboración.

Este toolkit está dirigido a los equipos directivos, áreas de sostenibilidad, cumplimiento normativo, compras y asesoría jurídica de empresas que, directa o indirectamente, se ven afectadas por la CSDDD y se organiza en tres bloques: el primero aborda el marco contextual de la CSDDD; el segundo propone una metodología para su implantación; y el tercero presenta casos prácticos que muestran cómo distintas empresas están abordando la implementación de la CSDDD.

Esta guía forma parte de la serie Toolkits DIRSE, cuyo propósito es ofrecer herramientas y experiencias que faciliten la labor de los equipos de sostenibilidad. Esperamos que este informe contribuya a fortalecer las capacidades y el reconocimiento de los profesionales ASG, mejorando su influencia en la creación de valor sostenible a largo plazo.



Nuria Rodríguez Peinado

Presidenta,
Asociación
Española
de Directivos de
Sostenibilidad
(ASG) - DIRSE



Fernando Varela

Director,
LEAD
Sostenibilidad



David Muñoz Portillo

Head of
Sustainability,
ICEX

Capítulo 1:

Marco contextual

- 1.1. ¿Qué es la Directiva CSDDD?
- 1.2. La CSDDD y su relación con otras normativas europeas de sostenibilidad
- 1.3. Marco estratégico: gobernanza y transformación empresarial
- 1.4. Elementos clave de la CSDDD
- 1.5. Impacto empresarial sobre los derechos humanos
- 1.6. Impacto empresarial sobre el medioambiente



Capítulo 1:

Marco contextual

1.1. ¿Qué es la Directiva CSDDD?

1.1.1. Qué regula y por qué existe: La Directiva (UE) 2024/1760 sobre Diligencia Debida de las empresas en materia de Sostenibilidad (CSDDD, por sus siglas en inglés: Corporate Sustainability Due Diligence Directive), establece por primera vez un marco europeo armonizado que obliga a las grandes empresas a identificar, prevenir, mitigar y, cuando proceda, reparar los impactos adversos que su actividad y la de sus socios comerciales puedan causar sobre los derechos humanos y el medio ambiente.

Hasta su aprobación, las obligaciones de Diligencia Debida en Sostenibilidad respondían a iniciativas voluntarias (como los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre empresas y DD.HH. o las Líneas Directrices de la OCDE) o a leyes nacionales dispersas, como la Ley francesa de vigilancia (2017) o la alemana Lieferkettengesetz (2021). La CSDDD unifica el panorama fragmentado en un estándar europeo común, con obligaciones exigibles y un régimen sancionador. La Directiva persigue dos objetivos:

- Que las empresas presentes en el mercado único se responsabilicen de los efectos sociales y ambientales de toda su cadena de actividades.
- Que exista un terreno de juego nivelado donde las empresas que asumen compromisos no pierdan competitividad frente a quienes trasladan riesgos a terceros países o proveedores sin transparencia.

1.1.2. Origen y evolución normativa: La Comisión Europea presentó su propuesta en febrero de 2022, después de años de discusión sobre las limitaciones del enfoque voluntario. El texto definitivo se aprobó en julio de 2024 como Directiva (UE) 2024/1760, tras un proceso legislativo largo y controvertido.

En febrero de 2025, apenas un año más tarde, la Comisión lanzó el paquete Ómnibus I para aligerar la carga administrativa del marco europeo de sostenibilidad. Este paquete se ha materializado en la Directiva (UE) 2026/470, publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea el 26 de febrero de 2026 y en vigor desde el 18 de marzo de 2026, que modifica de forma sustancial tanto la CSDDD como la directiva de reporting CSRD. El presente toolkit refleja el marco consolidado tras esta modificación, que es el que las empresas deben aplicar a partir del año 2029.

1.1.3. Principios rectores de la Diligencia Debida:

La CSDDD se inspira en los estándares internacionales consolidados, en particular los Principios Rectores de Naciones Unidas⁰¹ y las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales⁰². De ellos toma los siguientes principios esenciales:

- **Enfoque basado en el riesgo:** la empresa debe concentrar recursos en los impactos de mayor gravedad y probabilidad, sin pretender abarcar exhaustivamente cada eslabón de la cadena.

⁰¹. Cfr. Naciones Unidas, "Principios Rectores", 2011.

⁰². Cfr. OCDE, "Líneas Directrices para empresas multinacionales", 1976.

- Proceso continuo: la diligencia debida no es un ejercicio puntual, sino un ciclo permanente de identificación, prevención, mitigación y seguimiento.
- Participación de los grupos de interés: las personas afectadas han de poder intervenir en el proceso y disponer de cauces de reclamación accesibles.
- Transparencia y rendición de cuentas: cada empresa debe dar cuenta pública de lo que hace y asumir las consecuencias de sus decisiones.

Estos principios orientan la práctica voluntaria de muchas empresas desde hace más de una década. La CSDDD convierte ese compromiso en obligación exigible, con régimen sancionador y responsabilidad civil, lo que obliga a formalizar y documentar procesos que hasta ahora podían ser informales. La transición no es menor, pero tiene contrapartidas claras: la diligencia debida, bien integrada, funciona como herramienta de gestión de riesgos que protege el negocio, consolida la licencia social para operar y genera confianza interna y externa al constatar que existen mecanismos preparados para responder cuando un riesgo se verifica.

1.2. La CSDDD y su relación con otras normativas europeas de sostenibilidad

La CSDDD no funciona sola ya que forma parte del ecosistema regulatorio europeo construido alrededor del Pacto Verde Europeo.

Ninguna de sus piezas opera de manera independiente; se complementan y, a veces, se solapan, de modo que entender las conexiones entre ellas resulta imprescindible.

1.2.1. La CSDDD en el ecosistema regulatorio europeo

regulatorio europeo: La mayor parte de las normas del marco ASG europeo giran en torno a la divulgación de información. La CSDDD, en cambio, traslada el reporte a la acción.

Para la directiva no basta con reportar riesgos, sino que también plantea cómo hay que prevenirlos, mitigarlos y, llegado el caso, repararlos. Este carácter activo de la directiva, la convierte en complemento necesario del resto del marco, ya que:

- Sin diligencia debida, la información reportada bajo la CSRD podría quedarse en mera narrativa.
- Sin la CSRD, los esfuerzos realizados bajo la CSDDD carecerían de visibilidad pública y de rendición de cuentas.

1.2.2. Relaciones bilaterales con otras normativas

normativas: Una particularidad de la CSDDD es su confluencia con otras directivas como la CSRD, la Taxonomía, SFDR y CBAM.

- CSDDD y CSRD: De todas las conexiones del marco, la que une CSDDD y CSRD es la más intensa. La CSRD obliga a divulgar información de sostenibilidad conforme a los estándares ESRS, mientras que la CSDDD obliga a ejecutar procesos concretos de diligencia debida sobre derechos humanos y medio ambiente en la cadena de valor. Ambas normas confluyen y retroalimentan los impactos, riesgos y oportunidades (IROs) identificados mediante los procesos de diligencia debida que alimentan directamente la información que debe reportarse bajo los datapoints de los estándares ESRS (especialmente los estándares S1 a S4 sobre trabajadores y comunidades afectadas, y el estándar E1

sobre cambio climático). Tras la Directiva Ómnibus I, ambas se han simplificado en paralelo para alinear calendarios, umbrales y reducir solapamientos.

- **CSDDD y Reglamento de Taxonomía:** El Reglamento de Taxonomía (UE 2020/852) clasifica qué actividades económicas merecen la etiqueta de sostenibles desde la óptica ambiental.

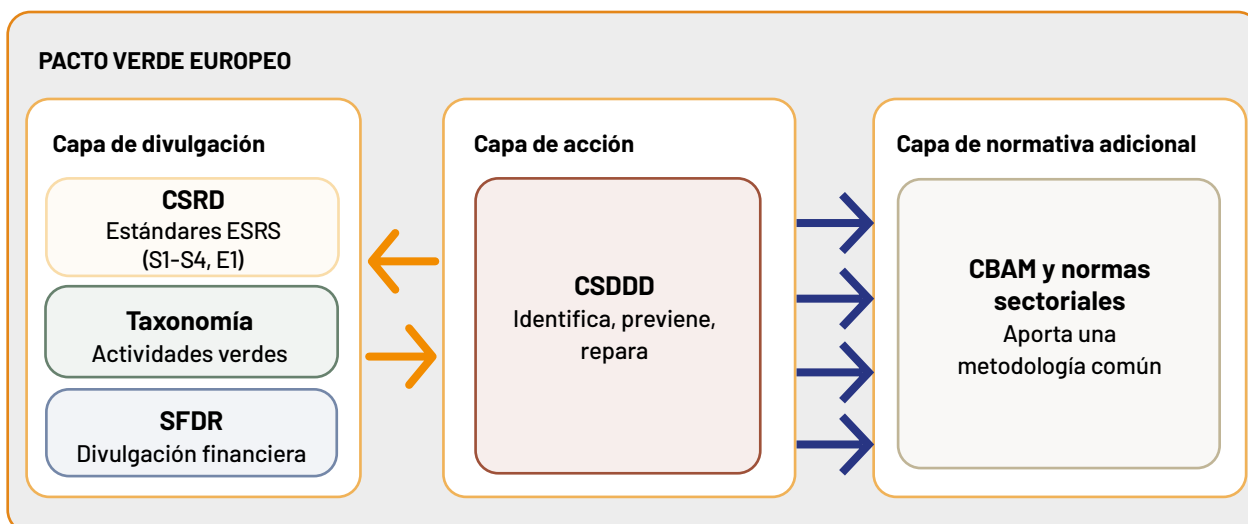
La CSDDD va por otro camino: exige que la empresa se ocupe de los impactos adversos reales, tenga o no una actividad catalogada como verde. El Reglamento de Taxonomía se focaliza en qué hace la empresa, mientras que la CSDDD, pone foco en cómo lo hace y con quién. Una empresa puede tener actividades plenamente alineadas con la taxonomía y, aun así, estar sujeta a obligaciones estrictas de diligencia debida si su cadena de suministro presenta riesgos laborales o ambientales.

- **CSDDD y SFDR:** El Reglamento de Divulgación en Finanzas Sostenibles (SFDR, Reglamento 2019/2088) obliga a

las entidades financieras a divulgar cómo integran los riesgos de sostenibilidad en sus decisiones de inversión. La información generada por las empresas bajo la CSDDD (como planes de transición, impactos identificados y medidas correctoras) constituye una palanca que tracciona en bancos, gestoras y aseguradoras para que cumplan sus propias obligaciones SFDR. Esta tracción o efecto cascada en otros sectores genera que aquellas empresas que quedan fuera de la CSDDD acaben facilitando información de diligencia debida a sus bancos y/o fondos de inversión para cumplir con la SFDR.

- **CSDDD, CBAM y normas sectoriales:** El Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM) y las regulaciones sectoriales, como el Reglamento de Deforestación, el Reglamento sobre trabajo forzoso, el Reglamento de baterías o la normativa sobre minerales en zonas de conflicto, imponen obligaciones específicas

Gráfico 01: Relación de la CSDDD en el marco europeo



Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

sobre productos o sectores concretos. La CSDDD actúa como marco horizontal que ofrece una metodología común de diligencia debida. Una empresa puede estar simultáneamente sujeta a varias de estas normas, y los procesos establecidos bajo la CSDDD pueden servir de paraguas metodológico para cumplir con todas ellas de forma coherente.

La Tabla 01 resume las principales normas del marco europeo de sostenibilidad y su articulación con la CSDDD, tras las modificaciones introducidas por la Directiva Ómnibus I. Las empresas que ya aplican otras normativas europeas de sostenibilidad no parten de cero frente a la CSDDD. Buena

Tabla 01: Principales normas del marco europeo de sostenibilidad y su relación con la CSDDD

Norma	Enfoque	Sujetos obligados	Relación con la CSDDD
CSDDD (Dir. 2024/1760, mod. 2026/470)	Acción: diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente	Empresas UE con >5.000 empleados y >1.500 M€ de facturación neta; empresas de terceros países con >1.500 M€ en la UE	Pieza activa del marco: obliga a prevenir, mitigar y reparar impactos
CSRD (Dir. 2022/2464, mod. 2026/470)	Divulgación de información de sostenibilidad (ESRS)	Grandes empresas con >1.000 empleados y >450 M€ de facturación neta	Insumo informativo: los hallazgos de la diligencia debida alimentan los reportes ESRS
Taxonomía (Regl. UE 2020/852)	Clasificación de actividades sostenibles	Empresas sujetas a CSRD y entidades financieras	Complementaria: la taxonomía mira el qué; la CSDDD el cómo
SFDR (Regl. 2019/2088)	Divulgación financiera sobre sostenibilidad	Entidades financieras de la UE	Efecto indirecto: bancos y fondos exigen información CSDDD a sus participadas
CBAM (Regl. 2023/956)	Ajuste en frontera por emisiones de carbono	Importadores de bienes intensivos en carbono	Sectorial: la metodología CSDDD sirve de paraguas para cumplir con CBAM

Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

parte del trabajo realizado para cumplir con la CSRD, la Taxonomía, los reglamentos sectoriales o las legislaciones nacionales de diligencia debida puede reutilizarse y adaptarse.

La Tabla 02 permite identificar qué elementos ya cubiertos por otras normas son directamente aprovechables para la implantación de la CSDDD.

1.3 . Marco estratégico: gobernanza y transformación empresarial

Con el marco de la CSDDD, la gobernanza pasa a primer plano, ya que los órganos de administración no solo responden a los resultados financieros, sino que la información se complementa con los impactos ambientales y sociales propios y de su cadena de valor.

Tabla 02: Aprovechamiento de normas existentes para la implantación de la CSDDD

Si la empresa cumple con	Entonces se tiene avanzado	Lo que falta para la CSDDD
CSRD / ESRS	Doble materialidad, identificación de impactos, indicadores ASG, gobernanza, reporte público.	Pasar del reporte a planes de acción, prevención, mecanismos de reclamación, reparación, cláusulas, etc.
Taxonomía UE	Clasificación de actividades sostenibles, criterio DNSH, salvaguardas sociales mínimas.	Integrar la diligencia debida como proceso continuo en toda la cadena de actividades.
SFDR	Integración de riesgos ASG en inversiones, principales incidencias adversas (PAIs).	Trasladar el análisis de PAIs a la gestión de la cadena de actividades y a mecanismos de reclamación.
EUDR (Deforestación)	Trazabilidad de materias primas (soja, palma, cacao, café, caucho, etc.), geolocalización, verificación.	Extender la trazabilidad a impactos laborales, DDHH y contaminación.
Rgto. trabajo forzoso (UE 2024/3015)	Detección de trabajo forzoso en productos, procedimientos de retirada del mercado.	Ampliar la detección a otros impactos y diseñar procedimientos formales de reparación.
Rgto. Baterías (UE 2023/1542)	DD en minerales críticos (cobalto, litio, níquel, grafito), pasaporte de producto, cadena de custodia.	Extender la DD al conjunto de la cadena de actividades.
Rgto. minerales de conflicto (UE 2017/821)	DD en estaño, tantalio, wolframio y oro; trazabilidad hasta origen; verificación de terceros.	Ampliar a todos los impactos adversos, no solo los vinculados a zonas de conflicto.
CBAM	Trazabilidad de emisiones incorporadas en importaciones intensivas en carbono.	Integrar la trazabilidad ambiental en un proceso que incluya impactos sociales y DDHH.
Leyes de DD de Francia, Alemania y Noruega (Loi de Vigilance, LkSG, Transparency Act) aplicable a empresas españolas	Plan de vigilancia, mecanismo de alerta, evaluación de riesgos, reporte anual.	Ajustar al estándar armonizado CSDDD; integrar responsabilidad civil y régimen sancionador.

Ese giro obliga a las empresas a revisar a fondo los procesos de decisión, los controles internos, las políticas de compras y la forma de relacionarse con los grupos de interés.

La CSDDD exige que la diligencia debida forme parte del sistema de gobierno corporativo. Los Consejos de Administración deben exigir su implementación dentro de la organización, supervisar su aplicación, aprobar las políticas correspondientes y garantizar que los incentivos directivos se alineen con los objetivos de sostenibilidad.

Esta exigencia convierte al Consejo en el primer responsable del cumplimiento y, a la vez, en el principal motor del cambio cultural y organizativo que la norma requiere.

1.4. Elementos clave de la Directiva CSDDD

La Directiva (UE) 2024/1760 fija un régimen armonizado de diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente. Su redacción original, aprobada en 2024, cambió de forma notable con la Directiva (UE) 2026/470, más conocida como Ómnibus I, publicada en el DOUE el 26 de febrero de 2026 y en vigor desde el 18 de marzo de ese año.

1.4.1. Ámbito de obligación: Tras el Ómnibus I, la CSDDD se aplica a empresas de la UE con más de 5.000 empleados y una facturación neta superior a 1.500 millones de euros, así como a empresas de terceros países que generen en la UE una cifra de negocio superior a 1.500 millones.

Este umbral, considerablemente más alto que el inicialmente previsto, reduce de forma significativa el perímetro de entidades directamente obligadas.

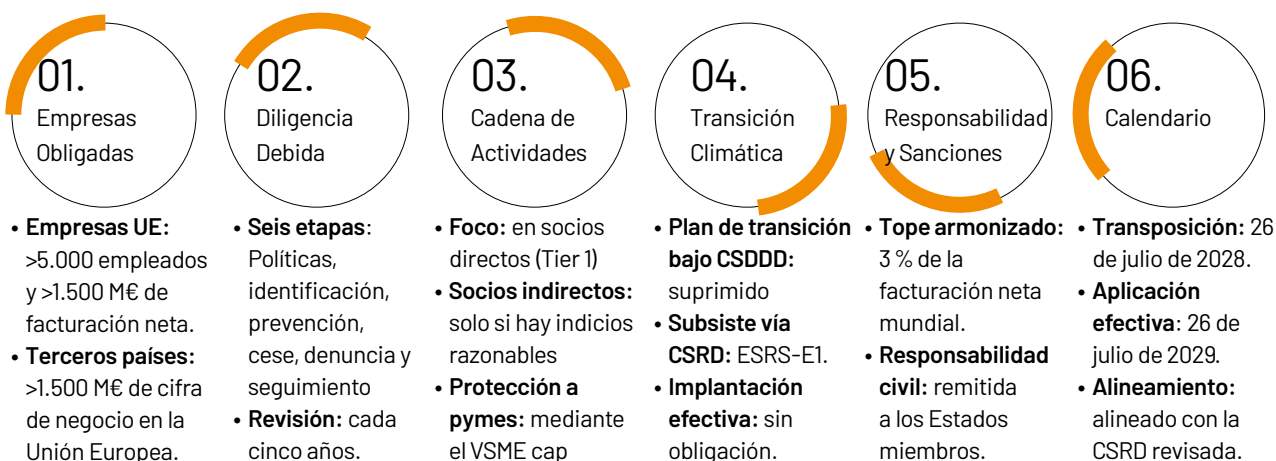
1.4.2. Obligación de diligencia debida: Las empresas incluidas en el perímetro deben poner en marcha un proceso continuo de diligencia debida que discurre en seis fases: incorporar la diligencia a las políticas y sistemas de gestión; detectar y evaluar impactos adversos; prevenirlos y mitigarlos; poner fin a los que ya se hayan producido; habilitar canales de notificación y denuncia; y hacer seguimiento, comunicar y verificar.

La revisión del sistema se ha espaciado: bastará con hacerla cada cinco años, a menos que surjan cambios que obliguen a adelantarla.

1.4.3. Cadena de actividades: El Ómnibus I ha recortado el perímetro de la cadena de valor, y la diligencia debida se concentra en los socios comerciales directos (Tier 1) y solo llega a los indirectos si hay indicios fundados de impacto adverso. Con ello se alivia la carga documental sin soltar lastre en la responsabilidad sobre los riesgos de mayor peso.

1.4.4. Plan de transición climática: En su versión original, la CSDDD obligaba a adoptar un plan de transición compatible con el Acuerdo de París. Esta obligación ha sido eliminada por el Ómnibus I. No obstante, las empresas sujetas a la CSRD mantienen las correspondientes obligaciones de información sobre sus planes de transición climática conforme a ESRs E1.

Gráfico 02: Elementos de la CSDDD



Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

1.4.5. Régimen sancionador y

responsabilidad civil: Los Estados miembros deberán prever sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias, con un tope armonizado del 3 % del volumen de negocios neto mundial.

El régimen de responsabilidad civil se ha suavizado respecto al texto inicial, dejando mayor margen a los ordenamientos nacionales para definir las condiciones de acceso a reparación de las víctimas.

1.4.6. Calendario de aplicación: El plazo de transposición se extiende hasta el 26 de julio de 2028, y la aplicación efectiva desde el 26 de julio de 2029. Este calendario se alinea con el de la CSRD revisada, facilitando una implantación coherente y escalonada.

1.5. Impacto empresarial sobre los DD.HH.

1.5.1. Los derechos humanos en el

contexto empresarial: Las Directivas (UE) 2024/1760 (CSDDD) y (UE) 2026/470 (Ómnibus I), imponen obligaciones firmes a las empresas respecto a los impactos adversos que puedan causar, o a los que puedan contribuir, sobre los derechos humanos y el medio ambiente.

La norma exige identificar, evaluar, prevenir, mitigar, cesar y, cuando proceda, reparar estos impactos, distinguiendo entre impactos adversos potenciales (aquellos que todavía no se han materializado) e impactos adversos reales (los que ya se han producido).

Dentro de una empresa, cualquier decisión, como elegir a un proveedor, diseñar un producto, o gestionar recursos, puede

repercutir directa o indirectamente en los derechos humanos. Incorporar ese respeto a las políticas, los procesos y las relaciones comerciales no es solo una cuestión ética sino también un requisito para gestionar el negocio de forma responsable y sostenible.

La Carta Internacional de Derechos Humanos se dirigía históricamente a los Estados, pero hoy es amplio el consenso (apuntalado por los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos, las Líneas Directrices de la OCDE y otros estándares) de que las empresas comparten responsabilidades en el respeto y la promoción de estos derechos. La CSDDD traslada este consenso desde el terreno voluntario al jurídicamente exigible dentro del mercado único europeo.

El marco internacional sobre empresas y derechos humanos se construye sobre:

- El deber del Estado de proteger los DD.HH.
- La responsabilidad de las empresas de respetarlos.
- La necesidad de garantizar acceso a vías de reparación efectivas para las personas afectadas por actividades empresariales.

Esta arquitectura define responsabilidades diferenciadas pero complementarias tanto para los Estados como para las empresas:

- Los Estados tienen el deber jurídico de prevenir, investigar, sancionar y reparar las vulneraciones de derechos humanos, incluidas las vinculadas a actividades empresariales.
- Las empresas, por su parte, deben abstenerse de vulnerar derechos y actuar con la debida diligencia para identificar, prevenir, mitigar, cesar y reparar los impactos negativos de sus actividades, de sus filiales y de sus socios comerciales en la cadena de actividades.

El ABC de los DERECHOS HUMANOS

Definición:

Los Derechos Humanos son garantías esenciales para que podamos vivir dignamente sin distinción de sexo, nacionalidad, lugar de residencia, etnia, raza, religión, lengua, edad, orientación sexual, ideología política o condición social

Se caracterizan por ser:

- A. Universales e imprescriptibles
- B. Interdependientes e indivisibles
- C. Inalienables e irrenunciables

Los derechos civiles y políticos

protegen las libertades fundamentales frente a abusos del poder estatal y garantizan, entre otros, la participación política, la libertad de expresión y el derecho a la igualdad ante la ley.

Los derechos económicos, sociales,

culturales y del medio ambiente promueven la igualdad y buscan garantizar condiciones de vida dignas para todas las personas.

Los derechos de la tercera

generación promueven relaciones pacíficas entre pueblos y sustentan el reconocimiento del derecho a la paz y la solidaridad.

La división de responsabilidades entre Estados y empresas facilita la asignación de deberes, impulsa la cooperación público-privada y refuerza la rendición de cuentas allí donde la actividad empresarial puede generar riesgos serios para los derechos humanos.

1.5.2. Impactos negativos a los derechos humanos:

Las empresas tienen un peso considerable en el desarrollo económico y social de los territorios donde operan. Generan empleo, pagan impuestos, proveen bienes y servicios y participan en iniciativas sociales o ambientales que, en conjunto, pueden mejorar el bienestar de sus grupos de interés y fortalecer el tejido local.

Sin embargo, las actividades empresariales también pueden generar impactos adversos sobre los derechos humanos. Cuando operan en contextos difíciles, como en regiones con alta desigualdad, instituciones frágiles o conflictos sociales, y dada su capacidad de influir sobre trabajadores, proveedores y comunidades, las empresas pueden acabar causando impactos, contribuyendo a ellos o quedando vinculadas a afectaciones de terceros.

La CSDDD, alineada con los Principios Rectores de la ONU y las Líneas Directrices de la OCDE, recoge expresamente este triple estándar de implicación. Los DD.HH. cubiertos por la diligencia debida incluyen, entre otros, los recogidos en la Carta Internacional de Derechos Humanos (Declaración Universal, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales), así como los convenios fundamentales de la OIT.

La Directiva se refiere expresamente, entre otros, al trabajo forzoso y el trabajo infantil, la discriminación, la libertad sindical y el derecho a la negociación colectiva, las condiciones laborales seguras y saludables, los derechos de los pueblos indígenas y el derecho al acceso al agua y a los alimentos.

Para comprender y gestionar adecuadamente los impactos, las empresas deben identificar la naturaleza de su relación con cada afectación. Esta puede manifestarse de tres formas (causa, contribución o vínculo), que se describen en la Tabla 03 a través de sus principales características, ejemplos ilustrativos y las responsabilidades que corresponden a la empresa en cada caso, de acuerdo con el marco de la CSDDD y los estándares internacionales de referencia.

Saber a tiempo si la empresa está causando una afectación, contribuyendo a ella o vinculada a la de un tercero resulta decisivo para gestionar bien sus responsabilidades de los impactos de sus actividades. Esa identificación temprana permite actuar con medidas preventivas, correctivas o reparadoras antes de que el daño crezca o se vuelva irreversible.

Hay que tener presente que, tras el Ómnibus I, ya no es necesario examinar sistemáticamente a los socios indirectos de la cadena, y solo procede cuando haya indicios razonables de impacto adverso.

Aquello no significa que la empresa pueda desentenderse de los riesgos más graves y probables, que deben seguir teniendo prioridad con independencia del eslabón de la cadena donde aparezcan.

Tabla 03: Tipos de relación entre la empresa y los impactos sobre los derechos humanos

Tipo de impacto	Descripción	Ejemplo	Responsabilidad de la empresa
CAUSA	La empresa genera el impacto a través de sus propias operaciones o las de sus filiales, sin intervención determinante de terceros. La CSDDD exige prevenir, mitigar, cesar o minimizar estos impactos y reparar los daños causados.	Una empresa agrícola aplica pesticidas altamente tóxicos durante sus jornadas de fumigación sin proporcionar a sus trabajadores equipos de protección adecuados ni formación sobre riesgos, provocando intoxicaciones graves.	Cesar de inmediato la acción u omisión que genera la afectación.
CONTRIBUCIÓN	La empresa, junto con otros actores, facilita o incentiva el impacto a través de sus propias acciones u omisiones. La CSDDD exige prevenir, mitigar, cesar o minimizar estos impactos y contribuir a su reparación en proporción a la implicación de la empresa.	Una empresa tecnológica desarrolla y comercializa software de vigilancia adquirido por gobiernos que lo emplean para la persecución de defensores de derechos humanos y periodistas, sin aplicar controles ni cláusulas de uso responsable.	Identificar y gestionar oportunamente los riesgos e impactos derivados.
VÍNCULO	El impacto es causado por un socio comercial de la cadena de actividades de la empresa, sin que esta lo cause ni contribuya a él. La CSDDD, tras el Ómnibus I, centra las obligaciones en los socios directos (Tier 1); los indirectos solo se examinan cuando existen indicios razonables de impacto adverso.	Una empresa constructora subcontrata parte de la obra sin verificar las prácticas laborales del subcontratista, que retiene los documentos de identidad de trabajadores migrantes y los somete a condiciones laborales abusivas.	Ejercer influencia (leverage) sobre el socio para que cese la conducta y adopte medidas correctivas.

Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

1.5.3. ¿Cómo integrar los DD.HH. en la gestión empresarial?: Integrar los DD.HH. en la gestión de una empresa va más allá de cumplir la ley o lanzar acciones puntuales de responsabilidad social. Significa que el respeto a estos derechos impregne las decisiones, los procesos

y las relaciones comerciales del día a día, como parte consustancial del modelo de negocio y de la cultura de la organización. La CSDDD eleva esta integración a un deber jurídicamente exigible para las empresas dentro de su ámbito de aplicación.

El proceso ha de ser sistemático, gradual y proporcional al tamaño, el sector y las circunstancias de cada empresa, y debe cubrir tanto las operaciones propias como las de filiales y socios comerciales de la cadena de actividades.

Los elementos principales para avanzar son los siguientes:

A. Fortalecer capacidades y cultura organizacional: la integración requiere formación continua y sensibilización del

personal, en especial de quienes toman decisiones clave o interactúan con partes interesadas:

- Impartir formaciones específicas para áreas como compras, recursos humanos, seguridad, operaciones, relaciones comunitarias o sostenibilidad.
- Incluir indicadores de respeto a los derechos humanos en las evaluaciones de desempeño individual y por área, así como en los sistemas de incentivos directivos cuando proceda.

BENEFICIOS DE UNA GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS DD.HH.

Más allá del cumplimiento de la CSDDD integrar activamente el respeto a los DD.HH. en la empresa genera ventajas concretas en el desempeño operativo, reputación y solidez financiera:

- Prevención de riesgos legales y sanciones: una diligencia debida sólida reduce la exposición a sanciones (con tope armonizado del 3 % de la facturación neta mundial tras el Ómnibus I), demandas civiles y responsabilidad civil por daños a personas afectadas.
- Fortalecimiento reputacional: una gestión coherente y transparente de los DD.HH. refuerza la confianza de los grupos de interés y diferencia a la empresa en mercados exigentes.
- Mejora de las relaciones laborales y productividad: el respeto a los derechos de los trabajadores se traduce en entornos laborales seguros, saludables y estables, con menores niveles de absentismo, rotación y conflictividad.
- Cadenas de suministro más resilientes: el trabajo conjunto con proveedores en estándares de DD.HH. mejora la trazabilidad, reduce riesgos operativos y consolida relaciones comerciales y alineadas con los valores corporativos.
- Acceso preferente a financiación y contratos: las empresas con buen desempeño en DD.HH. acceden en mejores condiciones a financiación ASG, bonos sostenibles, licitaciones públicas y cadenas de suministro de grandes compradores con criterios sociales exigentes.
- Atracción y retención del talento: las personas, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran trabajar en organizaciones comprometidas con la dignidad humana, la igualdad y la no discriminación.
- Legitimidad social y licencia para operar: una gestión responsable de los derechos humanos consolida la aceptación de la empresa en los territorios donde actúa y refuerza su propósito corporativo ante la sociedad.

- Promover una cultura ética basada en la dignidad humana, la igualdad y la no discriminación, impulsada desde los órganos de administración y la alta dirección.

B. Incorporar los derechos humanos en políticas, contratos y procedimientos: las empresas deben revisar e incluir cláusulas de respeto a los derechos humanos en:

- Códigos de conducta, reglamentos internos y políticas de compras y contratación.
- Contratos con proveedores, distribuidores y aliados estratégicos, conforme al estándar de cláusulas contractuales previsto en la CSDDD y respetando el principio de proporcionalidad frente a las pymes (value chain cap) introducido por el Ómnibus I.
- Procedimientos de evaluación de desempeño, auditorías internas y mecanismos de control del cumplimiento.
- Protocolos de prevención de riesgos laborales, ambientales o sociales y mecanismos de notificación y denuncia accesibles a trabajadores y terceros afectados.

C. Desarrollar procesos de debida diligencia en derechos humanos: que permitan a la empresa gestionar oportunamente sus riesgos, prevenir afectaciones a personas y comunidades y cumplir con sus responsabilidades bajo la CSDDD y demás marcos normativos y voluntarios, reforzando a la vez su reputación, la sostenibilidad de sus operaciones y su legitimidad ante los grupos de interés.

1.6. Impacto empresarial sobre el medio ambiente

1.6.1 El medio ambiente en el contexto empresarial:

La CSDDD obliga a las empresas a identificar, evaluar y abordar los impactos adversos sobre el medio ambiente, con la misma exigencia que aplica a los derechos humanos. Esta obligación se extiende a las operaciones propias, a las de las filiales y a las actividades relevantes de los socios comerciales situados en la cadena de actividades.

En la práctica empresarial, casi cualquier decisión, como diseñar un producto, elegir materias primas, gestionar residuos, consumir energía, seleccionar proveedores, puede repercutir en el entorno natural. Incorporar la protección ambiental a las políticas, los procesos y las relaciones comerciales son condiciones necesarias para gestionar el negocio con responsabilidad y hacer frente a los riesgos regulatorios, físicos y de transición que se avecinan.

El marco internacional sobre empresas y medio ambiente se apoya en instrumentos de referencia como el Acuerdo de París sobre cambio climático, el Convenio sobre la Diversidad Biológica, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales.

Todos ellos coinciden en reconocer que las empresas, además de los Estados, tienen responsabilidades claras en la prevención y mitigación de los daños ambientales derivados de su actividad.

Esta responsabilidad se articula en torno a:

- El deber del Estado de establecer un marco normativo que proteja el medio ambiente y haga exigibles sus obligaciones.
- La responsabilidad de las empresas de respetar los límites ambientales y prevenir los impactos adversos de sus actividades y relaciones comerciales.
- La necesidad de garantizar el acceso a mecanismos de reparación efectivos para las personas y comunidades afectadas por daños ambientales.

Esta estructura, que replica la de derechos humanos, fortalece la cooperación público-privada y la rendición de cuentas en un terreno donde los daños suelen cruzar fronteras, acumularse y, con frecuencia, resultar irreversibles.

1.6.2 Impactos negativos sobre el medio ambiente:

Las empresas son motores del desarrollo económico y social, pero su actividad puede presionar de forma considerable el entorno natural. Los impactos ambientales son variados, se entrelazan y pueden alcanzar escalas globales (emisiones de gases de efecto invernadero, pérdida de biodiversidad, contaminación de agua, suelo y aire, residuos peligrosos, uso insostenible de recursos naturales, etc.). La localización de actividades en zonas ecológicamente sensibles, la dependencia de cadenas de suministro opacas o el uso de procesos intensivos en recursos agravan este potencial de afectación.

Por ello, la CSDDD exige a las empresas adoptar un enfoque preventivo y continuo para identificar, evaluar y gestionar

estos impactos a lo largo de toda su cadena de actividades. Para gestionar adecuadamente los impactos ambientales, las empresas deben identificar la naturaleza de su relación con cada afectación. Al igual que ocurre en el ámbito de los DD.HH., esta relación puede manifestarse de tres formas distintas: causa, contribución o vínculo.

La Tabla 03 describe cada una de estas categorías, con sus características y ejemplos que permiten orientar las acciones correspondientes. Averiguar a tiempo si la empresa causa un impacto ambiental, contribuye a él o está vinculada a uno generado por terceros, es clave para asumir responsabilidades con coherencia. Detectar a tiempo la situación permite a la organización actuar, a través de acciones de prevención, corrección o reparación, antes de que el daño se agrave o se vuelva irreversible (frecuente en materia ambiental, donde la restauración de ecosistemas puede requerir décadas o ser directamente imposible⁰³).

Más allá del cumplimiento normativo, integrar la gestión ambiental de manera activa en la estrategia empresarial genera ventajas concretas que se manifiestan tanto en el desempeño operativo como en la solidez reputacional y financiera de la organización:

- Reducción de costes operativos: la eficiencia en el uso de energía, agua y materias primas, junto con la minimización de residuos y emisiones, reduce directamente los costes de explotación y la exposición a fluctuaciones en los precios de los recursos.

⁰³. Cfr.: Retree & DIRSE, "Toolkit: Cómo regenerar ecosistemas y activar economías locales", 2026.

Tabla 03: Tipos de relación entre la empresa y los impactos ambientales

Tipo de impacto	Descripción	Ejemplo	Responsabilidad de la empresa
CAUSA	La empresa genera directamente un impacto ambiental negativo a través de sus operaciones, decisiones o productos, sin intervención de terceros.	Una fábrica vierte aguas residuales sin depurar a un río, contaminando el ecosistema y afectando al abastecimiento de comunidades cercanas.	Detener de inmediato la actividad contaminante.
CONTRIBUCIÓN	La empresa facilita, incentiva o agrava un impacto ambiental causado junto con otras entidades, a través de sus propias acciones u omisiones.	Una empresa de transporte adquiere combustibles de un proveedor que obtiene materias primas mediante deforestación ilegal, sin aplicar criterios ambientales en su compra.	Cesar o modificar la conducta que contribuye al impacto.
VÍNCULO	El impacto ambiental es causado por un tercero dentro de la cadena de valor o por una relación comercial de la empresa, sin que esta lo cause ni contribuya a él directamente.	Una empresa textil comercializa prendas fabricadas por proveedores que utilizan tintes tóxicos vertidos sin tratamiento a cursos de agua locales.	Ejercer influencia (leverage) sobre el tercero responsable para que cese la conducta.

Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

- Prevención de sanciones y responsabilidad legal: la identificación temprana de impactos evita incumplimientos, sanciones administrativas, demandas civiles y los costes asociados a la remediación forzosa de daños ambientales, que suelen ser muy elevados.
- Mejor gestión del riesgo: una diligencia debida ambiental sólida permite detectar y abordar riesgos físicos, regulatorios y reputacionales antes de que se materialicen en pérdidas económicas o crisis corporativas.
- Fortalecimiento de la cadena de valor: el trabajo conjunto con proveedores en estándares ambientales mejora la trazabilidad, reduce la dependencia de insumos críticos y consolida relaciones

comerciales más estables y alineadas con los objetivos corporativos.

- Ventaja reputacional: una gestión ambiental coherente y transparente refuerza la confianza de inversores, clientes, empleados y comunidades, y distingue a la empresa frente a competidores menos avanzados.
- Atracción y retención del talento: las personas, especialmente las generaciones más jóvenes, valoran trabajar en empresas comprometidas con la sostenibilidad, lo que facilita la atracción y fidelización del talento.
- Acceso preferente a financiación y contratos: cumplir estándares ASG avanzados abre la puerta a líneas de crédito verde, bonos sostenibles, concursos públicos exigentes y cadenas

de suministro de grandes compradores con requisitos ambientales.

- Contribución al propósito corporativo: alinear la actividad con los límites del planeta refuerza el propósito y la legitimidad de la empresa en la sociedad, un factor cada vez más decisivo en su sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto al alcance de las prohibiciones ambientales bajo la CSDDD, la directiva precisa qué conductas constituyen el núcleo de la obligación de diligencia debida ambiental.

En esencia, prohíbe provocar cualquier degradación medioambiental apreciable, concepto que interpreta en sentido amplio y que abarca múltiples dimensiones del entorno natural.

Se contemplan, entre otras:

- El cambio nocivo del suelo, la contaminación del agua o del aire y las emisiones nocivas.
- El consumo excesivo de agua y la degradación de la tierra.
- Cualquier otro impacto sobre los recursos naturales, como la deforestación, que perjudique sustancialmente las bases naturales para la conservación y la producción de alimentos.
- Las acciones que denieguen a una persona el acceso a agua potable segura y limpia, o que dificulten su acceso a instalaciones sanitarias o las destruyan.
- Las conductas que perjudiquen la salud, seguridad, uso normal de la tierra o los bienes adquiridos lícitamente.
- Los daños sustanciales a los servicios ecosistémicos a través de los cuales un ecosistema contribuye directa o indirectamente al bienestar humano.

Para valorar si un daño al ecosistema es sustancial y, si existe una infracción de las prohibiciones de la CSDDD, la directiva exige tener en cuenta:

- Las condiciones básicas del medio ambiente afectado.
- Si el daño es duradero, a medio plazo o a corto plazo.
- La propagación del daño y su reversibilidad.

El enfoque ambiental de la CSDDD se determina por la amplitud y el reconocimiento explícito del medio ambiente y los derechos humanos. En cuanto al factor de amplitud, la CSDDD busca promover en la empresa, el evitar cualquier daño apreciable al entorno natural.

El segundo factor (reconocimiento explícito de que medio ambiente y derechos humanos están entrelazados) aborda los impactos ambientales y vulneraciones de derechos fundamentales de las personas y comunidades afectadas (acceso al agua potable, seguridad alimentaria, salud, uso normal de la tierra, etc.).

Los requisitos de diligencia debida de la Directiva deben, contribuir a conservar y restaurar la biodiversidad y a mejorar el estado del aire, el agua y el suelo, lo que a su vez refuerza la protección de los DD.HH. Las dimensiones ambiental y social quedan conectadas dentro del mismo sistema de gestión.

1.6.3 ¿Cómo integrar la protección ambiental en la gestión empresarial?:

Proteger el medio ambiente desde la gestión empresarial no se resuelve cumpliendo la normativa vigente ni con acciones aisladas de responsabilidad

corporativa. Requiere que el respeto a los límites del planeta, la prevención de impactos y la reducción progresiva de la huella ecológica formen parte del modelo de negocio y de la cultura de la organización, y se reflejen en cada decisión, proceso y relación comercial.

El camino exige un planteamiento ordenado, gradual y ajustado al tamaño, el sector y el contexto de cada empresa, que abarque las operaciones propias, las relaciones de negocio y la cadena de actividades.

Dentro del diseño estructural y corporativo de las empresas, se deben fortalecer las capacidades y la cultura ambiental. La integración exige formación y sensibilización continuas en toda la empresa, especialmente de quienes toman decisiones clave o se relacionan con cada grupo de interés.

Dentro de las acciones recomendadas se encuentran:

- Impartir formaciones específicas para áreas como compras, operaciones, ingeniería, logística, I+D, relaciones institucionales y sostenibilidad.
- Incluir indicadores ambientales (emisiones, consumo de recursos, residuos) en las evaluaciones de desempeño individual y por área.
- Promover una cultura de eco-eficiencia, economía circular y respeto por los ecosistemas en toda la organización.

Para incorporar la dimensión ambiental en políticas, contratos y procedimientos, las empresas deben revisar e incluir criterios ambientales en:

- Códigos de conducta, políticas de compras y contratación, y estándares de proveedores.

- Contratos con proveedores, distribuidores y aliados estratégicos, con cláusulas que exijan el cumplimiento de estándares ambientales.
- Procedimientos de evaluación de desempeño, auditorías internas y sistemas de control de cumplimiento.
- Protocolos de gestión ambiental, prevención de riesgos y planes de transición climática alineados con los objetivos del Acuerdo de París.

Poner en marcha procesos de debida diligencia ambiental que permitan gestionar los riesgos a tiempo, evitar daños a ecosistemas y comunidades. Para cualquier empresa, cumplir las obligaciones que imponen los marcos normativos y voluntarios, les ayudará a fortalecer su reputación corporativa, a tener una sostenibilidad operativa a largo plazo y a consolidar la legitimidad de la empresa ante todos sus grupos de interés.

Capítulo 2:

Cómo implementar la Directiva de Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad

- 2.1. Fases de la Diligencia Debida
- 2.2. Gobernanza y estructura organizativa
- 2.3. Cadena de valor y relaciones comerciales
- 2.4. Estrategias de internacionalización
- 2.5. Participación de partes interesadas
- 2.6. Alianzas multilaterales y colaboración sectorial
- 2.7. Indicadores y reporte



Capítulo 2:

Cómo implementar la Directiva de Diligencia Debida en materia de Sostenibilidad

2.1. Fases de la Diligencia Debida

La diligencia debida en materia de DD.HH. y medio ambiente es un proceso continuo que permite a las empresas identificar, prevenir, mitigar, cesar y rendir cuentas por los impactos adversos reales o potenciales que sus actividades, las de sus filiales y las de sus socios comerciales puedan generar sobre las personas y el entorno natural.

El proceso constituye un estándar de referencia que puede ser adoptado de forma proporcional por organizaciones de cualquier tamaño. Esta flexibilidad permite que tanto grandes corporaciones como pequeñas y medianas empresas avancen de manera gradual pero comprometida en el respeto de los derechos humanos y la protección del medio ambiente.

El artículo 5 de la CSDDD estructura la diligencia debida en torno a un conjunto de acciones que, a efectos de este toolkit, se organizan en seis fases secuenciales y un elemento transversal. Las seis fases forman un ciclo continuo e iterativo; el elemento transversal, que es la colaboración constructiva con las partes interesadas, regulada en el artículo 13, acompaña a las fases de identificación, prevención y reparación, y se desarrolla en detalle en el apartado 2.5 de este capítulo.

En los apartados siguientes se desarrollará cada una de las fases de la diligencia debida, los elementos clave que deben integrar las empresas y los recursos prácticos, como listas de verificación, casos de estudio, herramientas, etc. que pueden apoyar su implantación.

Gráfico 03: Fases de la Diligencia Debida



FASE 01:**INTEGRACIÓN DE LA DILIGENCIA DEBIDA EN POLÍTICAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN**

01

Contar con un compromiso público y explícito:

Lo primero es fijar un compromiso claro y público con el respeto a los derechos humanos y el medio ambiente, recogido en una política de diligencia debida que apruebe el órgano de administración.

Esta política es el punto de partida exigido por el artículo 5 de la CSDDD y permite alinear la actuación empresarial con los estándares internacionales de referencia y con las crecientes expectativas sociales, regulatorias y del mercado.

La política debe marcar principios y compromisos que orienten la conducta de la empresa en todos sus niveles y en el conjunto de sus relaciones comerciales.

Además de elevarla a un deber jurídico, la CSDDD exige que esta política se elabore previa consulta con trabajadores y sus representantes, que se integre en los sistemas de gestión de la empresa y que se revise periódicamente.

Una política bien formulada refuerza la legitimidad de la empresa, genera confianza entre los grupos de interés y ayuda a arraigar una cultura organizacional basada en el respeto a las personas y al entorno natural.

La CSDDD establece de forma explícita que las empresas deben contar con una política de debida diligencia en derechos humanos y medioambiente, que incluya el enfoque de debida diligencia, una descripción de los procesos para integrarla y un código de conducta.

Ejemplos de políticas y compromisos públicos:

- **ACCIONA:** "Sustainability Report 2024" con Código de Conducta y Políticas de Medio Ambiente y Derechos Humanos.
- **Inditex:** Conjunto de políticas: "Human Rights Policy", revisada por el consejo en febrero de 2024, "Sustainability Policy, Ecosystems and Biodiversity Policy" de 2024, y "Code of Conduct for Manufacturers and Suppliers".
- **IKEA (Ingka Group):** "People & Planet Positive strategy".
- **Pfizer:** "LIBRO AZUL: Código de conducta de Pfizer", 2025.

FASE 01: Integración de la diligencia debida en políticas y sistemas de gestión (continuación)

01

Checklist: Los elementos que debería incluir una política empresarial para alinearse con la CSDDD, los Principios

Rectores de la ONU sobre Empresas y DD.HH., las Líneas Directrices de la OCDE, son los siguientes:

Tabla 04: Elementos esenciales de una política de diligencia debida

Elemento	Descripción
1. Declaración de compromiso	Reconocimiento explícito de la responsabilidad de respetar los derechos humanos y el medio ambiente, conforme a la CSDDD, los Principios Rectores de la ONU y las Líneas Directrices OCDE.
2. Referencia a estándares internacionales	Mención de los marcos relevantes: Declaración Universal de Derechos Humanos, Convenios fundamentales OIT, PRNU, Líneas Directrices OCDE, Acuerdo de París, Convenio sobre la Diversidad Biológica.
3. Alcance de la política	Aplicación a las operaciones propias, a las filiales y a los socios comerciales de la cadena de actividades (Tier 1 y, cuando corresponda, indirectos con indicios de impacto).
4. Expectativas para terceros	Definición clara del estándar esperado de proveedores, distribuidores y socios, con referencia al código de conducta y las cláusulas contractuales previstas por la CSDDD.
5. Integración en la gobernanza	Identificación de los órganos responsables (consejo de administración, comités, dirección) y de los mecanismos de supervisión y toma de decisiones.
6. Principios de conducta	Criterios claros sobre prácticas laborales, ambientales, no discriminación, libertad sindical, salud y seguridad, respeto a comunidades y pueblos indígenas, y cualquier otro asunto relevante según el contexto.
7. Compromiso con la debida diligencia	Declaración de intención de identificar, prevenir, mitigar, cesar y reparar los impactos negativos conforme a las seis fases del proceso.
8. Acceso a mecanismos de notificación y reclamación	Mención del compromiso con canales accesibles para que personas afectadas, representantes y terceros puedan plantear quejas sin represalias.
9. Participación de grupos de interés	Reconocimiento del diálogo con trabajadores, sindicatos, comunidades, pueblos indígenas y otros actores como parte del proceso de diligencia debida.
10. Actualización y mejora continua	Disposición a revisar y actualizar la política con base en los aprendizajes, cambios contextuales y expectativas regulatorias; revisión, al menos cada cinco años, conforme al Ómnibus I.

FASE 2:**IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS ADVERSOS**

02

Identificar y evaluar riesgos e impactos:

La segunda fase, prevista en el artículo 8 de la CSDDD, consiste en identificar y evaluar los impactos adversos potenciales y reales en materia de DD.HH. y medio ambiente asociados a las operaciones propias de la empresa, a las de sus filiales y a las actividades de sus socios comerciales en la cadena de actividades.

Tras las modificaciones del Ómnibus I, esta identificación se centra en los socios comerciales directos (Tier 1), y se extiende a los socios indirectos únicamente cuando existan indicios razonables de impactos adversos.

Con ello se aligera la carga documental, aunque la empresa sigue respondiendo de los riesgos más graves y probables donde se manifiesten en la cadena.

Identificación de impactos:

Para identificar impactos adversos la empresa debe considerar factores como el contexto geográfico, el sector económico, la naturaleza de las actividades y la vulnerabilidad de los grupos potencialmente afectados.

La evaluación debe estar orientada a prevenir daños a las personas (trabajadores, comunidades, consumidores, pueblos indígenas) y al medio natural, y no solo a proteger los intereses operativos de la empresa.

Las empresas deben tomar medidas para inventariar sus propias operaciones y las de sus filiales y socios comerciales y llevar a cabo una evaluación en profundidad de los impactos.

Guías y manuales recomendados:

- **Guía de Devida Diligencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:** metodología estructurada para identificar, evaluar y priorizar riesgos e impactos en la cadena de actividades.
- **Human Rights Impact Assessment (HRIA) de Shift:** enfoque práctico para analizar impactos en derechos humanos con participación de grupos afectados.
- **Estándares ESRS (CSRD):** marco para identificar impactos materiales (doble materialidad) y estructurar la evaluación de riesgos e impactos de forma sistemática.

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Ejercicio de delimitación del alcance

(scoping exercise): El Ómnibus I ha sustituido la obligación de cartografiar exhaustivamente toda la cadena por un ejercicio de delimitación del alcance, más realista y proporcionado.

La empresa no necesita auditar cada eslabón: debe concentrar sus recursos donde los impactos adversos sean más probables y más graves. La Tabla 05 describe la secuencia operativa:

Tabla 05: Ejercicio de delimitación del alcance: secuencia operativa

Paso	Qué hacer	Resultado esperado
1. Mapeo general de la cadena	Elaborar un mapa de las principales categorías de socios comerciales, distinguiendo operaciones propias, filiales, socios directos upstream (proveedores de materias primas, componentes, servicios, energía) y socios directos downstream (distribuidores, logística, almacenamiento). Agrupar por categoría de producto o servicio, país de origen y sector.	Visión panorámica de la cadena de actividades, organizada por categorías y geografías, que sirve de base para el cruce con factores de riesgo.
2. Cruce con factores de riesgo	Superponer al mapa los factores que aumentan la probabilidad o gravedad de impactos: factores país (gobernanza débil, conflictos, informalidad), factores sectoriales (trabajo forzoso, deforestación, contaminación), factores de producto (minerales, algodón, palma, cacao, soja, caucho, madera) y factores de relación comercial (dependencia económica, contratos cortos, subcontratación opaca).	Identificación de las zonas calientes: combinaciones de categoría, país y sector donde se acumulan más factores de riesgo.
3. Delimitar áreas prioritarias	Definir qué áreas requieren diligencia reforzada (análisis en profundidad, auditorías, verificación directa) y cuáles se gestionan con seguimiento ordinario (cuestionarios, certificaciones, datos sectoriales). Documentar los criterios de delimitación.	Mapa de prioridades documentado que concentra los recursos donde el riesgo lo justifica y demuestra ante reguladores que el alcance fue razonable.
4. Revisión periódica	Actualizar el ejercicio cuando cambien las circunstancias: nuevos proveedores, nuevos mercados, alertas sectoriales, denuncias recibidas, cambios regulatorios o incidentes detectados en auditorías.	Ejercicio de alcance vivo que se adapta a la evolución del negocio y del contexto.

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Checklist: La Tabla 06 orienta la identificación y evaluación de riesgos conforme al enfoque de la CSDDD y a los estándares internacionales:

Tabla 06: Identificación y evaluación de riesgos

Elemento	Descripción
1. Alcance de la evaluación	¿Incluye las operaciones propias, las filiales y los socios comerciales directos? ¿Se extiende a socios indirectos cuando existen indicios razonables de impacto adverso, conforme al Ómnibus I?
2. Análisis del contexto	¿Se analiza el entorno político, social, ambiental y económico de los países o regiones donde opera la empresa? ¿Se consideran zonas de conflicto, corrupción o debilidad institucional?
3. Poblaciones en situación de vulnerabilidad	¿Se identifican grupos particularmente expuestos, como mujeres, niñez, pueblos indígenas, migrantes, personas LGBTIQ+ o defensores de derechos humanos?
4. Áreas temáticas de riesgo	¿Se evalúan temas como condiciones laborales, libertad sindical, acceso al agua, contaminación, deforestación, uso de tierras, consentimiento libre, previo e informado, biodiversidad, emisiones?
5. Participación de grupos de interés	¿Se consulta a trabajadores, comunidades locales, sindicatos, organizaciones sociales u otros actores relevantes durante la evaluación?
6. Fuentes de información	¿Se utiliza una combinación de fuentes internas (datos de operaciones, auditorías) y externas (informes de ONG, prensa, organismos internacionales, denuncias recibidas)?
7. Priorización de riesgos	¿Se evalúa la gravedad (escala, alcance, irreversibilidad) y la probabilidad de los impactos para priorizar los más graves y probables, conforme al enfoque basado en riesgo de la CSDDD?
8. Enfoque preventivo	¿Se identifican los impactos potenciales y no solo los ya ocurridos? ¿Se prevén medidas antes de que se materialicen?
9. Integración con riesgos empresariales generales	¿Se conectan los riesgos en derechos humanos y ambiente con los sistemas de gestión de riesgos de la empresa (reputacional, legal, operativo, financiero)?
10. Registro y documentación	¿Se lleva un registro sistemático de los riesgos identificados y del proceso seguido para evaluarlos, accesible para la toma de decisiones y la rendición de cuentas?

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Principales derechos humanos afectados por la actividad

empresarial: Los DD.HH. que pueden afectar una empresa varían según el sector, el contexto y la actividad. Organizaciones como Shift y Pacto

Mundial de la ONU coinciden en que algunos aparecen con mayor frecuencia y gravedad. La Tabla 07, de carácter orientativo, plantea los DD.HH. más expuestos y los sectores donde suelen concentrarse los riesgos.

Tabla 07: DD.HH. potencialmente afectados por la actividad empresarial y sectores de mayor riesgo

DD.HH. afectados	Posibles afectaciones	Sectores con mayor riesgo
Trabajo en condiciones justas y favorables	Jornadas extensas, salarios inferiores al mínimo, ausencia de equipos de protección.	Agricultura, confección, construcción.
No discriminación	Rechazo de candidatos por género, raza, origen o condición social.	Tecnología, servicios, manufactura.
Libertad sindical y negociación colectiva	Represalias contra trabajadores que intentan sindicalizarse.	Textil, alimentación, construcción.
Salud y seguridad	Exposición a sustancias tóxicas o ambientes insalubres.	Minería, agroindustria, farmacéutica.
Nivel de vida adecuado	Desplazamiento de comunidades sin compensación adecuada.	Energía, infraestructura, minería.
Vida y seguridad personal	Amenazas o uso de fuerza en contextos de conflictos sociales.	Extractivas, seguridad privada, logística.
Privacidad	Vigilancia no autorizada o uso indebido de datos personales.	Telecomunicaciones, plataformas digitales.
Derechos del niño	Trabajo infantil o exposición a contenidos inapropiados.	Agricultura, manufactura, comercio informal.
Medio ambiente sano y acceso al agua	Contaminación del agua, aire o suelos que afecta a comunidades.	Minería, energía, agroindustria intensiva.
Consulta y participación	Falta de consulta previa a comunidades indígenas o locales.	Infraestructura, minería, energía.

Síntesis propia de Principios Rectores de Naciones Unidas, las Directrices de la OCDE y desarrollos metodológicos de organizaciones como Shift y el Pacto Mundial.

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Impactos ambientales por sector:

La CSDDD exige identificar los impactos ambientales con la misma diligencia que los de derechos humanos.

El apartado 1.6. del capítulo 1 desarrolla en detalle el marco conceptual, los tipos de impacto y la distinción entre causa, contribución y vínculo.

La Tabla 08 complementa ese análisis con una guía rápida de los sectores donde cada tipo de impacto ambiental suele concentrarse.

Tabla 08: Impactos ambientales y sectores de mayor exposición

Impacto ambiental	Sectores de mayor exposición
Emisiones de GEI y cambio climático	Energía, transporte, cemento, acero, aluminio, petroquímica, aviación, agricultura intensiva.
Contaminación del aire, agua y suelo	Minería, industria química, textil (tintes y acabados), curtidurías, agroindustria, gestión de residuos.
Deforestación y cambio de uso del suelo	Palma aceitera, soja, cacao, café, caucho, madera, ganadería extensiva, minería.
Estrés hídrico y degradación de recursos hídricos	Agricultura de regadío, minería, textil, bebidas, centrales térmicas, industria papelera.
Pérdida de biodiversidad y daño a ecosistemas	Infraestructura y construcción, pesca industrial, agroindustria, extractivas, turismo masivo.
Residuos y economía no circular	Electrónica, plásticos, envases, moda rápida, construcción, alimentación.
Degradación del suelo y desertificación	Agricultura intensiva, ganadería, minería a cielo abierto, infraestructura.
Acceso al agua y saneamiento	Minería, grandes infraestructuras hídricas, agroindustria en zonas de escasez, urbanización.

Véase el apartado 1.6. para el desarrollo conceptual completo de la tabla.

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Evaluación y priorización basada en el riesgo:

La CSDDD parte de un enfoque basado en el riesgo. Cuando no es posible abordar todos los impactos a la vez, la empresa debe priorizar los más graves y probables.

Esta priorización debe considerar las variables de gravedad y probabilidad. La CSDDD no exime a la empresa de gestionar progresivamente el resto de impactos identificados.

La gravedad se evalúa mediante tres dimensiones: la escala del impacto,

su alcance (número de personas o extensión del medio afectado) y su irreversibilidad. La probabilidad se evalúa a partir de la experiencia operativa, el contexto y las fuentes de información disponibles.

La severidad del riesgo se intensifica cuando los impactos afectan a poblaciones en situación de especial protección, como niñas y niños, mujeres, pueblos indígenas, migrantes o personas con discapacidad, o cuando recaen sobre ecosistemas sensibles o servicios ecosistémicos esenciales.

Tabla 09: Dimensiones para evaluar la gravedad de los impactos

Dimensión	Pregunta orientadora	Ejemplo ilustrativo
Escala	¿Cuán grave es la afectación al titular de derechos o al medio natural?	Contaminación de aguas por gestión inadecuada de residuos tóxicos. Leve: afecciones transitorias sin tratamiento permanente. Moderada: enfermedades crónicas tratables. Grave: enfermedades graves o mortalidad.
Alcance	¿Cuántas personas o qué superficie ambiental pueden verse afectadas?	Leve: algunas familias cercanas a la planta. Moderado: un barrio o población pequeña. Grave: varios municipios o un ecosistema regional.
Irreversibilidad	¿Es posible revertir el impacto una vez producido?	Alta reversibilidad: detección temprana y cese del impacto. Reversibilidad media: sustitución temporal (cisternas), sin restauración completa. Irreversible: enfermedades permanentes o destrucción de ecosistema.

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Matriz de priorización: gravedad ×

probabilidad: Una herramienta práctica para priorizar los impactos identificados es la matriz de doble entrada que cruza la gravedad del impacto (escala, alcance e irreversibilidad) con su probabilidad de ocurrencia. Para construirla, se asigna a cada impacto identificado una puntuación de gravedad y una de probabilidad, y se sitúa en la celda correspondiente.

Cómo usar la matriz

- **Nivel crítico (rojo):** impactos más graves y probables que requieren acción inmediata. Se abordan con medidas de prevención reforzadas o, si ya se han materializado, con cese y reparación urgente. El órgano de administración debe estar informado.
- **Nivel alto (naranja):** impactos que requieren acción prioritaria. Deben incluirse en el plan de acción preventiva o correctiva con plazos concretos y seguimiento reforzado. Son candidatos a auditoría o verificación directa.

- **Nivel moderado (amarillo):** impactos que requieren plan de acción, pero con menor urgencia. Pueden abordarse mediante cláusulas contractuales, formación de proveedores, seguimiento periódico o participación en iniciativas sectoriales.
- **Nivel bajo (verde):** impactos que requieren seguimiento ordinario. No desaparecen del radar: se gestionan mediante los procesos estándar y se revisan cuando cambian las circunstancias.

La matriz debe documentarse y actualizarse con cada revisión del ejercicio de alcance. En caso de supervisión o reclamación, demuestra que la empresa priorizó de forma razonada y proporcionada. Priorizar no significa aparcarse los impactos leves o poco probables: todos deben gestionarse con medidas adecuadas, aunque las respuestas se escalonen en el tiempo según la urgencia.

Tabla 10: Matriz de priorización de impactos adversos (gravedad × probabilidad).

GRAVEDAD/ PROBABILIDAD	Baja	Media	Alta	Muy alta
Muy alta	ALTO Acción prioritaria	CRÍTICO Acción inmediata	CRÍTICO Acción inmediata	CRÍTICO Acción inmediata
Alta	MODERADO Plan de acción	ALTO Acción prioritaria	CRÍTICO Acción inmediata	CRÍTICO Acción inmediata
Media	BAJO Seguimiento	MODERADO Plan de acción	ALTO Acción prioritaria	CRÍTICO Acción inmediata
Baja	BAJO Seguimiento	BAJO Seguimiento	MODERADO Plan de acción	ALTO Acción prioritaria

FASE 2: Identificación y evaluación de los impactos adversos (continuación)

02

Estrategias para los niveles más alejados de la cadena (Tier-n):

La obtención de información sobre socios indirectos es una de las dificultades más señaladas en la práctica. La CSDDD no exige auditar exhaustivamente cada eslabón, sino aplicar un enfoque basado en el riesgo y concentrar los esfuerzos de verificación donde existan indicios razonables de impacto adverso (denuncias, alertas sectoriales, informes de ONG, contextos de alto riesgo conocidos).

Para los niveles donde la empresa carece de relación directa, se recomienda plantear las siguientes estrategias:

- Recurrir a iniciativas sectoriales que generan información agregada y compartida sobre riesgos por región y producto. Por ejemplo, la JAC (Joint Alliance for CSR) en telecomunicaciones, la RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) en alimentación o Better Work en confección.
- Aceptar certificaciones y estándares de terceros como *proxy* razonable del desempeño del proveedor cuando la verificación directa no sea viable.
- Exigir al socio directo (Tier 1) que traslade las garantías contractuales mediante cláusulas en cascada, asumiendo que la diligencia sobre el proveedor del proveedor se canaliza a través de la relación contractual más próxima.

Gestión de la incertidumbre en la calidad de los datos:

La información disponible sobre los socios de la cadena es, con frecuencia, incompleta, desactualizada o difícil de verificar. La CSDDD no exige certeza absoluta, sino una diligencia razonable y proporcionada.

Cuando la información del proveedor sea insuficiente, es aceptable recurrir a datos sectoriales, estimaciones basadas en contexto país o informes de fuentes públicas fiables, siempre que se documente la metodología utilizada, las limitaciones de los datos y las decisiones adoptadas sobre esa base.

Esta documentación es clave en caso de reclamación o supervisión. Lo que se evalúa no es si la empresa tuvo información perfecta, sino si actuó de forma razonable con la información disponible y si hizo esfuerzos proporcionados para obtenerla.

Caja de herramientas:

- Guía de Debida Diligencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: metodología estructurada para identificar, evaluar y priorizar riesgos e impactos en la cadena de actividades.
- Human Rights Impact Assessment (HRIA) de Shift: enfoque práctico para analizar impactos en derechos humanos con participación de grupos afectados.
- Estándares ESRS (CSRD): marco para identificar impactos materiales (doble materialidad) y estructurar la evaluación de riesgos e impactos de forma sistemática.

FASE 3:**PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y CESE DE IMPACTOS ADVERSOS**

03

Prevenir, mitigar y cesar los impactos:

Una vez identificados y priorizados los riesgos, la tercera fase, regulada por los artículos 10 y 11 de la CSDDD, exige a la empresa adoptar medidas adecuadas para prevenir o, cuando no sea posible evitarlos completamente, mitigar los impactos adversos potenciales, así como poner fin a los impactos adversos reales y minimizar su alcance.

Esta fase agrupa, conforme a la estructura del artículo 5 de la Directiva, las acciones orientadas a que el daño no se materialice o deje de producirse. La reparación de los daños ya causados se aborda en la fase siguiente.

Prevenir y mitigar de forma efectiva reduce riesgos legales, reputacionales y operativos, y al mismo tiempo fortalece la legitimidad social de la empresa, mejora la sostenibilidad de su modelo de negocio y contribuye a entornos más estables.

Medidas de prevención:

Desde el enfoque de la CSDDD, prevenir significa tomar medidas proactivas para evitar que se materialicen impactos negativos potenciales sobre personas (trabajadores, comunidades, consumidores, pueblos indígenas) y sobre el medio natural. Prevenir es la respuesta más eficaz, ya que se trata de que el daño no llegue a producirse. Entre las medidas preventivas previstas por la Directiva se incluyen:

- Elaborar e implementar un plan de acción preventivo, con plazos razonables e indicadores cualitativos y cuantitativos para medir su efectividad.
- Obtener garantías contractuales de los socios comerciales directos que aseguren el cumplimiento del código de conducta, con cascada hacia sus propios socios cuando sea relevante.
- Realizar las inversiones y ajustes necesarios en procesos, instalaciones, infraestructuras o prácticas de compra para eliminar o reducir el riesgo.
- Proporcionar apoyo específico a las pymes proveedoras, incluido apoyo financiero si procede, respetando el principio de proporcionalidad y el *value chain cap* (límite a la información que una empresa puede exigir a sus proveedores o terceros), introducido por el Ómnibus I.
- Establecer requisitos de sostenibilidad desde la fase de diseño de proyectos, productos y contratos.
- Desarrollar procedimientos de selección y evaluación de proveedores con criterios sociales y ambientales.
- Evitar operar en entornos donde no sea posible prevenir impactos graves.
- Promover prácticas laborales y ambientales responsables en toda la cadena de actividades.
- Implantar programas de formación en derechos humanos y medio ambiente orientados a la gestión de riesgos.
- Como último recurso, la empresa debe abstenerse de entablar nuevas relaciones comerciales.

FASE 3: Prevención y mitigación de impactos adversos potenciales (continuación)

03

Medidas de mitigación:

Mitigar implica reducir la gravedad, el alcance o la duración de un impacto potencial cuando no ha podido evitarse completamente.

Se trata de limitar las consecuencias negativas antes de que el daño se consume, complementando otras acciones como el cese o la reparación, que se abordarán en la fase siguiente.

Entre las medidas de mitigación pueden incluirse:

- Modificar procesos o tecnologías que generan el impacto, como la sustitución de químicos peligrosos por alternativas seguras.
- Reducir la exposición al riesgo, por ejemplo limitando horarios de trabajo en condiciones climáticas extremas.
- Implantar controles técnicos o ambientales como sistemas de filtración, drenaje, ventilación o protección auditiva.
- Revisar condiciones contractuales o prácticas de compra que presionan indirectamente a los proveedores a incumplir estándares laborales o ambientales.

Medidas de cese:

Cuando el impacto adverso ya se ha producido, la empresa debe actuar para ponerle fin de inmediato o minimizar su alcance. La CSDDD exige una respuesta proporcionada a la gravedad del impacto y al grado de implicación de la empresa. Entre las medidas de cese pueden incluirse:

- Suspender o modificar la actividad propia que está causando el impacto, hasta que se adopten las correcciones necesarias.
- Exigir al socio comercial directo que cese la práctica lesiva, activando las cláusulas contractuales previstas y estableciendo plazos verificables.
- Implantar un plan de acción correctivo con el socio, que incluya medidas concretas, plazos e indicadores de cumplimiento.
- Ejercer *leverage* (capacidad de influencia) sobre los socios indirectos cuando existan indicios razonables, a través de los socios directos o de iniciativas sectoriales.
- Suspender temporalmente la relación comercial como medida cautelar mientras se aplican las correcciones, comunicando al socio las condiciones para su reanudación.

Terminar la relación comercial como último recurso, cuando las demás medidas hayan fracasado y el impacto persista. Tras el Ómnibus I, esta medida es opcional, no obligatoria, y debe valorarse si la salida puede agravar el impacto sobre las personas afectadas.

FASE 3: Prevención y mitigación de impactos adversos potenciales (continuación)

03

La empresa actúa prioritariamente sobre sus proveedores directos, pero cuando existen indicios de impactos adversos en niveles inferiores de la cadena de actividades, debe extender su influencia mediante mecanismos contractuales en cascada, como las garantías contractuales, que alcancen a los socios comerciales indirectos y aseguren un control efectivo.

Guías y manuales:

- **Guía de Debida Diligencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:** orientaciones prácticas para diseñar medidas preventivas y de mitigación en función del riesgo.
- **Model Contract Clauses de American Bar Association:** cláusulas contractuales para integrar exigencias de derechos humanos en la relación con proveedores.
- **Guías sectoriales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:** recomendaciones específicas por sector para prevenir y mitigar riesgos en la cadena de actividades.

FASE 4:**REPARACIÓN DE IMPACTOS ADVERSOS REALES****Reparar los daños causados:**

La cuarta fase, regulada por el artículo 12 de la CSDDD, se ocupa de la reparación de los impactos adversos que ya se han producido.

Mientras que la fase anterior (prevención, mitigación y cese) busca que el daño no ocurra o deje de producirse, esta fase responde por el daño ya causado: restituir, compensar, rehabilitar y garantizar la no repetición, en proporción al grado de implicación de la empresa.

La reparación ocupa un lugar central en los Principios Rectores de Naciones Unidas, que exigen garantizar a las personas afectadas el acceso a mecanismos efectivos para obtener justicia y restablecer sus derechos.

En el contexto de la diligencia debida, reparar significa responder de forma adecuada y proporcional a los impactos reales que una empresa ha causado o a los que ha contribuido. La reparación no sustituye la prevención: la complementa cuando el daño ya se ha producido.

La obligación de reparar depende del grado de implicación de la empresa en el impacto:

- Si la empresa ha causado directamente el impacto, debe repararlo de forma integral.
- Si ha contribuido al impacto junto con otros actores, debe contribuir a la reparación en proporción a su implicación.
- Si está vinculada al impacto a través de un socio comercial de la cadena de actividades, sin haberlo causado ni contribuido, no tiene deber directo de reparar, pero debe ejercer su influencia (leverage) para que el tercero responsable repare, y puede suspender o terminar la relación comercial como último recurso cuando las medidas previas fracasen y el impacto sea grave.

Ejemplos prácticos según el tipo de relación con el impacto:

- Impactos causados directamente por la empresa: Una empresa aplica fumigaciones aéreas sin medidas adecuadas de seguridad, provocando afecciones respiratorias en comunidades vecinas. La empresa ha causado un impacto sobre el derecho a la salud y debe adoptar medidas de reparación efectivas: atención médica, compensación económica, modificación de prácticas agrícolas y garantías de no repetición.

FASE 4: Cese, minimización y reparación de impactos adversos reales (continuación)



- Impactos a los que la empresa ha contribuido: Una plataforma digital subcontrata el servicio de moderación de contenido sin revisar las condiciones laborales de quienes lo realizan. Al conocerse que los moderadores presentan altos niveles de afectación psicológica, la empresa no puede alegar desconocimiento: contribuyó al impacto por omisión. Debe intervenir con medidas correctivas y de reparación junto con el proveedor.
- Impactos vinculados a la empresa por una relación comercial: Una compañía multinacional compra aceite de palma a un proveedor denunciado por acaparamiento de tierras y desplazamiento de comunidades indígenas. No participó directamente, pero su cadena de actividades está implicada. Debe exigir reparación al proveedor, activar cláusulas contractuales y, si no hay avances, suspender o terminar la relación comercial.

Acciones que conforman una reparación:

La reparación ha de ser integral y restablecer el derecho vulnerado, reponer las condiciones previas al daño, compensar lo que no pueda reponerse y asegurar que no vuelva a ocurrir. Las medidas de reparación pueden adoptar diversas formas, no excluyentes entre sí:

- **Restitución:** devolver a la persona o grupo afectado la situación previa al daño, siempre que sea posible (reintegración laboral, devolución de tierras, restauración del acceso al agua).
- **Compensación:** indemnización adecuada y proporcional cuando la restitución no sea posible o suficiente; puede ser económica, en especie o mediante servicios.
- **Rehabilitación:** atención médica, psicológica, jurídica o social a las personas afectadas.
- **Satisfacción:** medidas simbólicas y públicas que reconocen el daño y restituyen la dignidad de las víctimas (disculpas, reconocimientos, actos conmemorativos, revisión de narrativas).
- **Garantías de no repetición:** cambios estructurales en políticas, prácticas o relaciones para evitar que el impacto vuelva a ocurrir (reformas en gobernanza, refuerzo de políticas de diligencia debida, capacitación).
- **Reparación colectiva:** en contextos donde los impactos afectan a comunidades enteras, las medidas pueden ser colectivas y participativas (proyectos comunitarios, restitución de medios de vida, reconstrucción del tejido social).

FASE 4: Cese, minimización y reparación de impactos adversos reales (continuación)



Orientaciones por tipo de impacto:

El diseño de la reparación debe adaptarse a la naturaleza del impacto:

- En impactos laborales (accidentes, condiciones abusivas, discriminación), la reparación suele combinar compensación económica, rehabilitación médica o psicológica, reintegración laboral y reformas en las condiciones de trabajo.
- En impactos ambientales (contaminación, deforestación, daño a recursos hídricos), predominan la restauración ecológica, la compensación por pérdida de medios de vida y las garantías de no repetición mediante cambios en procesos productivos.
- En impactos sobre comunidades (desplazamiento, pérdida de acceso a recursos, daño al patrimonio cultural), la reparación exige participación directa de las comunidades afectadas en el diseño de las medidas, restitución cuando sea posible y mecanismos de seguimiento a largo plazo.

En todos los casos, la reparación debe documentarse con detalle suficiente para demostrar que fue adecuada, proporcionada y desarrollada en diálogo con las personas afectadas.

Caja de herramientas

- **Accountability and Remedy Project (ARP) de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos:** marco avanzado y actualizado sobre tipos de mecanismos de reparación (judiciales y no judiciales) y cómo hacerlos efectivos para víctimas.
- **Operational-Level Grievance Mechanisms Guidance de Shift:** guía práctica para diseñar mecanismos de reclamación efectivos y orientados a la reparación.

FASE 5:**MECANISMOS DE NOTIFICACIÓN Y PROCEDIMIENTOS DE RECLAMACIÓN**

05

Canales accesibles para personas y organizaciones:

La quinta fase, regulada por el artículo 14 de la CSDDD, exige a las empresas establecer o participar en canales accesibles para que personas afectadas, sus representantes, trabajadores, sindicatos, comunidades, organizaciones de la sociedad civil y otros terceros puedan presentar quejas o notificaciones sobre impactos reales o potenciales en materia de derechos humanos y medio ambiente.

Estos mecanismos pueden ser propios de la empresa o colaborativos con otros actores.

Los hallazgos derivados de estos mecanismos alimentan las fases de identificación (fase 2), prevención y cese (fase 3) y reparación (fase 4), reforzando el carácter cíclico del proceso.

La empresa debe garantizar un tratamiento adecuado de las reclamaciones, informar a los reclamantes del seguimiento de su caso y proteger a las personas que utilicen el mecanismo frente a represalias.

Principios de eficacia de los mecanismos de reclamación:

Para que los mecanismos sean efectivos y confiables, deben regirse por los ocho criterios de efectividad que establece el Principio 31 de los Principios Rectores de la ONU, coherentes con la CSDDD:

- **Legitimidad:** procesos claros, imparciales e independientes, con participación de grupos afectados en su diseño y revisión, evitando conflictos de interés.
- **Accesibilidad:** canales fáciles de usar, con eliminación de barreras de idioma, distancia, desconocimiento, coste o temor a represalias, atendiendo a grupos vulnerables.
- **Previsibilidad:** reglas claras sobre funcionamiento, plazos, pasos y posibles resultados, comunicadas de forma comprensible.
- **Equidad:** condiciones equitativas para presentar argumentos, con acceso a información relevante y, cuando proceda, a asesoría o representación.
- **Transparencia:** comunicación clara y periódica sobre el funcionamiento y los resultados del mecanismo, protegiendo la confidencialidad cuando corresponda.
- **Compatibilidad con los derechos humanos:** soluciones y procesos que respeten los estándares internacionales.
- **Aprendizaje continuo:** evaluación regular para identificar lecciones y mejorar el funcionamiento, con retroalimentación hacia las políticas y procedimientos.
- **Basados en la participación y el diálogo:** desarrollo participativo mediante diálogo genuino con las personas afectadas.

FASE 5: Mecanismos de notificación y procedimientos de reclamación (continuación)

05

Desafíos prácticos en la

implementación: Disponer de un canal de denuncias no equivale a contar con un mecanismo de reclamación alineado

con la CSDDD. La siguiente tabla identifica los desafíos más habituales y las medidas concretas que pueden adoptarse para abordarlos.

Tabla 11: Desafíos en la implementación de mecanismos de reclamación y medidas recomendadas

Desafío	En qué consiste	Medidas recomendadas
Falta de orientación a DDHH y medio ambiente	Muchos canales existentes están diseñados para gestionar fraude, incumplimientos éticos o infracciones normativas generales, pero no incorporan categorías, protocolos ni indicadores específicos para impactos sobre derechos humanos y medio ambiente.	Ampliar las tipologías del canal para incluir impactos laborales, ambientales y sobre comunidades. Formar a los gestores del canal en los estándares de la CSDDD y en los Principios Rectores de la ONU. Revisar los formularios de entrada para que permitan identificar el tipo de impacto, las personas afectadas y la relación con la cadena de actividades.
Aspectos soft: confidencialidad, no represalias, confianza	Garantizar la confidencialidad real, proteger frente a represalias y generar confianza son los aspectos más difíciles de implantar, especialmente en contextos culturales donde recurrir al canal se percibe como deslealtad o delación.	Ofrecer la posibilidad de denuncia anónima y a través de terceros independientes. Establecer por escrito una política de no represalias con consecuencias claras para quien la incumpla. Comunicar periódicamente casos resueltos (anonimizados) para demostrar que el canal funciona y es seguro. Involucrar a representantes de los trabajadores en el diseño y supervisión del mecanismo.
Resolución informal sin trazabilidad	Muchas reclamaciones se resuelven en el momento sin que quede registro. Esto impide demostrar ante reguladores que la empresa identificó el problema, lo atendió y lo resolvió. La CSDDD exige precisamente esa documentación.	Implantar un sistema de registro sencillo (puede ser un formulario digital básico) para toda incidencia resuelta, por menor que sea. Definir campos mínimos obligatorios: fecha, tipo de impacto, acción adoptada, resultado. Integrar estos registros en el sistema de seguimiento de la diligencia debida (fase 6) para que alimenten los indicadores y la mejora continua.
Temor cultural a usar los canales	En la cadena de actividades, especialmente en contextos con asimetrías de poder significativas (trabajadores temporales, migrantes, pymes dependientes de un solo cliente), el temor a consecuencias negativas disuade del uso del canal.	Complementar el canal corporativo con mecanismos externos operados por terceros independientes (líneas sectoriales, ONG especializadas, sindicatos). Realizar campañas de difusión adaptadas al contexto local: idioma, formato, canales habituales. Incluir indicadores de uso del canal entre los KPI del sistema: un canal que no recibe quejas en una operación de riesgo es una señal de alerta, no de éxito.

FASE 5: Mecanismos de notificación y procedimientos de reclamación (continuación)

05

Checklist: Eficacia del mecanismo de notificación y reclamación

La Tabla 12 permite a las empresas evaluar si sus mecanismos cumplen los criterios de efectividad establecidos por los Principios Rectores de Naciones Unidas y la CSDDD.

Caja de herramientas:

- **Whistleblowing Directive** de la UE (Directiva (UE) 2019/1937)
- **Effectiveness Criteria** de Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (Principio 31 de los UNGPs).

Tabla 12: Evaluación de la efectividad de los mecanismos corporativos

Elemento	Descripción
Conocimiento	¿Las personas afectadas conocen la existencia del mecanismo y entienden cómo utilizarlo?
Accesibilidad lingüística y cultural	¿El mecanismo está disponible en los idiomas y formatos accesibles para todos los públicos relevantes (personas indígenas, con discapacidad o sin conectividad)?
Confidencialidad y protección	¿Existen garantías de confidencialidad y medidas efectivas contra represalias para quienes presenten una queja?
Plazos	¿El proceso de recepción, análisis y respuesta a las quejas tiene plazos definidos y razonables?
Participación en el diseño	¿Las personas afectadas han participado o participan en el diseño, seguimiento o mejora del mecanismo?
Retroalimentación	¿Se proporciona retroalimentación clara y oportuna a las personas que presentan quejas, incluso si no se acepta su solicitud?
Competencia del equipo	¿El equipo encargado de tramitar las quejas está capacitado en derechos humanos, medio ambiente, diálogo y resolución de conflictos?
Compatibilidad con los derechos humanos	¿El mecanismo permite resolver quejas sin necesidad de judicialización, pero sin limitar el derecho de las personas a recurrir a vías legales si lo desean?
Aprendizaje	¿Se registran y analizan los casos recibidos para identificar patrones y prevenir futuros impactos?
Mejora continua	¿Se revisa periódicamente la eficacia del mecanismo con base en indicadores de desempeño y retroalimentación de los usuarios?

FASE 6:**SEGUIMIENTO, COMUNICACIÓN Y VERIFICACIÓN**

06

Evaluar la eficacia, comunicar públicamente y mejorar:

La sexta y última fase del ciclo, regulada por los artículos 15 y 16 de la CSDDD, exige a las empresas evaluar periódicamente la eficacia de sus medidas de diligencia debida y comunicar públicamente sus resultados. Esta fase tiene carácter iterativo ya que sus hallazgos alimentan las fases anteriores, cerrando el ciclo y reiniciándolo. Las empresas deben realizarla al menos cada cinco años, sin perjuicio de que deban actualizarla cada vez que se produzcan cambios relevantes (en mercados, productos, proveedores o impactos emergentes).

Seguimiento y medición:

El seguimiento permite verificar si las medidas adoptadas están funcionando y ajustarlas en función de los resultados. Con el seguimiento la empresa puede:

- Verificar la implementación efectiva de las medidas definidas (capacitaciones, ajustes contractuales, cambios operacionales, inversiones, apoyo a pymes).
- Evaluar la eficacia real de las medidas adoptadas, más allá de su ejecución (reducción del riesgo, cese del impacto, protección de los titulares de derechos y del medio natural).
- Identificar fallos, vacíos o efectos no deseados que requieran ajustes adicionales.
- Actualizar la evaluación de riesgos conforme a cambios en el contexto, en las operaciones, en la cadena de actividades o en el marco normativo.
- Rendir cuentas a las partes interesadas y construir confianza mediante una comunicación transparente.

- Contribuir a la mejora continua, integrando los aprendizajes en políticas, procedimientos y relaciones comerciales.

Elementos de una evaluación eficaz:

Se debe combinar indicadores, sistemas de recopilación de información, la participación de los grupos de interés y una lógica de revisión periódica:

- **Indicadores:** Específicos para cada tipo de riesgo y proporcionales al nivel de exposición:
 - Auditorías realizadas en socios de alto riesgo.
 - Personal formado en derechos humanos y medio ambiente(%).
 - Reducción de quejas relacionadas con un impacto identificado.
 - Satisfacción de trabajadores y comunidades tras medidas preventivas.
 - Ambientales: emisiones evitadas, consumo de agua y energía, residuos, deforestación evitada
- **Sistemas de recopilación:**
 - Entrevistas o encuestas con personas potencialmente afectadas
 - Revisión de registros internos o de proveedores
 - Datos de los mecanismos de notificación y reclamación (fase 5)
 - Informes externos: ONG, sindicatos, organismos internacionales, prensa.
- **Participación de grupos de interés:** Involucrar a los grupos afectados en la evaluación de la eficacia garantiza que las percepciones, expectativas y preocupaciones reales sean consideradas, y contribuye a

FASE 6: Seguimiento, comunicación y verificación (continuación)

06

legitimar los procesos de prevención, mitigación y reparación.

- **Revisión periódica y mejora continua:**

La evaluación debe traducirse en recomendaciones concretas que alimenten un ciclo de mejora continua: ajustar políticas, reforzar capacidades, revisar relaciones comerciales o diseñar nuevas acciones. La lógica de ciclo distingue a la diligencia debida de un ejercicio puntual de cumplimiento.

Comunicación y rendición de cuentas

La comunicación pública y la rendición de cuentas son componentes esenciales de un proceso efectivo de diligencia debida. El objetivo va más allá del cumplimiento normativo o la protección reputacional: se busca construir relaciones de confianza, legitimidad y diálogo con los grupos de interés. Una estrategia de comunicación efectiva debe cumplir varios objetivos interrelacionados:

- Informar sobre políticas, procesos y resultados de la diligencia debida, diferenciando entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado.
- Facilitar el diálogo con partes interesadas, abriendo canales bidireccionales con trabajadores, comunidades, consumidores, inversores y sociedad civil.
- Permitir la evaluación externa del desempeño empresarial por parte de organismos de control, auditores, expertos, medios y sociedad civil.
- La comunicación debe ser coherente

con las exigencias normativas aplicables, en particular con la obligación de reporte de sostenibilidad bajo la Directiva (UE) 2022/2464 cuando proceda, y alinearse con marcos internacionales como los Principios Rectores de la ONU, las Directrices de la OCDE y estándares como GRI, SASB o TCFD.

Existe una conexión entre la CSDDD y la directiva CSRD. Las empresas sujetas a la Directiva de reporte CSRD integran la comunicación de su diligencia debida en el informe anual de sostenibilidad conforme a los ESRS, especialmente en los estándares sociales (S1-S4) y ambientales (E1 sobre clima, E2-E5 sobre contaminación, recursos hídricos, biodiversidad y uso de recursos). Para las empresas fuera de la CSRD, la CSDDD exige una comunicación pública específica sobre su diligencia debida.

¿A quiénes comunicar y qué comunicar?

Cada grupo de interés tiene expectativas, necesidades de información y capacidades de acceso diferentes. Los trabajadores pueden requerir información directa y operativa sobre riesgos laborales; los inversores buscarán datos estandarizados sobre desempeño y cumplimiento; las comunidades locales necesitarán explicaciones accesibles y culturalmente apropiadas sobre los impactos en su territorio. Esta diversidad exige adaptar canales, formatos y contenidos.

FASE 6: Seguimiento, comunicación y verificación (continuación)

06

Tabla 13: Rendición de cuentas por destinatarios y canales

Grupo destinatario	Propósito de la rendición de cuentas	Canales y medios de comunicación
Trabajadores y sindicatos	Informar sobre riesgos laborales, condiciones de trabajo, medidas de protección y mecanismos de queja.	Reuniones internas, comunicados, boletines, carteleros, formación, mecanismos internos de notificación.
Comunidades locales	Explicar impactos sociales y ambientales, medidas de mitigación y espacios de participación.	Audiencias públicas, reuniones comunitarias, informes simplificados, visitas conjuntas, voceros.
Consumidores y usuarios	Comunicar prácticas responsables, atención a reclamaciones y compromisos en sostenibilidad.	Webs corporativas, etiquetado, campañas, redes sociales, servicio al cliente.
Inversores y accionistas	Evidenciar cumplimiento normativo, gestión de riesgos y sostenibilidad a largo plazo.	Informes anuales, reportes ASG (CSRD/ESRS), informes integrados, presentaciones a stakeholders.
Autoridades y reguladores	Cumplir con normativas: CSDDD, CSRD, Taxonomía, leyes sectoriales.	Reportes regulatorios, declaraciones periódicas, plataformas oficiales.
Sociedad civil y ONG	Facilitar control social, diálogo constructivo y retroalimentación.	Publicación de informes, consultas públicas, foros y mesas multisectoriales.
Clientes y socios comerciales	Generar confianza en la cadena de actividades y demostrar cumplimiento.	Cláusulas contractuales, informes a proveedores, memorandos, certificaciones.
Medios de comunicación	Informar oportunamente sobre avances, controversias o compromisos.	Comunicados, ruedas de prensa, vocerías, contenido multimedia.
Academia y centros de investigación	Compartir datos, resultados e innovaciones sobre prácticas sostenibles.	Publicaciones, seminarios, participación en investigaciones o <i>benchmarking</i> sectorial.

Caja de herramientas:

- **Estándares ESRS (CSRD) de EFRAG:** marco para estructurar el seguimiento de indicadores, la evaluación de resultados y la comunicación pública de impactos y medidas.
- **Guía de Debida Diligencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos:** orientaciones

para monitorizar la eficacia de las medidas y ajustar el sistema mediante mejora continua.

- **Estándares de aseguramiento (ISAE 3000) de International Auditing and Assurance Standards Board:** referencia para la verificación independiente de información no financiera y procesos de diligencia debida.

Las seis fases descritas no operan como un *checklist* lineal que se ejecuta una vez al año, sino como un ciclo continuo e iterativo.

Los hallazgos de la fase 5 (quejas recibidas) alimentan la fase 2 (identificación); las métricas de la fase 6 (seguimiento) ajustan la fase 3 (prevención); los cambios en el negocio (como nuevos proveedores, nuevos mercados y/o nuevos productos) reactivan todo el ciclo. Lo que separa una diligencia debida real de un mero trámite es precisamente esa coherencia y continuidad entre fases.

Gráfico 03: Fases de la Diligencia Debida



2.2. Gobernanza y estructura organizativa

La diligencia debida no es un proyecto puntual de un departamento aislado, sino un sistema de gestión que atraviesa toda la organización y que exige una gobernanza sólida. El artículo 5 de la CSDDD enuncia el deber general de diligencia debida y remite al artículo 7 para la obligación concreta de integrar la diligencia debida en las políticas y en los sistemas de gestión de riesgos y de adoptar una política de diligencia debida. Sin una gobernanza adecuada, el resto de las fases descritas en el apartado 2.1 se quedan sin impulso, sin recursos y sin nadie que responda de los resultados.

Lo que sigue explica cómo estructurar la gobernanza de la diligencia debida, planteando qué responsabilidades asumen los distintos niveles (consejo, alta dirección, áreas funcionales), cómo se asignan roles, cómo se integra con los sistemas de riesgos existentes y cómo se dotan los recursos necesarios. Se presta especial atención a la proporcionalidad, para que empresas de distintos tamaños puedan adaptar el modelo a su realidad.

2.2.1. Principios que deben guiar la gobernanza de la diligencia debida: No hay un modelo único de gobernanza; cada empresa tiene que diseñar el suyo según su tamaño, sector, complejidad de la cadena y perfil de riesgos. Los principios que deben guiar el diseño organizativo son:

1. Implicación del órgano de administración: La diligencia debida debe ser responsabilidad explícita del consejo, que aprueba la política, supervisa su implantación y recibe información sobre riesgos e impactos. Su implicación es clave para integrar la diligencia debida en la gestión.

2. **Integración transversal:** Debe implicar a todas las áreas (estrategia, compras, operaciones, RR. HH., finanzas, legal, etc.), como un proceso compartido y coordinado, no limitado a sostenibilidad.
3. **Proporcionalidad:** La gobernanza debe adaptarse al tamaño, sector y riesgos de la empresa, priorizando soluciones operativas frente a modelos teóricos.
4. **Recursos adecuados:** Requiere personal cualificado, presupuesto, herramientas y acceso a información. Los recursos deben ser proporcionales a los riesgos.

5. **Rendición de cuentas y trazabilidad:** Las decisiones y resultados deben documentarse y ser trazables, facilitando la mejora continua y la rendición de cuentas.

2.2.2 Roles y responsabilidades en la organización: Una gobernanza eficaz distribuye responsabilidades claras entre los distintos niveles de la organización, evitando tanto los vacíos como las duplicidades. La Tabla 14 sintetiza los roles típicos y las responsabilidades que corresponden a cada uno, sin perjuicio de que su configuración

Tabla 14: Roles y responsabilidades en la gobernanza de la diligencia debida

Órgano / función	Responsabilidad en diligencia debida
Consejo de Administración / Órgano equivalente	Supervisión del sistema de diligencia debida; aprobación de la política y sus revisiones; integración de la diligencia debida en la estrategia y en la gestión de riesgos; aseguramiento de recursos adecuados; reporte final a grupos de interés; consideración de los intereses de las partes afectadas en sus decisiones.
Comité de Sostenibilidad / Riesgos / ASG	Seguimiento operativo del sistema, revisión periódica de resultados, priorización de riesgos, validación de planes de acción y escalado de impactos graves al consejo.
Alta dirección (CEO, Comité de dirección)	Implantación efectiva de la política, asignación de recursos, integración de la diligencia debida en la toma de decisiones operativas, financieras y comerciales, y rendición de cuentas ante el consejo.
Responsable de diligencia debida / Sostenibilidad	Coordinación transversal del proceso, metodología, reporting interno, interlocución con áreas operativas y con socios de la cadena de actividades.
Cumplimiento / Compliance	Gestión del riesgo legal, supervisión del canal de denuncias, cumplimiento normativo (CSDDD, CSRD, Taxonomía, normativas sectoriales).
Asesoría jurídica	Revisión de cláusulas contractuales con socios, interpretación normativa y defensa ante reclamaciones o procedimientos sancionadores.
Compras y cadena de suministro	Incorporación de criterios de diligencia debida en selección, homologación y seguimiento de proveedores; gestión de cláusulas contractuales y apoyo a pymes.
Recursos Humanos	Política laboral, salud y seguridad, formación en derechos humanos, gestión de canales internos de notificación, participación de trabajadores y sus representantes.
Operaciones / Medio ambiente / EHS	Gestión de impactos ambientales directos, planes de transición, monitorización de indicadores ambientales, biodiversidad y recursos.
Auditoría Interna	Verificación independiente de la eficacia del sistema, del funcionamiento de los controles y del cumplimiento de políticas y procedimientos.
Comunicación y relaciones institucionales	Comunicación pública, gestión del informe de sostenibilidad (CSRD), relación con reguladores, inversores y medios.

concreta dependa del tamaño y la estructura de cada empresa. El consejo de administración es en la práctica el responsable último del sistema tanto por su responsabilidad en la definición de políticas como por las exigencias del Derecho societario aplicable en cada Estado miembro.

Un reto habitual es que la diligencia debida se perciba como responsabilidad exclusiva del área de sostenibilidad, sin que las funciones de auditoría interna, cumplimiento o las áreas de negocio se sientan interpeladas. Para una integración efectiva conviene clarificar tres roles:

- Auditoría interna debe actuar como verificador independiente de la eficacia del sistema, no como ejecutor del proceso (lo que exige dotarla de metodología y criterios adaptados a la diligencia debida).
- Cumplimiento normativo debe incorporar la CSDDD en su perímetro de supervisión, equiparándola a otras obligaciones

regulatorias con consecuencias sancionadoras y de responsabilidad civil.

- Las áreas operativas (compras, comercial, desarrollo de negocio) deben entender que la CSDDD les afecta directamente en sus decisiones cotidianas; como selección de proveedores, condiciones de contratación, entrada en nuevos mercados y diseño de productos.

Sin esta comprensión operativa, el sistema queda confinado a un ejercicio documental sin incidencia real en las decisiones que generan los riesgos.

2.2.3. Matriz RACI (quién hace qué):

Una herramienta práctica para clarificar responsabilidades es la matriz RACI, que identifica para cada actividad quién es "Responsable" de ejecutarla, quién rinde cuentas finales ("Accountable"), a quién se "Consulta" y a quién se "Informa". La Tabla 15 plantea un modelo que puede adaptarse a la realidad de cada empresa.

Tabla 15: Matriz RACI de la diligencia debida (R = Responsable; A = Aprueba y rinde cuentas; C = Consultado; I = Informado).

Actividad	Consejo	Comité ASG	Alta dirección	Resp. DD	Áreas operativas	Auditoría interna
Aprobar la política de diligencia debida	A	R	C	C	I	I
Integrar la diligencia debida en la estrategia	A	R	R	C	I	I
Identificar y priorizar impactos	I	A	R	R	R	C
Diseñar planes de prevención, mitigación y cese	I	A	R	R	R	C
Adoptar medidas de reparación	A	A	R	R	R	C
Gestionar mecanismos de notificación y reclamación	I	A	R	R	C	C
Evaluar periódicamente la eficacia del sistema	A	R	C	R	C	R
Comunicar públicamente y reportar bajo CSRD	A	R	R	C	I	C

2.2.4. Modelos organizativos: Las empresas estructuran la diligencia debida según su tamaño, complejidad y nivel de riesgo. En organizaciones de gran tamaño (más de 5.000 empleados), predominan modelos intermedios o avanzados:

- **Modelo básico (fase inicial):** Gobernanza centralizada con política aprobada por el consejo, un responsable designado (sostenibilidad o *compliance*) y reporte periódico. Integración operativa básica con áreas clave.
- **Modelo intermedio (estándar en grandes empresas):** Incluye comité ESG o de riesgos con reporte al consejo, equipo dedicado de diligencia debida, procedimientos formalizados por áreas e integración con control interno y auditoría.
- **Modelo avanzado (organizaciones complejas o de alto riesgo):** Incorpora supervisión a nivel de consejo, liderazgo ejecutivo, equipos descentralizados, sistemas avanzados de trazabilidad en la cadena de actividades, incentivos vinculados a ASG, diálogo estructurado con grupos de interés y verificación externa.

Proporcionalidad y pymes de la cadena de actividades

Las pymes que forman parte de la cadena de actividades de una gran empresa obligada no están directamente sometidas a la CSDDD, pero reciben requerimientos derivados. El Ómnibus I introdujo el value chain cap precisamente para evitar que se les traslade una carga desproporcionada: las grandes empresas no pueden exigirles más información de la prevista en el estándar voluntario de reporte VSME. En estos casos, una gobernanza sencilla pero formalizada (política, responsable, canal de reclamación, registro de incidencias) suele ser suficiente y además facilita la relación comercial con las grandes compañías.

2.2.5. Cultura organizacional como condición de eficacia: Por buena que sea la gobernanza sobre el papel, fracasa si la cultura no la acompaña. Al final, son los valores, los comportamientos y las prácticas del día a día los que convierten las políticas en decisiones reales.

Los elementos esenciales para una cultura alineada con la diligencia debida son:

- Liderazgo visible desde la alta dirección, con mensajes coherentes y ejemplos prácticos.
- Formación continua adaptada a cada función y nivel jerárquico, más allá de la sensibilización general.
- Incentivos alineados: los sistemas de evaluación del desempeño y retribución deben considerar objetivos de sostenibilidad, no solo resultados financieros.
- Espacios seguros para plantear dilemas éticos o señalar prácticas problemáticas sin temor a represalias.
- Participación activa de trabajadores y sus representantes en el diseño y revisión del sistema.

2.2.6. Elementos que contempla una gobernanza sólida de la diligencia debida:

La Tabla 16 plantea una lista de verificación que permite a las empresas autoevaluar la solidez de su gobernanza de la diligencia debida.

No todas las preguntas tienen el mismo peso en cada contexto, pero responder afirmativamente a la mayoría de los aspectos de la lista evidencia que se puede contar con un sistema robusto. La diligencia debida no se implanta de un día para otro. Su proceso de madurez es gradual.

Identificar en qué punto se encuentra la organización ayuda a definir prioridades

Tabla 16: Checklist de gobernanza de la diligencia debida

Elemento	Descripción
1. Aprobación formal por el consejo	Persona física o jurídica con la que la empresa mantiene una relación comercial directa, ya sea contractual o no, vinculada a sus operaciones, productos o servicios.
2. Consulta previa con trabajadores	La política se ha elaborado y revisa en consulta con los trabajadores y sus representantes, conforme exige el artículo 7 de la CSDDD.
3. Supervisión activa del consejo	El consejo recibe información periódica sobre riesgos identificados, avances del plan, impactos graves y resultados de los mecanismos de reclamación
4. Comité específico	Existe un comité de sostenibilidad, riesgos o ESG con mandato expreso sobre la diligencia debida y composición adecuada.
5. Responsable designado	Se ha identificado un responsable de diligencia debida con autoridad, recursos y acceso directo al consejo o a la alta dirección.
6. Integración con gestión de riesgos	La diligencia debida está integrada en los sistemas generales de gestión de riesgos (reputacional, legal, operativo, financiero, estratégico).
7. Asignación clara de responsabilidades	Las responsabilidades en materia de diligencia debida están asignadas por escrito a áreas y funciones concretas (compras, RR. HH., operaciones, compliance, legal, etc.).
8. Recursos suficientes	Se han dotado recursos humanos, técnicos y presupuestarios proporcionales a los riesgos y al tamaño de la empresa.
9. Canales de escalado	Existen procedimientos claros para que los impactos graves sean escalados con rapidez al nivel directivo o al consejo.
10. Revisión periódica y mejora continua	El sistema se revisa de forma periódica, conforme a los plazos previstos por la CSDDD y las normas de transposición, y los aprendizajes se integran en políticas y procedimientos.

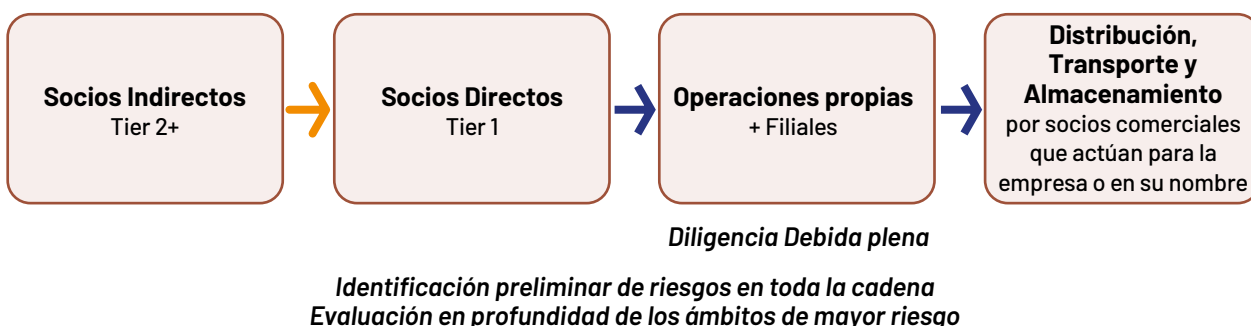
realistas y a comunicar los avances con coherencia:

- **Nivel Inicial:** No existe política formal ni responsables designados. La diligencia debida se aborda de forma reactiva y puntual, asociada a crisis o requerimientos externos. No hay integración con la gestión de riesgos ni reporte periódico.
- **En desarrollo:** Existe política aprobada y un responsable identificado. Se han realizado los primeros mapeos de impactos, pero la integración con áreas operativas es limitada. El consejo recibe información ocasional.
- **Integrada:** La diligencia debida forma

parte del sistema de gestión de riesgos y del ciclo estratégico. Existe un comité específico, responsables claros en áreas clave y procesos formalizados. El consejo aprueba periódicamente el plan y recibe reportes.

- **Avanzada:** La diligencia debida está plenamente integrada en la toma de decisiones (inversiones, M&A, compras, productos). Existe una cultura corporativa coherente, participación activa de grupos de interés y mejora continua basada en indicadores. Los incentivos directivos incorporan objetivos ASG.

Gráfico 04: Cadena de actividades y alcance CSDDD



Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

2.2.7. Caja de herramientas:

- OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct (OCDE): referencia general sobre gobernanza y conducta empresarial responsable.
- UN Guiding Principles on Business and Human Rights (ONU) y Guiding Principles Reporting Framework (Shift): orientaciones sobre responsabilidad directiva y reporting.
- ESRS G1 – Conducta empresarial (EFRAG): estándar europeo sobre gobernanza y ética empresarial, de aplicación bajo la CSRD.
- Corporate Governance and Sustainability: Board Oversight of ESG (OECD Corporate Governance Papers).
- Boardroom ESG Guide (World Economic Forum / PwC): guía para el papel del consejo en sostenibilidad.
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (OCDE), con modelos de gobernanza y asignación de responsabilidades.
- ISO 37301 – Sistemas de gestión del cumplimiento e ISO 31000 – Gestión de riesgos: estándares internacionales que pueden servir de referencia para la integración de la diligencia debida.

2.3. Cadena de actividades y relaciones comerciales

La cadena de actividades es el ámbito donde se materializan la mayor parte de los riesgos sobre DD.HH. y medio ambiente en los que una empresa puede verse implicada, ya sea como causante directa, como contribuyente o por conexión con terceros.

Las decisiones de compra, las prácticas comerciales y la calidad de las relaciones con los socios determinan, en buena medida, la huella real de la actividad empresarial.

Por ello, la gestión responsable de la cadena de actividades es uno de los componentes más exigentes de la diligencia debida y, a la vez, uno de los más transformadores cuando se aplica con coherencia.

2.3.1. Qué entiende la CSDDD por cadena de actividades: El artículo 3 de la CSDDD define la cadena de actividades de forma más restringida que el concepto amplio de cadena de valor utilizado en otros marcos (CSRD/ESRS, GRI o Principios Rectores de la ONU).

Comprende dos ámbitos:

- Las actividades *upstream* de los socios comerciales relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios por parte de la empresa:

aprovisionamiento de materias primas, fabricación de componentes, prestación de servicios contratados, etc.

- Las actividades *downstream* de los socios comerciales directos relacionadas con la distribución, transporte y almacenamiento del producto.

Quedan excluidas, en general, las actividades *downstream* relacionadas con el uso final del producto, el servicio postventa o su eliminación. Esta delimitación es importante porque condiciona toda la aplicación práctica de la Directiva: define exactamente qué relaciones deben ser objeto de diligencia debida obligatoria bajo la CSDDD, sin perjuicio de que otros marcos europeos (EUDR, baterías, trabajo forzoso, CSRD) puedan extender la responsabilidad a otros tramos.

2.3.2. Alcance respecto a los socios comerciales directos e indirectos: La CSDDD establece un enfoque basado en riesgos que comprende tanto a los socios comerciales directos (*Tier 1*) como a los indirectos, dentro de la cadena de actividades definida por la Directiva. La empresa debe realizar inicialmente un ejercicio exploratorio (*scoping*), utilizando información razonablemente disponible, para identificar los ámbitos en los que sea

más probable que se produzcan impactos adversos y estos puedan revestir mayor gravedad. A partir de sus resultados, debe concentrar la evaluación en profundidad en dichos ámbitos, con independencia del nivel de la cadena en el que se encuentren. No se exige una evaluación exhaustiva de todos los socios comerciales. Cuando se identifiquen riesgos igualmente probables o igualmente graves en distintos ámbitos, la empresa podrá dar prioridad a la evaluación de aquellos en los que participen socios comerciales directos. Para identificar los ámbitos de mayor riesgo pueden utilizarse diversas fuentes de información y señales de alerta, entre ellas:

- Denuncias o quejas recibidas a través de los mecanismos de notificación y reclamación (fase 5 del ciclo).
- Informes públicos de organismos internacionales, ONG, sindicatos, prensa especializada o auditorías sectoriales.
- Alertas sectoriales sobre prácticas problemáticas en una región o industria concreta (trabajo forzoso en determinados sectores agrícolas, deforestación en cadenas de palma o soja, etc.).
- Conocimiento previo del contexto: presencia de conflictos armados, debilidad institucional, regiones con altos niveles de informalidad o conflictividad ambiental.

Tabla 17: Distinción entre socios comerciales directos e indirectos y obligaciones derivadas

Tipo de socio	Definición	Obligación de la empresa
Socio comercial directo (Tier 1)	Persona física o jurídica con la que la empresa mantiene una relación comercial directa relacionada con sus operaciones, productos o servicios.	Se incluye en el ejercicio exploratorio de riesgos. La evaluación en profundidad y las medidas de prevención, mitigación, seguimiento y corrección se aplican en función de los riesgos e impactos identificados.
Socio comercial indirecto (Tier 2 y posteriores)	Persona física o jurídica que, sin mantener una relación comercial directa con la empresa, desarrolla actividades comprendidas en su cadena de actividades.	Se incluye igualmente en el ejercicio exploratorio. La evaluación en profundidad y las medidas correspondientes se aplican cuando se identifican ámbitos de mayor riesgo, sin necesidad de indicios individualizados previos sobre el socio.

- Incidentes detectados durante auditorías a socios directos o en visitas de campo.
- Información compartida en alianzas multiactor o iniciativas sectoriales (véase apartado 2.6).

2.3.3. Partes de la cadena que están cubiertas por la directiva: La CSDDD distingue entre actividades *upstream* (aguas arriba: aprovisionamiento, materias primas, fabricación) y *downstream* (aguas abajo: distribución, transporte, almacenamiento).

La CSDDD limita el alcance downstream a las actividades de distribución, transporte y almacenamiento de los productos realizadas por socios comerciales para la empresa o en su nombre, excluyendo, en general, el uso final del producto y

el servicio posventa al consumidor. La Tabla 18 resume qué partes de la cadena están dentro del ámbito de la Directiva. El alcance restringido de la CSDDD respecto al *downstream* no significa que las empresas puedan ignorar los impactos del uso del producto. Otras normas europeas extienden esta responsabilidad:

- Reglamento sobre productos libres de deforestación (EUDR) que exige trazabilidad completa hasta el origen; el Reglamento de baterías (UE 2023/1542) impone obligaciones sobre minerales críticos.
- Reglamento sobre prohibición de productos elaborados con trabajo forzoso aplica a todo producto comercializado.
- CSRD obliga a reportar impactos de sostenibilidad en toda la cadena de actividades.

Tabla 18: Ámbito de la cadena de actividades cubierto por la CSDDD

Ámbito	¿Está cubierto por la CSDDD?	Ejemplos
Operaciones propias	Sí, plenamente.	Centros productivos, oficinas, instalaciones logísticas, plantillas directas.
Filiales	Sí, plenamente, incluso si están fuera de la UE.	Filiales productivas, comerciales o de servicios participadas mayoritariamente.
Upstream: Socios directos (Tier 1)	Sí, con un enfoque basado en riesgos.	Proveedores directos de materias primas, componentes, servicios, energía o subcontratistas de producción.
Upstream: Socios indirectos	Sí, con un enfoque basado en riesgos, al igual que los socios directos.	Proveedores de los proveedores; productores en origen no contractuales; explotaciones agrícolas en cadenas largas.
Downstream: Socios directos en distribución, transporte y almacenamiento	Sí, para las actividades comprendidas en la Directiva, con un enfoque basado en riesgos.	Distribuidores con contrato directo, operadores logísticos, almacenistas.
Downstream: Uso del producto, postventa o eliminación	En general, no incluido en la cadena de actividades de la CSDDD.	Uso del producto por el consumidor final, eliminación, reciclado, servicio postventa al usuario.

Una empresa puede así estar fuera del ámbito *downstream* de la CSDDD para el uso de su producto, pero seguir sujeta a obligaciones bajo otros reglamentos sectoriales o de reporte.

2.3.4. Políticas y procesos para gestionar la cadena de actividades: Una gestión responsable de la cadena se apoya en políticas formales y procesos integrados, entre los que destacan los siguientes.

A. Política de compras y relaciones

comerciales responsables: Esta política, aprobada al más alto nivel y comunicada interna y externamente, establece los principios y exigencias que la empresa aplica en sus relaciones comerciales. Debe estar alineada con la política general de diligencia debida (apartado 2.2) y articular criterios concretos sobre:

- Estándares mínimos exigidos a los socios en derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente.
- Criterios de selección y homologación de proveedores y socios.
- Procesos de seguimiento y evaluación periódica del desempeño.
- Apoyo proporcional a pymes y socios en contextos complejos.
- Procedimientos de escalado, suspensión y terminación de relaciones comerciales.

B. Mapeo y segmentación de la cadena de actividades: La empresa debe contar con un mapa actualizado de su cadena, que distinga al menos:

- Operaciones propias y filiales (con detalle por país, sector y volumen).
- Socios comerciales directos relevantes, segmentados por tipología (proveedores de materias primas, servicios, distribución, etc.) y por nivel de riesgo.
- Tramos críticos donde se concentran los riesgos más graves o donde los socios

indirectos deben ser examinados con mayor detalle.

La segmentación por nivel de riesgo permite priorizar los esfuerzos: no todos los socios requieren el mismo nivel de exigencia documental, ni la misma frecuencia de seguimiento. Sectores extractivos, agroindustria intensiva, textil, electrónica o construcción suelen concentrar más riesgo que servicios profesionales o tecnologías estandarizadas.

C. Sistemas de evaluación y seguimiento:

La diligencia debida en la cadena exige sistemas de información capaces de recopilar, integrar y actualizar datos sobre socios. Estos sistemas pueden ir desde una matriz de riesgos básica hasta plataformas tecnológicas avanzadas (con datos de campo, alertas externas y trazabilidad completa). Lo esencial es que permitan:

- Conocer quién es quién en la cadena de actividades y con qué nivel de riesgo opera.
- Detectar tempranamente cambios relevantes (incumplimientos, nuevos riesgos, denuncias).
- Documentar evidencias para la rendición de cuentas y para la verificación externa.
- Conectar con los mecanismos de notificación y reclamación (apartado 2.1, fase 5).

2.3.5. Cláusulas contractuales con socios comerciales:

La CSDDD reconoce expresamente las garantías contractuales como una de las medidas adecuadas para prevenir y mitigar impactos.

El artículo 10 señala que la empresa debe procurar obtener garantías contractuales de los socios directos que aseguren el cumplimiento del código de conducta, con cascada hacia sus propios socios cuando

Tabla 19: Cláusulas contractuales recomendadas en relaciones con socios comerciales

Tipo de cláusula	Contenido recomendado
Compromiso del socio	Adhesión al código de conducta de la empresa, declaración de respeto a los derechos humanos y al medio ambiente conforme a los estándares internacionales y a la CSDDD.
Cascada hacia subproveedores	Obligación del socio directo de trasladar compromisos equivalentes a sus propios proveedores y subcontratistas, en la medida proporcional a su capacidad.
Información y trazabilidad	Obligación de proporcionar información razonable y proporcionada sobre la cadena ascendente, respetando el value chain cap para pymes.
Auditorías y verificaciones	Derecho de la empresa o de un tercero independiente a verificar el cumplimiento, con plazos y modalidades acordados.
Plan de mejora	Compromiso de implantar planes de acción correctores cuando se identifiquen incumplimientos, con plazos razonables y apoyo proporcional de la empresa.
Mecanismo de reclamación	Reconocimiento del derecho de los trabajadores y terceros afectados a usar los canales de notificación, sin represalias.
Apoyo a pymes proveedoras	Compromiso de la empresa de prestar apoyo técnico, formativo o financiero a las pymes para facilitar el cumplimiento, conforme al art. 10 CSDDD.
Suspensión y terminación	Causas y procedimiento para suspender o terminar la relación como último recurso, cuando las medidas previas hayan fracasado y el impacto sea grave. Tras el Ómnibus I, esta medida es opcional, no obligatoria.
Protección de datos y confidencialidad	Tratamiento adecuado de la información compartida, con respeto a la normativa de protección de datos.
Resolución de controversias	Mecanismos de mediación o arbitraje, antes de recurrir al cese o a la vía judicial.

sea relevante.

Estas cláusulas no sustituyen a la diligencia debida sustantiva, pero la refuerzan y la documentan.

Las cláusulas no son un mecanismo para descargar responsabilidad sobre el socio, la empresa sigue siendo responsable de su propia diligencia debida y también de su reparación. Se trata de un instrumento de prevención y de gestión y no de un escudo jurídico.

El “Model Contract Clauses Project”,

desarrollado por la American Bar Association con apoyo de la OCDE y de organizaciones internacionales, ofrece cláusulas tipo en DD.HH. para incorporar en contratos comerciales.

Estas cláusulas modelo integran principios de diligencia debida (apoyo, cooperación, mejora continua) en lugar de transferir riesgo unidireccionalmente al socio.

Otras iniciativas como el OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct ofrecen ejemplos

sectoriales adicionales.

El *value chain cap* limita la información que las grandes empresas pueden exigir a sus pymes proveedoras, evitando trasladarles cargas desproporcionadas. En la práctica:

- Las solicitudes deben limitarse, en general, a datos del estándar VSME de EFRA.
- Las empresas deben acompañar sus exigencias con apoyo proporcional, especialmente cuando impliquen costes para las pymes.

En cuanto al apoyo a pymes, la empresa puede contemplar las siguientes medidas:

- Técnicas: formación, herramientas, plantillas, formularios estandarizados o acceso a asesoría especializada.
- Financieras: contribuir al coste de las medidas correctivas (auditorías, certificaciones, inversiones en seguridad, equipos de protección, sistemas de gestión).
- Comerciales: ajustar plazos de pago, condiciones de entrega o precios para que el cumplimiento de los estándares no comprometa la viabilidad de la pyme.
- En el colectivo: integrar a las pymes en iniciativas sectoriales o multiactor que distribuyan costes y compartan herra-

mientas de cumplimiento (apartado 2.5).

- En el acceso a información: compartir alertas, listas de verificación, mapas de riesgo o conocimiento de contexto que la pyme no podría obtener por sí sola.

Para las grandes empresas, el *value chain cap* no debe interpretarse como una limitación a su capacidad de gestionar la cadena, sino como un incentivo a diseñar procesos eficientes y proporcionados.

En la práctica, las empresas más avanzadas están adoptando enfoques colaborativos, como cuestionarios estandarizados, plataformas compartidas con otras empresas del sector, programas de capacitación a proveedores y financiación parcial de mejoras.

Para las pymes proveedoras, el *cap* es una protección, pero también un recordatorio de que el cumplimiento básico (política, código de conducta, canal de reclamación) sigue siendo necesario para mantener relaciones comerciales con grandes compradores.

La Tabla 20 orienta sobre los escenarios

Tabla 20: Escenarios típicos y respuestas recomendadas en la gestión de la cadena de actividades

Escenario	Acción recomendada
Impacto leve, socio colaborador	Mantener la relación, acordar plan de mejora con plazos y apoyo proporcional. Seguimiento reforzado y formación.
Impacto moderado, socio receptivo	Reforzar cláusulas contractuales, exigir plan correctivo verificable, considerar auditoría externa, vincular continuidad de la relación a hitos concretos.
Impacto grave, socio sin voluntad de cambio	Suspender temporalmente la relación, escalar al consejo o comité competente, exigir medidas correctivas y, si no hay avances, terminar la relación como último recurso.
Riesgo sistémico no atribuible a un socio concreto	Activar acción colectiva mediante alianzas multiactor o iniciativas sectoriales (véase apartado 2.5), reforzar la trazabilidad y compartir esfuerzos con otras empresas del mismo sector.
Imposibilidad práctica de prevenir el impacto	No iniciar la relación o aplicar política No-Go en mercados o territorios donde no sea posible operar respetando los estándares mínimos.

típicos y las acciones recomendadas. Cada caso debe valorarse en sus circunstancias y, cuando proceda, escalarse al órgano competente (comité de sostenibilidad, alta dirección o consejo).

2.3.6. Cadenas complejas y enfoque

colectivo: En sectores con cadenas largas, fragmentadas o con riesgos sistémicos (textil, agroindustria, minería, electrónica, construcción), la diligencia debida individual encuentra límites prácticos.

Una empresa, por sí sola, difícilmente puede transformar las prácticas de un sector entero o de un territorio en su conjunto.

En estos casos, el enfoque colectivo se vuelve imprescindible. Las alianzas multiactor, las iniciativas sectoriales y los acuerdos territoriales (descritos en detalle en el apartado 2.6) permiten:

- Compartir información y mapeo de riesgos en socios y territorios comunes.
- Estandarizar requisitos contractuales y reducir la fragmentación de exigencias a un mismo socio.
- Coordinar auditorías y verificaciones, evitando la sobrecarga a pymes.
- Generar *leverage* colectivo para impulsar mejoras en eslabones difíciles de transformar individualmente.
- Articular respuestas conjuntas frente a impactos sistémicos (deforestación regional, trabajo forzoso sectorial, contaminación de cuencas).

2.3.7. Fatiga del proveedor y cómo

reducirla: Un problema recurrente en la gestión de la cadena es la fatiga del proveedor; ya que un mismo socio recibe solicitudes de información, cuestionarios

y auditorías de múltiples clientes, con formatos y criterios distintos, lo que genera sobrecarga, ineficiencia y, en ocasiones, respuestas de baja calidad por agotamiento.

Para reducir esta fatiga, conviene recurrir a plataformas compartidas de evaluación (EcoVadis, Sedex, Open Supply Hub) que permiten al proveedor completar una sola evaluación aprovechable por varios clientes, participar en iniciativas sectoriales que estandarizan los requisitos y coordinan las verificaciones, y alinear los cuestionarios propios con estándares reconocidos (VSME para pymes, ESRS para grandes empresas) en lugar de diseñar formatos ad hoc.

Esta coordinación no solo alivia la carga del proveedor, sino que mejora la calidad y comparabilidad de la información obtenida.

2.3.8. Checklist: gestión responsable de la

cadena de actividades: La Tabla 21 plantea una lista de verificación que permite a las empresas autoevaluar la solidez de su gestión de la cadena de actividades a la luz de las exigencias de la CSDDD.

2.3.9. Caja de herramientas

- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (OCDE, 2018) y guías sectoriales específicas (textil, agricultura, minerales, financiero).
- Model Contract Clauses to Protect Workers in International Supply Chains (American Bar Association, 2021): cláusulas contractuales modelo.
- Voluntary Sustainability Standard

Tabla 21: Checklist de gestión responsable de la cadena de actividades

Elemento	Descripción
1. Mapeo de la cadena de actividades	La empresa cuenta con un mapa actualizado de sus operaciones propias, filiales y socios directos (Tier 1) en upstream y downstream.
2. Identificación de socios indirectos críticos	Se han identificado tramos de la cadena con riesgo elevado donde los socios indirectos deben ser examinados conforme al criterio de indicios razonables.
3. Política de compras y relaciones comerciales	Existe una política formal que integra criterios de diligencia debida en la selección, homologación, contratación y seguimiento de socios.
4. Cláusulas contractuales conformes a la CSDDD	Los contratos con socios directos incluyen cláusulas alineadas con la CSDDD: compromiso, cascada, información, auditoría, plan de mejora y suspensión.
5. Protección a pymes (value chain cap)	Las exigencias contractuales y de información a pymes proveedoras respetan el límite previsto por el Ómnibus I y se acompañan de apoyo proporcional.
6. Apoyo a socios para el cumplimiento	Se prestan apoyo técnico, formativo o financiero a socios que lo necesiten, especialmente a pymes y a operadores en contextos complejos.
7. Trazabilidad y sistemas de información	Se dispone de herramientas (tecnológicas o procedimentales) que permiten conocer, registrar y actualizar información relevante sobre los socios.
8. Seguimiento periódico del desempeño	Existe un proceso formal para evaluar el desempeño de los socios en materia de derechos humanos y medio ambiente, con indicadores y plazos definidos.
9. Procedimiento de escalado y decisión de salida	Se han definido criterios y procedimientos para suspender o terminar relaciones comerciales como último recurso, escalando al órgano competente.
10. Participación en iniciativas colectivas	La empresa participa o evalúa participar en alianzas multiactor o sectoriales que faciliten la diligencia debida en cadenas complejas.

for SMEs – VSME (EFRAG): estándar voluntario que delimita el contenido máximo exigible a pymes.

- OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains (OCDE-FAO): guía específica para cadenas agrícolas.
- Responsible Sourcing Tool (US Department of State y Verité): herramienta de evaluación de riesgos en la cadena.
- Sedex y EcoVadis: plataformas de evaluación y monitoreo de proveedores con módulos sociales y ambientales.
- Open Supply Hub: plataforma colaborativa para mejorar la trazabilidad y transparencia de cadenas de suministro.
- Iniciativas sectoriales relevantes: Fair

Wear Foundation (textil), Better Coal (minería), RSPO (palma), Bonsucro (azúcar), Better Work (confección), Responsible Business Alliance (electrónica).

2.4. Estrategias de internacionalización

La CSDDD introduce un cambio estructural en las estrategias de internacionalización. Decidir la entrada en un nuevo mercado, elegir proveedores en un país tercero o configurar una cadena global ya no es solo una decisión económica: pasa a ser una decisión estratégica condicionada por la gestión de riesgos en derechos humanos y medio ambiente.

Este apartado desarrolla las implicaciones prácticas de esta nueva realidad para las empresas que operan o prevén operar fuera de su mercado de origen.

La internacionalización ha sido históricamente un proceso guiado por criterios de coste, acceso a mercados, proximidad logística y ventajas fiscales. La CSDDD además de esos criterios añade una capa de análisis obligatoria.

Antes de entrar en un mercado, de seleccionar un proveedor o de estructurar una operación, la empresa debe evaluar los riesgos que esa decisión puede generar sobre personas y medio ambiente, y diseñar las medidas para gestionarlos. Si no puede gestionarlos razonablemente, debe plantearse si procede con la operación.

La CSDDD no contiene un artículo específico sobre internacionalización, pero sus obligaciones tienen un impacto directo sobre las decisiones de expansión internacional.

- El artículo 5 exige diligencia debida basada en el riesgo sobre toda la cadena de actividades, incluidas las operaciones fuera de la UE.
- El artículo 7 obliga a integrar la diligencia debida en todas las políticas y sistemas de gestión.
- El artículo 8 requiere identificar y evaluar impactos en las operaciones propias, filiales y socios comerciales en cualquier geografía.

En la práctica, esto significa que una empresa no puede separar su estrategia de internacionalización de su sistema de diligencia debida ya que ambos deben estar integrados.

2.4.1. Evaluación de contexto país: el punto de partida: Toda decisión de internacionalización debería comenzar con una evaluación de contexto país que identifique los riesgos relevantes en materia de derechos humanos y medio ambiente.

No es un análisis genérico de riesgo político o de seguridad, sino uno dirigido a los impactos que la empresa puede causar, facilitar o a los que puede quedar vinculada en ese contexto.

Esta evaluación no sustituye a la evaluación de riesgos prevista en el artículo 8 de la CSDDD, pero la complementa y la precede, ya que permite decidir si tiene sentido entrar en un mercado antes de comprometer recursos en una operación que luego resulte inviable desde la perspectiva de la diligencia debida.

Las zonas afectadas por conflictos armados o con presencia de vulneraciones sistemáticas de derechos fundamentales requieren un análisis reforzado.

La OCDE ha publicado orientaciones específicas para la actuación empresarial en zonas de conflicto⁰⁴ y la UE mantiene listas actualizadas de zonas de alto riesgo.

04. Cfr.: OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas.

En estos contextos, la empresa debe evaluar si su presencia puede contribuir directa o indirectamente al conflicto o a las vulneraciones, y aplicar criterios especialmente cautelosos.

2.4.2. Modalidades de entrada y sus implicaciones para la diligencia debida:

La forma en que una empresa accede a un mercado internacional condiciona directamente el alcance de sus obligaciones de diligencia debida. No es lo mismo exportar un producto terminado que establecer una filial productiva, aprovisionar materias primas en origen o entrar mediante una adquisición. Cada modalidad genera un

perfil de riesgo distinto y exige un diseño diferente de las medidas de prevención y seguimiento. La Tabla 22 muestra las modalidades de entrada y sus implicaciones para la diligencia debida.

2.4.3. Integración de la diligencia debida en la decisión estratégica:

La diligencia debida no debe aplicarse después de tomar la decisión de internacionalización, sino durante el proceso de toma de decisión. Esto implica un cambio de enfoque: los factores ASG pasan de ser un anexo del *business case* a un criterio integrado en la evaluación de viabilidad.

Tabla 22: Modalidades de entrada y sus implicaciones para la diligencia debida

Modalidad de entrada	Implicaciones para la diligencia debida	Riesgos específicos
Exportación directa o indirecta	Menor exposición directa, pero la empresa puede estar vinculada a impactos del importador o distribuidor. La diligencia debida se centra en los socios downstream directos.	Falta de control sobre las condiciones de distribución, almacenamiento o uso final en el mercado de destino.
Aprovisionamiento en origen (sourcing)	Máxima exposición upstream. La empresa selecciona proveedores en países terceros y debe aplicar diligencia debida plena sobre socios directos y, con indicios, sobre indirectos.	Trabajo forzoso o infantil en eslabones primarios, deforestación, contaminación, informalidad laboral.
Filiales y operaciones propias	Diligencia debida plena e integrada, idéntica a la de las operaciones en la UE. La CSDDD cubre expresamente a las filiales.	Riesgos operacionales directos: condiciones laborales, impacto local, relación con comunidades.
Joint ventures y participaciones minoritarias	La diligencia debida depende del grado de control e influencia. Cuando la empresa no controla, debe ejercer influencia y, si no es posible, evaluar la continuidad de la participación.	Dificultad para imponer estándares al socio local, riesgo reputacional asociado a las prácticas del socio.
Licencias y franquicias	La CSDDD incluye expresamente a los franquiciadores y titulares de licencias, estableciendo umbrales específicos de ingresos por cánones (royalties) y volumen de negocio. En este contexto, el titular de la licencia debe asegurar que el licenciataria cumpla con los estándares aplicables.	El titular de licencia opera con autonomía operativa pero el franquiciador retiene responsabilidad reputacional y, bajo CSDDD, obligaciones de diligencia debida.
Adquisiciones (M&A)	La diligencia debida previa a la adquisición debe integrar riesgos ESG: pasivos ambientales, conflictos laborales, exposición a cadenas de suministro problemáticas.	Heredar impactos adversos preexistentes sin haberlos identificado; integración post-adquisición sin alinear políticas.

En la etapa previa a la decisión (*due diligence pre-inversión*) la empresa debe:

- Incluir la evaluación de contexto país en el análisis de mercados candidatos, junto con criterios económicos, logísticos y fiscales.
- Evaluar a los socios potenciales (proveedores, distribuidores, socios locales) aplicando los mismos criterios de diligencia debida que la empresa utiliza en sus mercados actuales.
- Estimar los costes de cumplimiento de la diligencia debida en el nuevo mercado (auditorías, formación, apoyo a socios, adaptación de mecanismos de reclamación) e incorporarlos al *business case*.
- Identificar las alianzas multiactor o iniciativas sectoriales existentes en el mercado de destino que puedan facilitar la gestión de riesgos.
- Escalar la decisión al órgano competente (comité de sostenibilidad, alta dirección o consejo) cuando el perfil de riesgo sea elevado.

Durante la etapa de implantación, la integración operativa debe:

- Adaptar la política de diligencia debida al nuevo contexto: traducción a idiomas locales, formación del personal local, inclusión de los riesgos específicos del país.
- Extender los mecanismos de notificación y reclamación al nuevo mercado, asegurando que sean accesibles, seguros y eficaces en el contexto local.
- Establecer cláusulas contractuales conformes con la CSDDD en todos los contratos con socios directos, adaptando las exigencias al perfil del socio y respetando el *value chain cap* para pymes.
- Integrar la nueva operación en los sistemas de seguimiento e indicadores de la empresa, con métricas específicas

para el mercado de destino.

Después de la entrada, la empresa debe realizar un seguimiento reforzado:

- Aplicar un seguimiento más intensivo durante los primeros años de la operación, cuando los riesgos son menos conocidos y las relaciones con socios están en fase de maduración.
- Revisar la evaluación de contexto país con la frecuencia necesaria y, en todo caso, cuando se produzcan cambios significativos (cambio de gobierno, conflicto, desastre ambiental, nueva legislación).
- Evaluar periódicamente si la presencia en el mercado sigue siendo compatible con los estándares de diligencia debida de la empresa y con las obligaciones de la CSDDD.

2.4.4. Decisiones Go / No-Go (cuándo proceder y cuándo retirarse):

No todas las oportunidades de internacionalización son compatibles con una diligencia debida responsable. En algunos casos, los riesgos son tan elevados y la capacidad de gestión tan limitada que la decisión más coherente es no proceder.

La CSDDD no obliga expresamente a rechazar operaciones, pero su lógica de identificación, prevención y cese de impactos adversos conduce, en determinados contextos, a una conclusión evidente: si la empresa no puede gestionar razonablemente los riesgos, no debería asumir la operación.

La Tabla 23 presenta escenarios que orientan sobre cuándo proceder, cuándo proceder con condiciones y cuándo aplicar una política No-Go.

2.4.5. Cadenas de aprovisionamiento

Tabla 23: Escenarios de decisión Go / No-Go en procesos de internacionalización

Escenario	Decisión recomendada
Riesgos identificados, gestionables con medidas proporcionadas	Proceder con la operación, implantando el plan de prevención y mitigación y estableciendo seguimiento reforzado.
Riesgos elevados, pero capacidad de influencia real sobre los socios	Proceder con condiciones: cláusulas contractuales reforzadas, apoyo a socios, participación en alianzas sectoriales o territoriales, revisión periódica con hitos verificables.
Riesgos muy elevados, capacidad de influencia limitada, pero posibilidad de alianza colectiva	Proceder solo si la empresa puede integrarse en una iniciativa multiactor creíble que permita gestionar los riesgos conjuntamente. Evaluar continuamente.
Riesgos graves e inmanejables, sin capacidad de influencia ni alternativas colectivas	No proceder (política No-Go). Documentar los motivos y los riesgos que fundamentan la decisión. Revisable si las condiciones cambian.
Riesgos medios, pero contexto de conflicto armado o vulneración sistemática de derechos fundamentales	Máxima cautela. Aplicar las orientaciones de la OCDE para zonas de conflicto y las listas de la UE. Considerar política No-Go salvo que se pueda garantizar que la presencia no contribuye al conflicto ni a las vulneraciones.

internacionales: retos específicos:

Cuando la internacionalización implica establecer o ampliar cadenas de aprovisionamiento en países terceros, los retos para la diligencia debida se multiplican.

Las cadenas largas, fragmentadas o que atraviesan múltiples jurisdicciones generan problemas de trazabilidad, de acceso a información fiable y de capacidad de influencia. Los retos más habituales son los siguientes.

A. Trazabilidad: Conocer quién produce qué, dónde y en qué condiciones es el primer paso de cualquier diligencia debida en la cadena. En sectores como el agroindustrial, el textil, la minería o la electrónica, la cadena puede tener múltiples eslabones informales que dificultan enormemente la trazabilidad.

Tras el Ómnibus I, la empresa debe aplicar diligencia debida plena sobre sus

socios directos y, cuando existan indicios razonables de impacto, extenderla a socios indirectos.

Esto exige invertir en sistemas de información, establecer relaciones de confianza con los socios y, cuando sea necesario, apoyarse en plataformas colaborativas o en iniciativas sectoriales.

B. Capacidad de los proveedores locales:

Muchos proveedores en países en desarrollo, y especialmente las pymes, carecen de las capacidades técnicas, financieras y organizativas para cumplir los estándares exigidos.

La CSDDD reconoce esta realidad y exige que la empresa preste apoyo proporcionado: formación, asistencia técnica, financiación parcial de mejoras o integración en programas colectivos de capacitación. El value chain cap introducido por el Ómnibus I protege a estas pymes frente a exigencias

documentales desproporcionadas.

C. Normativa local vs. estándares internacionales: En algunos países, la legislación local puede ser menos exigente que los estándares internacionales de referencia (Convenios OIT, Acuerdo de París, Convenio sobre Diversidad Biológica) o que las propias exigencias de la CSDDD.

En estos casos, la empresa debe aplicar el estándar más elevado, sin utilizar la debilidad de la legislación local como excusa para reducir su nivel de diligencia.

Dicho de otro modo: el estándar de diligencia debida acompaña a la empresa allá donde vaya; no se rebaja al nivel de la legislación local.

Tabla 24: Checklist de internacionalización responsable

Elemento	Decisión recomendada
1. Evaluación de contexto país	Se ha realizado una evaluación de riesgos en materia de derechos humanos y medio ambiente del país o región de destino antes de la decisión de entrada.
2. Integración ASG en la decisión de inversión	Los factores ESG se han incorporado al análisis de viabilidad y al business case, no solo como anexo sino como criterio de decisión.
3. Selección de socios con criterios de CSDDD	Los proveedores, distribuidores, socios locales o candidatos a adquisición han sido evaluados conforme a los estándares de la CSDDD.
4. Cláusulas contractuales conformes	Los contratos con socios directos en el nuevo mercado incluyen cláusulas alineadas con la CSDDD: compromiso, cascada, información, auditoría, plan de mejora.
5. Apoyo a socios locales	Se han previsto medidas de apoyo (técnico, formativo, financiero) a los socios locales, especialmente pymes, para facilitar el cumplimiento de estándares.
6. Participación en alianzas locales o sectoriales	Se ha evaluado la participación en iniciativas multiactor, sectoriales o territoriales existentes en el mercado de destino.
7. Mecanismos de reclamación accesibles	Se han adaptado o extendido los mecanismos de notificación y reclamación al nuevo contexto: idiomas locales, canales accesibles, protección frente a represalias.
8. Plan de transición climática coherente	Aunque no exigido por la CSDDD, como buena práctica se considera evaluar la coherencia de la expansión con el plan de transición climática de la empresa, si lo tiene, considerando el impacto en emisiones y en la huella ambiental global.
9. Criterios Go / No-Go definidos	Existen criterios documentados para decidir si proceder, aplazar o rechazar una operación en función del nivel de riesgo y la capacidad de gestión.
10. Seguimiento y revisión periódica	Se ha establecido un plan de seguimiento para los primeros años de la operación, con indicadores específicos y revisiones periódicas integradas en el ciclo de diligencia debida.
10. Seguimiento y revisión periódica	Se ha establecido un plan de seguimiento para los primeros años de la operación, con indicadores específicos y revisiones periódicas integradas en el ciclo de diligencia debida.

2.4.5. Checklist de internacionalización responsable:

La Tabla 24 propone una lista de verificación que permite evaluar si la estrategia de internacionalización integra adecuadamente las exigencias de la CSDDD.

2.4.5. Caja de herramientas

- Country Risk Classification & RBC Guidance de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: herramientas para evaluar riesgos país en derechos humanos, gobernanza y entorno regulatorio antes de la entrada en nuevos mercados.
- Worldwide Governance Indicators (Banco Mundial): indicadores de gobernanza por país.
- ITUC Global Rights Index: clasificación de países por respeto a derechos laborales.
- Global Forest Watch: datos sobre deforestación por región.
- Conflict-Affected and High-Risk Areas List (CAHRA, Comisión Europea): lista indicativa de zonas de conflicto.
- ICEX España Exportación e Inversiones – Información de mercados y fichas país: herramienta clave para el análisis de contexto y riesgos país, que puede utilizarse para incorporar criterios de derechos humanos y medio ambiente en la selección de mercados.
- CSR Risk Check (MVO Nederland): herramienta de evaluación de riesgos por sector y país.
- Human Rights Impact Assessment (HRIA) de Danish Institute for Human Rights: metodología específica para analizar impactos en derechos humanos en proyectos internacionales,

especialmente útil en fases de inversión o implantación.

- ICEX España Exportación e Inversiones – Red de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior: apoyo directo en destino para comprender el contexto local, identificar riesgos operativos y facilitar la relación con actores clave en mercados internacionales.
- ICEX España Exportación e Inversiones – ICEX Impact+: programa orientado a la internacionalización de empresas con impacto social y ambiental, que aporta herramientas útiles para integrar la sostenibilidad y el análisis de contexto en la expansión a mercados complejos.
- Sedex, EcoVadis y Open Supply Hub: plataformas de evaluación y trazabilidad de proveedores.

2.5. Participación significativa⁰⁵ de las partes interesadas

El diálogo con las partes interesadas (*stakeholders*) es un pilar fundamental del proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos y medio ambiente.

No se trata de un trámite ni de un gesto de cara a la galería, sino de un proceso que funciona en dos direcciones, de forma continuada, y que permite a las empresas comprender mejor los riesgos, enriquecer sus decisiones y construir relaciones de confianza con quienes pueden verse afectados por su actividad.

El artículo 13 de la CSDDD convierte este diálogo en una obligación jurídica: las empresas obligadas deben consultar de manera significativa a las partes interesadas en momentos clave del ciclo

⁰⁵. El artículo 13 de la CSDDD, bajo el título oficial Colaboración constructiva con las partes interesadas (en la versión inglesa original, *meaningful engagement with stakeholders*), regula el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés. En este manual nos referiremos a este proceso siguiendo el uso profesional extendido, participación significativa, entendido como diálogo efectivo con las partes interesadas.

de diligencia debida. Esta consulta no sustituye otros mecanismos, sino que los complementa y alimenta tanto en la identificación de impactos como en el diseño de las medidas de prevención, mitigación, cese y reparación.

2.5.1. ¿Qué es la participación

significativa? La participación significativa implica que los grupos afectados pueden expresar sus opiniones de manera libre, informada y segura, y que estas opiniones inciden de forma tangible en las decisiones empresariales.

La práctica profesional y las guías de aplicación de los Principios Rectores de la ONU y de las Líneas Directrices de la OCDE han consolidado una serie de criterios operativos que son coherentes con las exigencias del artículo 13 y facilitan su aplicación:

- **Inclusividad:** involucrar a quienes puedan verse afectados, sin discriminación y prestando atención a grupos en situación de especial vulnerabilidad.
- **Proporcionalidad:** adaptar la intensidad y el formato de la participación al nivel y gravedad del riesgo.
- **Seguridad:** garantizar que las personas puedan expresarse sin temor a represalias, con especial protección para defensores de derechos humanos y del medio ambiente.
- **Accesibilidad:** eliminar barreras de idioma, distancia, tecnología o coste que puedan limitar la participación.
- **Información previa:** ofrecer a los participantes información clara, comprensible y suficiente sobre la actividad empresarial, sus posibles impactos y los procesos de decisión.
- **Rendición de cuentas:** asegurar que las voces escuchadas se reflejen en las decisiones y comunicar los resultados de

vuelta a quienes participaron.

2.5.2. ¿Con quién dialogar? Antes de dialogar es clave saber con quién dialogar y por qué. Para ello debe realizarse un mapeo de partes interesadas desde la perspectiva de la diligencia debida. Esto implica ir más allá de los actores con poder o influencia, para enfocarse en aquellas personas o grupos cuyos derechos o entornos naturales puedan verse afectados, real o potencialmente, por las actividades de la empresa, de sus filiales o de sus socios comerciales en la cadena de actividades.

Este enfoque se basa en el principio de «centrar a los titulares de derechos y a los afectados por el impacto ambiental» y exige que las empresas —incluidas las pymes proveedoras dentro de la cadena de actividades— reconozcan y prioricen a aquellos grupos que se encuentran en mayor situación de riesgo o vulnerabilidad, aunque no tengan una influencia directa sobre las operaciones comerciales de la empresa.

Desde la mirada de la diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente, se prioriza a quienes pueden verse afectados negativamente por las decisiones, productos, servicios o cadena de actividades de la empresa. Entre los grupos más comunes se encuentran:

- Trabajadores, tanto directos como tercerizados, migrantes, temporales o de socios de la cadena.
- Comunidades locales en las áreas de operación, incluidas las comunidades indígenas, afrodescendientes y campesinas con formas de protección especial.
- Consumidores y usuarios, con atención particular a menores de edad o personas

- con discapacidad.
- Proveedores, contratistas y sus empleados, especialmente pymes y microempresas dentro de la cadena de actividades.
- Pueblos indígenas y grupos étnicos con derechos colectivos reconocidos.
- Defensores de derechos humanos y del medio ambiente.
- Autoridades locales, sindicatos, organizaciones no gubernamentales y

Tabla 25: Preguntas clave para un mapeo de partes interesadas desde la perspectiva de la diligencia debida

Nº	Pregunta guía	Recomendación
1	¿Qué actividades, productos o servicios de mi empresa podrían generar impactos sobre los derechos humanos o el medio ambiente de otras personas o ecosistemas?	Incluye condiciones laborales, impactos ambientales, uso de recursos, decisiones comerciales o prácticas de compra que afecten a terceros.
2	¿Qué personas o grupos están directa o indirectamente relacionados con mis operaciones, filiales, cadena de actividades o relaciones comerciales?	Trabajadores, comunidades vecinas, proveedores directos (Tier 1), consumidores, contratistas, transportistas, etc.
3	¿Cuáles de estas personas o grupos podrían verse más afectados, o ya lo están siendo, por mis actividades?	Priorizar a quienes enfrentan mayor exposición, dependencia o riesgo en relación con la empresa.
4	¿Existen personas o grupos que, por su condición, enfrentan riesgos diferenciados o agravados?	Mujeres, niñas y niños, personas indígenas, en situación de pobreza, migrantes, con discapacidad, LGBTQ+, defensores de DD.HH. y del medio ambiente.
5	¿Conozco las características específicas de estos grupos? ¿He documentado sus condiciones sociales, culturales, económicas, territoriales o ambientales?	Caracterizar adecuadamente a los grupos más allá del nombre de la organización o asociación que los representa.
6	¿Dónde están ubicados geográficamente y cómo es el contexto en el que viven o trabajan?	Identificar presencia de actores armados, falta de servicios básicos, conflictos sociales, estrés hídrico o tensiones ambientales.
7	¿Con qué frecuencia y de qué manera interactúo con estos grupos? ¿Existen canales de diálogo formales o informales?	Identificar si hay relación previa, si es fluido o limitado, si hay confianza o tensiones.
8	¿Quiénes son los puntos de contacto o portavoces legítimos de cada grupo, y cómo entablar un diálogo respetuoso y representativo?	Evitar asumir representaciones sin validar con los propios actores.
9	¿Qué herramientas tengo (o necesito) para sistematizar esta información de manera clara, actualizable y útil para la diligencia debida?	Por ejemplo, una matriz que incluya tipo de grupo, ubicación, nivel de riesgo, tipo de impacto potencial y estado de la relación.
10	¿Cómo garantizo que este mapeo no sea un ejercicio puntual, sino un proceso dinámico que se actualice y se retroalimente con el tiempo?	Revisar el mapeo al menos una vez al año, o antes cuando haya cambios relevantes en las operaciones, en la cadena de actividades o en el entorno.

medios comunitarios.

- Expertos técnicos e instituciones académicas que puedan aportar conocimiento sobre impactos ambientales concretos (biodiversidad, recursos hídricos, emisiones).

2.5.3. ¿Cuándo dialogar? Los momentos

clave del ciclo de diligencia debida: La CSDDD no exige una participación genérica, sino una consulta vinculada a los momentos clave del proceso.

El artículo 13 identifica las ocasiones en que las empresas deben realizar esta consulta, que coinciden con las cuatro primeras fases del ciclo de diligencia debida descritas en el apartado 2.1 de este toolkit:

- Fase 1 – Integración en políticas:
Elaboración y revisión de la política de diligencia debida, en consulta previa con los trabajadores y sus representantes.
- Fase 2 – Identificación y evaluación:
Recopilación de información sobre efectos adversos reales o potenciales para su detección, evaluación y priorización.
- Fase 3 – Prevención, mitigación y cese:
Desarrollo de planes de acción preventiva y correctiva, incluidos los planes mejorados.
- Fase 4 – Reparación: Adopción de medidas adecuadas para reparar efectos adversos reales..
- Fase 5 – Mecanismos de notificación:
No se exige
- Fase 6 – Seguimiento y comunicación:
No se exige

La consulta exigida por la CSDDD se extiende a los *stakeholders* afectados por las operaciones propias, las de las filiales y las de los socios comerciales directos (*Tier 1*) de la cadena de actividades.

Tras el Ómnibus I, la consulta a partes afectadas por la actividad de socios indirectos solo procede cuando existan

indicios razonables de impacto adverso.

El *value chain cap* introducido por el Ómnibus I protege a las pymes frente a solicitudes desproporcionadas de información durante el proceso de consulta.

2.5.4. Canales para la participación

significativa: La participación significativa no se resuelve con un acto aislado ni con una consulta de trámite. Hace falta un proceso continuo y basado en el respeto, con canales (formales e informales) que faciliten la escucha, el diálogo, la retroalimentación y la rendición de cuentas.

Estos canales deben diseñarse desde la perspectiva de los grupos que pueden verse afectados por la actividad empresarial y adaptarse a sus contextos, capacidades y niveles de riesgo. Los canales de participación pueden clasificarse en dos grandes tipos, que responden a objetivos distintos pero complementarios dentro del ciclo de diligencia debida.

A. Canales preventivos y proactivos

Orientados a anticipar riesgos, construir confianza, incorporar voces diversas en la toma de decisiones y mejorar la gobernanza del negocio. En la Tabla 26 se muestran ejemplos de canales preventivos.

B. Canales reactivos o de reclamación:

Diseñados para que personas o grupos afectados puedan reportar impactos adversos o vulneraciones y buscar respuesta o reparación. Se corresponden con la fase 5 del ciclo (mecanismos de notificación y reclamación del artículo 14 CSDDD) y se abordan con detalle en el apartado 2.1 del toolkit.

Tabla 26: Ejemplos de canales preventivos de participación

Canal	Descripción	Ejemplo
Mesas de diálogo comunitario	Espacios periódicos entre la empresa y actores locales para construir acuerdos y prevenir conflictos.	Mesa de Diálogo Cajamarca (Perú) entre comunidades, gobierno y empresas de la mina Yanacocha.
Encuestas y focus groups	Recogida sistemática de percepciones sobre condiciones de trabajo, impactos ambientales o relación con comunidades.	Encuestas anuales de clima laboral y bienestar a trabajadores directos y de socios directos.
Auditorías y veedurías participativas	Verificación conjunta con representantes de trabajadores, comunidades u organizaciones sociales.	Monitoreo ambiental participativo en zonas de operación extractiva.
Consultas previas libres e informadas	Procesos exigidos por el Convenio 169 OIT para medidas que afecten a pueblos indígenas.	Consulta previa antes de iniciar operaciones en territorios ancestrales.
Plataformas de diálogo sectorial	Espacios multiactor de ámbito sectorial o territorial que permiten abordar impactos compartidos.	Iniciativas multiactor como Better Work, Fair Wear o RSPO.

Entre las recomendaciones para la implantación de los canales se encuentran:

- Garantizar anonimato y protección frente a represalias, especialmente para personas en situación de poder asimétrico: trabajadores temporales, migrantes, pymes proveedoras, defensores de DD.HH., comunidades en contextos frágiles.
- Capacitar a todos los niveles del personal (gerencia, compras, operaciones, recursos humanos, seguridad) para asegurar que el mecanismo sea conocido, respetado y no genere represalias encubiertas.
- Hacer seguimiento y comunicar resultados mediante informes periódicos, respetando la confidencialidad, con lecciones aprendidas y ajustes implantados.
- Integrar los canales con el sistema general de diligencia debida: los hallazgos deben alimentar la evaluación de riesgos, el diseño de medidas preventivas y las políticas corporativas.
- Tender puentes con iniciativas multiactor cuando proceda, para reforzar la legitimidad y eficacia del mecanismo (véase apartado 2.6).

2.5.5. Caja de herramientas

- Guía práctica: La participación significativa de las partes interesadas en los procesos de debida diligencia en Derechos Humanos (Oxfam Intermón).
- Stakeholder Participation Assessment Guide (ICAT).
- Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo (Shift, Oxfam y Global Compact).
- Engaging Affected Stakeholders: The Emerging Duties of Board Members (World Economic Forum).
- Identifying and understanding stakeholders (GIZ y Helpdesk Business & Human Rights, Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania).
- Assessing the Quality of Relationships (Shift).

2.6. Alianzas multilaterales y colaboración sectorial

La gestión efectiva de los riesgos sobre los derechos humanos y el medio ambiente no puede abordarse únicamente desde la lógica individual de una empresa.

En sectores con cadenas de actividades complejas, múltiples proveedores y riesgos estructurales (como el trabajo infantil, la deforestación, el trabajo forzoso o la contaminación de fuentes hídricas) las soluciones aisladas se quedan cortas.

Las alianzas multiactor y la colaboración sectorial se han convertido en piezas clave para que la diligencia debida sea eficaz y tenga capacidad real de transformación.

Este enfoque colaborativo no solo mejora la eficiencia en la gestión de riesgos, sino que fortalece la legitimidad de las acciones empresariales.

Al integrar a sindicatos, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y otros actores relevantes, las iniciativas multiactor permiten construir diagnósticos más robustos, diseñar respuestas mejor contextualizadas y generar mayor confianza entre las partes interesadas.

Permiten también reducir costes, compartir información crítica, generar economías de escala y ejercer presión colectiva sobre proveedores o actores difíciles de auditar individualmente.

La Directiva reconoce que la participación en iniciativas sectoriales y multilaterales puede constituir una medida adecuada para prevenir, mitigar y abordar impactos adversos.

- Las iniciativas sectoriales reúnen a empresas de una misma industria para establecer estándares comunes y actuar de forma coordinada en la cadena de actividades.
- Las Alianzas o iniciativas multilaterales incorporan, además, a otros actores, como administraciones públicas, organizaciones internacionales o

sociedad civil, y resultan especialmente útiles para abordar riesgos sistémicos o contextos complejos.

En ambos casos, estas iniciativas refuerzan la capacidad de influencia conjunta y facilitan la gestión de riesgos, sin sustituir la responsabilidad individual de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones de diligencia debida.

2.6.1. Las alianzas multilaterales y las

iniciativas sectoriales: En el marco de la diligencia debida, las alianzas multilaterales son plataformas, mecanismos o espacios colaborativos en los que participan actores diversos (empresas, organizaciones de la sociedad civil, comunidades, sindicatos, organismos internacionales, instituciones estatales, entre otros) con el fin de identificar, prevenir, mitigar, cesar y reparar impactos adversos comunes, especialmente en contextos de alta complejidad o donde los riesgos son compartidos.

Estas alianzas buscan fortalecer la capacidad de influencia (*leverage*) colectiva para actuar de forma más eficaz y legítima.

Las iniciativas sectoriales se enfocan en un sector económico específico (minería, textil, agrícola, financiero, transporte, electrónica) y promueven estándares, metodologías y soluciones comunes para los desafíos que enfrentan las empresas de ese sector.

Pueden incluir herramientas de evaluación de riesgos, mecanismos de monitoreo conjunto, marcos de reparación colectiva o compromisos voluntarios alineados con estándares internacionales y con la CSDDD.

Las iniciativas territoriales se centran

en un área geográfica determinada (un corredor logístico, una zona de influencia minera, una región amazónica, una cuenca hidrográfica) y su valor reside en la articulación de actores que comparten un mismo entorno socioambiental.

Permiten abordar impactos acumulativos y promover respuestas concertadas que integren variables culturales, étnicas, ecológicas y de gobernanza local.

2.6.2. Tipología de alianzas: Las alianzas pueden clasificarse en función de su alcance y propósito principal.

En la práctica, estas categorías a menudo se combinan: una iniciativa sectorial puede incorporar componentes territoriales, una alianza temática puede influir en múltiples sectores, y una plataforma regional puede acoger distintas agendas temáticas.

- **Alianzas sectoriales:** Reúnen actores de una misma industria para afrontar desafíos comunes mediante estándares y herramientas compartidas. Por ejemplo, Fair Wear Foundation (textil), Better Coal (minería), RSPO (aceite de palma), Better Work (confección), Responsible Business Alliance (electrónica).
- **Alianzas territoriales:** Articulan actores que comparten un mismo entorno socioambiental, respondiendo a impactos acumulativos y contextos locales. Por ejemplo, mesas de diálogo territorial en zonas extractivas; articulaciones rurales-empresariales en regiones cafetaleras o bananeras; APL territoriales.
- **Alianzas temáticas:** Reúnen actores diversos en torno a una problemática

específica que atraviesa sectores y territorios. Por ejemplo, Bonsucro (azúcar y bioetanol sostenibles), iniciativas de transición circular (APL en Chile), alianzas de lucha contra el trabajo forzoso o la deforestación.

La participación en alianzas multilaterales ofrece ventajas significativas, pero también plantea retos que conviene anticipar y gestionar.

La Tabla 27 resume los principales beneficios y limitaciones que las empresas deben considerar al decidir su participación.

2.6.3. Alianzas y normativa europea

reciente: La creciente arquitectura regulatoria europea en materia de sostenibilidad refuerza el valor estratégico de las alianzas multilaterales.

Estas iniciativas facilitan el cumplimiento coordinado de varias normas que comparten lógica de diligencia debida pero se focalizan en aspectos distintos:

- Reglamento (UE) 2023/1115 sobre productos libres de deforestación (EUDR), que exige trazabilidad en materias primas como soja, aceite de palma, cacao, café, caucho, madera o carne de vacuno.
- Reglamento (UE) 2024/3015 sobre la prohibición de productos elaborados con trabajo forzoso en el mercado europeo.
- Reglamento (UE) 2023/1542 sobre baterías, con obligaciones de diligencia debida sobre minerales críticos.
- Reglamento (UE) 2017/821 sobre minerales procedentes de zonas de

Tabla 27: Beneficios y retos de la participación en alianzas multiactor

Dimensión	Ventajas	Retos o limitaciones
Eficiencia en la diligencia debida	Compartir costes, información y capacidades técnicas. Especialmente útil para cumplir las obligaciones CSDDD sobre socios directos (Tier 1) y sus subcontratados.	Requieren coordinación compleja y recursos dedicados; riesgo de dilución de responsabilidades individuales.
Acceso a contextos difíciles	Facilitan el acceso a zonas de alto riesgo o baja institucionalidad gracias a la legitimidad colectiva.	Pueden generar dependencia de terceros o exposición a conflictos ajenos a la propia actividad.
Identificación de riesgos	Mayor leverage colectivo para identificar y prevenir impactos adversos, especialmente en socios indirectos con indicios razonables de impacto.	Riesgo de diagnósticos poco específicos o diluidos por la diversidad de intereses.
Construcción de confianza	Fortalecen la legitimidad y transparencia ante comunidades, trabajadores, OSC y reguladores.	Posibilidad de captura empresarial o simulación de participación (social-washing o greenwashing colectivo).
Estandarización	Facilitan estándares comunes, mecanismos compartidos de monitoreo y verificación, y cláusulas contractuales homogéneas alineadas con la CSDDD.	Riesgo de soluciones rígidas que no se adaptan a contextos locales o a particularidades sectoriales.
Incidencia normativa	Mayor influencia colectiva en marcos regulatorios y políticas públicas.	Las empresas pequeñas pueden sentirse excluidas o con poca capacidad de voz dentro de la alianza.
Reputación y sostenibilidad	Reconocimiento reputacional y respaldo ante inversores, consumidores y reguladores.	Exposición a críticas si la alianza no cumple con resultados verificables o no es realmente inclusiva.
Protección a pymes proveedoras	Permiten compartir costes de cumplimiento y respetar el <i>value chain cap.</i>	Si no se diseñan bien, pueden trasladar exigencias desproporcionadas a pymes a través de la alianza.

conflicto (estaño, tantalio, wolframio y oro).

- Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM), que exige trazabilidad de emisiones en importaciones intensivas.

Las alianzas sectoriales y territoriales constituyen un vehículo especialmente eficiente para cumplir simultáneamente con la CSDDD y con estos reglamentos sectoriales, evitando duplicidades y distribuyendo cargas de verificación entre múltiples empresas. En el Gráfico 05 se pueden apreciar los pasos y recomendaciones para la participación.

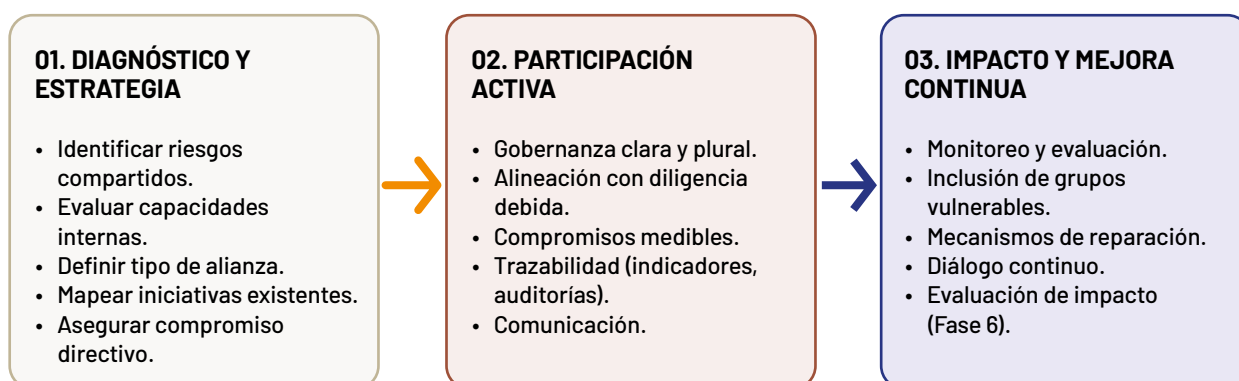
2.6.4. Caja de herramientas

- MSP Guide (Multi-Stakeholder Partnerships Guide): manual práctico para diseñar y gestionar alianzas multiactor (gobernanza, participación, toma de decisiones y resolución de conflictos).
- OECD Due Diligence Guidance & Sectoral Initiatives de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos: identifica y promueve iniciativas sectoriales como vía para reforzar el leverage colectivo y abordar riesgos comunes en cadenas complejas.
- Global Framework Agreements (GFAs) impulsados por International Labour Organization y sindicatos globales: acuerdos entre empresas multinacionales y federaciones sindicales para mejorar condiciones laborales en toda la cadena de actividades.
- Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA): estándar multiactor para minería responsable que integra empresas, sociedad civil y comunidades en auditorías y verificación independiente.
- Guías Colombia: es una iniciativa que reúne a empresas, sociedad civil y organismos internacionales para desarrollar orientaciones prácticas sobre derechos humanos en contextos complejos.

2.7. Indicadores y reporte

Una diligencia debida sin medición es una declaración de intenciones. Los indicadores permiten saber si las políticas adoptadas se traducen en acciones reales y si esas acciones reducen los impactos sobre personas y entorno. El reporte, a su vez, hace visible ese trabajo y lo somete al escrutinio de

Gráfico 05: Pasos y recomendaciones para participar



Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

los grupos de interés.

Ambos elementos cierran el ciclo de las seis fases descrito en el apartado 2.1 y conectan la diligencia debida con el conjunto del marco europeo de sostenibilidad.

La normativa exige que las empresas evalúen periódicamente la eficacia de sus medidas de diligencia debida, al menos cada cinco años, y siempre que se produzcan cambios relevantes.

Asimismo, deben comunicar públicamente de forma anual su enfoque y resultados en materia de diligencia debida. Cuando la empresa está sujeta a la Directiva (UE) 2022/2464, esta información se integra en el informe de sostenibilidad conforme a los ESRS; en caso contrario, debe publicarse una declaración específica.

2.7.1. Cómo elegir indicadores útiles:

Es frecuente caer en cuadros extensos de métricas. Frente a este escenario, es preferible seleccionar pocos indicadores bien elegidos a acumular muchos sin contexto. Los criterios que suelen funcionar a la hora de seleccionarlos son:

- **Pertinencia:** cada indicador debe responder a un riesgo o a una acción concreta, no a una métrica disponible sin más.
- **Mezcla equilibrada:** combinar cobertura, proceso y resultado evita que el sistema parezca activo cuando solo cumple formalidades.
- **Comparabilidad en el tiempo:** importa más una serie consistente de tres años que un dato puntual impecable.
- **Proporcionalidad:** el detalle debe ajustarse al tamaño de la empresa y a la gravedad del riesgo, sin trasladar cargas innecesarias a pymes proveedoras (*value*

Tabla 28: Familias de indicadores de diligencia debida y ejemplos.

Familia	Para qué sirve	Ejemplos
Indicadores de cobertura	Miden hasta dónde llega el sistema: qué partes de la organización y de la cadena están bajo diligencia debida.	Porcentaje de socios directos con cláusulas contractuales conformes; porcentaje de filiales con política aplicada; número de países cubiertos.
Indicadores de proceso	Verifican que el ciclo se está ejecutando: identificación, prevención, mecanismos, seguimiento.	Número de evaluaciones de riesgo realizadas; horas de formación impartidas; auditorías a socios completadas; planes de mejora abiertos y cerrados.
Indicadores de resultado	Capturan si las medidas están reduciendo riesgos o impactos reales sobre personas y entorno.	Reducción de quejas relacionadas con un impacto identificado; reducción de accidentes laborales; emisiones evitadas; incidentes ambientales registrados.
Indicadores de mecanismo de reclamación	Evalúan el funcionamiento de los canales de notificación previstos en el artículo 14 de la CSDDD.	Número de quejas recibidas; tiempo medio de respuesta; porcentaje de quejas resueltas; satisfacción de personas usuarias del canal.
Indicadores de gobernanza	Reflejan el papel del órgano de administración y la integración del sistema.	Número de reuniones del consejo dedicadas a diligencia debida; presencia de objetivos ESG en la retribución directiva; revisiones de la política realizadas.

chain cap).

La Tabla 28 plantea las cinco tipologías de familias de indicadores que conviene cubrir. Los indicadores no son solo un instrumento de reporte: deben servir para tomar decisiones.

Si los datos no llegan a quienes diseñan las políticas o no se discuten en los órganos de gobierno, el sistema se convierte en una rutina administrativa. La métrica útil es la que provoca conversaciones y ajustes.

2.7.2. Reporte y comunicación pública:

La comunicación de la diligencia debida cumple varias funciones a la vez: rinde cuentas a los grupos de interés, alimenta el escrutinio externo, satisface obligaciones normativas y refuerza la coherencia interna. La forma en que cada empresa la articula depende, sobre todo, de si está o no sujeta a la CSRD.

A. CSDDD y CSRD: dos normas que se complementan: Cuando ambas normas se aplican a la vez, conviene aprovechar su complementariedad para no duplicar esfuerzos.

La CSRD, con sus estándares ESRS, regula qué se reporta y cómo; la CSDDD regula qué se hace. Las empresas obligadas por ambas integran su diligencia debida en el informe de sostenibilidad anual, especialmente en los estándares sociales (S1 trabajadores propios, S2 trabajadores de la cadena, S3 comunidades afectadas, S4 consumidores) y ambientales (E1 cambio climático, E2 contaminación, E3

recursos hídricos, E4 biodiversidad, E5 economía circular).

Para las empresas que solo están bajo la CSDDD, el artículo 16 prevé una declaración específica que cubre los mismos contenidos esenciales.

Qué debe contener el reporte:

- Descripción del sistema de diligencia debida: política, gobernanza, recursos y alcance.
- Identificación de los principales riesgos e impactos sobre derechos humanos y medio ambiente, con su priorización.
- Medidas adoptadas para prevenir, mitigar, cesar y reparar, con resultados verificables.
- Funcionamiento de los mecanismos de notificación y reclamación: número de quejas, tiempos, soluciones.
- Indicadores cuantitativos y cualitativos relevantes, con evolución respecto a años anteriores.
- Planes y compromisos para el siguiente periodo, incluidos los planes de transición climática reportables vía ESRS E1.

B. Canales habituales de comunicación

- Informe de sostenibilidad bajo CSRD (ESRS): Vía principal cuando la empresa está sujeta a la CSRD. La diligencia debida se reporta dentro de los estándares S1-S4 (sociales) y E1-E5 (ambientales), junto con el modelo de negocio y la gobernanza.
- Declaración pública específica (art. 16 CSDDD): Para las empresas obligadas por la CSDDD que no estén cubiertas por la

CSRD: descripción del sistema, riesgos identificados, medidas adoptadas y resultados.

- Comunicación interna: Información dirigida a trabajadores y a sus representantes sobre política, riesgos relevantes, mecanismos disponibles y resultados del año.
- Comunicación a la cadena de actividades: Información a socios directos sobre criterios, expectativas, planes de apoyo y, cuando proceda, aprendizajes compartidos.
- Comunicación a comunidades afectadas: Materiales accesibles (idiomas locales, formatos visuales) sobre impactos y medidas, devueltos a las personas que participaron en consultas.

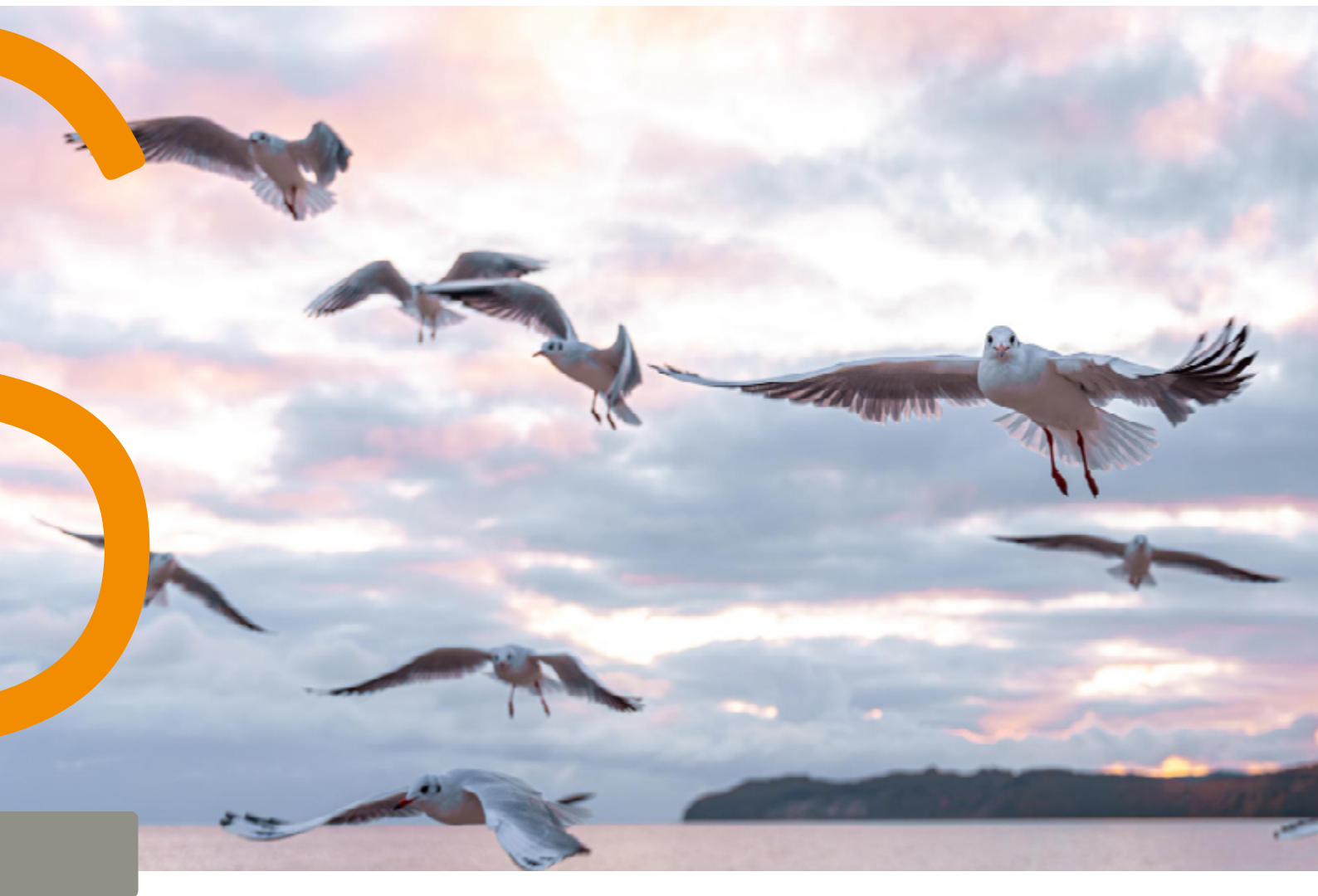
2.7.3. Caja de herramientas

- Estándares Europeos de Reporte de Sostenibilidad (ESRS): EFRAG.
- UN Guiding Principles Reporting Framework (Shift): orientaciones específicas para reportar diligencia debida en derechos humanos.
- Corporate Human Rights Benchmark (World Benchmarking Alliance): metodología de comparación entre empresas.
- Global Reporting Initiative (GRI), estándares universales y temáticos sobre sostenibilidad.
- Indicadores ODS sectoriales (UN Global Compact y GRI).
- Indicadores específicos de iniciativas multiactor: Fair Wear Foundation, Better Work, RSPO, Bonsucro, Responsible Business Alliance.

Capítulo 3:

Casos prácticos

- 3.1. FLUIDRA:** Hoja de ruta progresiva para integrar la debida diligencia en un grupo global y verticalmente integrado.
- 3.2. ILUNION:** Marco común de prevención, seguimiento y mejora que ha permitido evolucionar del cumplimiento hacia la evaluación, la trazabilidad y la mejora progresiva.
- 3.3. ZAMORA COMPANY:** Gobernanza, Ética y Sostenibilidad como modelo de cumplimiento.



Capítulo 3:

Casos prácticos

En este último apartado se muestran una serie de ejemplos relacionados con las acciones de organizaciones que introdujeron proyectos de diligencia debida en materia de sostenibilidad.

Se ha buscado presentar una diversidad de empresas diferentes en tamaño, sector y tipología de negocio para mostrar una variedad de gestión, poniendo en valor las diversas

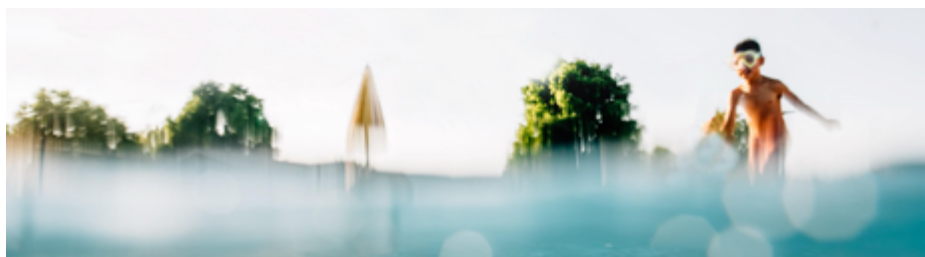
iniciativas organizativas que ayuden a las organizaciones a reflexionar cómo aplicar la CSDDD desde el área de sostenibilidad.

Para la elaboración del presente Toolkit se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: Fluidra, Ilunion y Zamora Company.

FLUIDRA



FLUIDRA



3.1. Fluidra: Hoja de ruta progresiva para integrar la debida diligencia en un grupo global y verticalmente integrado

SOBRE LA EMPRESA

Fluidra, S.A. es una compañía multinacional española, fundada en 1969 y líder global en el sector de la piscina y el *wellness*. Con cerca de 7.000 empleados, en más de 45 países, cuenta con un modelo de negocio integrado verticalmente que abarca diseño, fabricación, distribución y comercialización de una amplia productos y soluciones para piscinas residenciales, comerciales y aplicaciones de bienestar.

La preparación para la aplicación de la CSDDD se encuentra en una fase inicial. Aunque la compañía ha esperado a la aprobación definitiva del marco regulatorio tras el proceso Omnibus I antes de desplegar un modelo plenamente alineado con la Directiva, desde 2021 ha impulsado diferentes iniciativas para fortalecer su enfoque de debida diligencia.

Estas iniciativas han permitido generar capacidades internas y sentar las bases de un sistema de debida diligencia que será revisado, adaptado y consolidado entre 2027 y 2029, en línea con el texto definitivo de la normativa y las directrices que se espera que publique la UE próximamente.

SITUACIÓN ACTUAL FRENTE A LA CSDDD

Fluidra se encuentra en una fase inicial-intermedia de preparación para la aplicación de la CSDDD. En los últimos años ha trabajado en sentar las bases de su sistema de debida diligencia mediante el desarrollo de políticas, definición de estructuras de gobernanza, realización de las primeras evaluaciones de riesgos e impactos en DD.HH. y fortalecimiento de sus procesos de gestión de la cadena de suministro.

Actualmente, se encuentran identificando las principales brechas entre sus procesos existentes y los futuros requisitos regulatorios. La adaptación y consolidación del sistema de debida diligencia formará parte de la nueva hoja de ruta de sostenibilidad de la compañía para el periodo 2027-2030, durante la cual se revisará y ajustará de acuerdo con sus procesos, responsabilidades, herramientas y seguimiento para garantizar una implementación eficaz y proporcionada.

IMPLICACIÓN Y APOYO DE LAS ÁREAS

La implantación de la CSDDD está liderada de forma transversal por la Dirección de Sostenibilidad, que coordina el proceso y trabaja estrechamente con las áreas de RR. HH., Compras, Legal y *Compliance* para integrar los requisitos de la Directiva en los distintos procesos de la compañía. Este enfoque permite abordar la debida diligencia desde una perspectiva multidisciplinar, incorporando aspectos relacionados con los DD.HH., como los ambientales y de gobernanza.

El área de Sostenibilidad presta apoyo y asesoramiento a los equipos locales en países en los que existen requisitos específicos en materia de debida diligencia, como la *Modern Slavery Act* en Reino Unido y Australia, facilitando la interpretación de la normativa, el desarrollo de políticas y procedimientos, la implantación de medidas de prevención y el seguimiento de las obligaciones de reporte.

FLUIDRA



EL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La supervisión del avance se realiza a través de los órganos de gobernanza existentes. El Consejo de Administración recibe información periódica sobre la evolución de las iniciativas de sostenibilidad, incluyendo el grado de ejecución de los planes de DD.HH. de todas las regiones, así como el porcentaje de proveedores auditados, cuyo cumplimiento forma parte de los objetivos del *Annual Incentive Plan* (AIP) de determinados directivos.

Asimismo, la compañía realiza el seguimiento operativo mediante los comités regionales trimestrales de sostenibilidad, en los que se revisa el progreso de las acciones, se comparten buenas prácticas y se identifican nuevas necesidades de actuación.

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IMPACTOS

La identificación y priorización de impactos ha sido un proceso evolutivo. En 2021 se realizó un análisis de riesgos basado en información interna, evaluaciones sectoriales y herramientas especializadas. Posteriormente, en el marco de la CSRD, el análisis fue revisado e integrado en la Doble Materialidad para asegurar la identificación de los impactos negativos y aprovechar sinergias entre ambos marcos regulatorios.

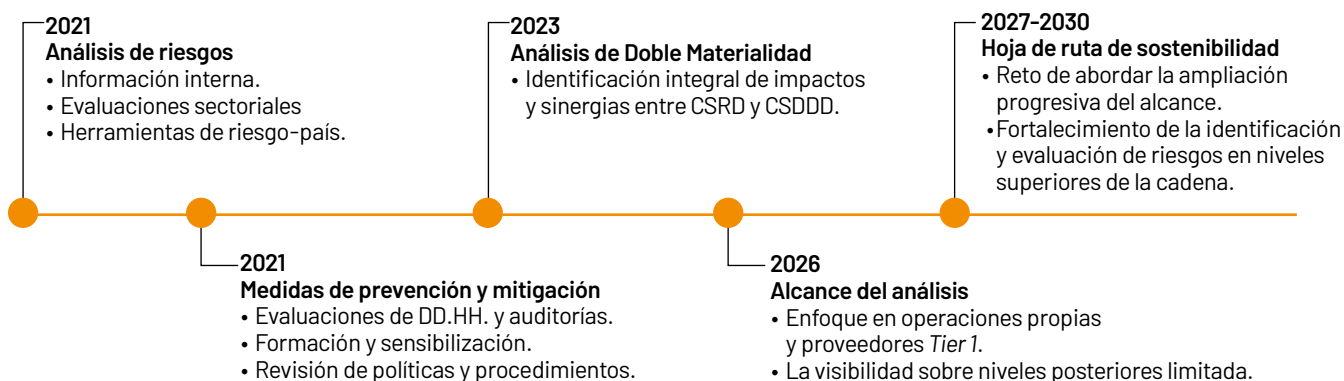
La organización se plantea como reto el abordar la ampliación progresiva del alcance y los mecanismos de identificación y evaluación de riesgos en niveles superiores de la cadena en el marco de su Hoja de Ruta de Sostenibilidad 2027-2030.

POLÍTICA DE DILIGENCIA DEBIDA

Fluidra ya contaba con un marco en debida diligencia. Desde 2020, su Política ASG recogía el compromiso con los DD.HH., y la implantación de procesos de debida diligencia estaban línea con los Principios Rectores de las ONU.

Fluidra está desarrollando una Directiva Interna de Debida Diligencia que establecerá un marco común para la identificación, prevención, mitigación y seguimiento de impactos sobre DD.HH. y el medioambiente, con el objetivo de dar respuesta a los requisitos de la CSDDD, y sirva de referencia para las distintas normativas (*Modern Slavery Act* en UK y Australia, la *EU Forced Labor Regulation*, entre otras.).

Gráfico 06: Evolución del análisis de riesgos a Doble Materialidad



FLUIDRA



MEDIDAS PREVENTIVAS

La compañía dispone de medidas de prevención tanto en sus operaciones propias como también en su cadena de suministro:

Operaciones propias

- Planes de Acción de Derechos Humanos, adaptados a los impactos más relevantes en cada región.
- Actualización del Código Ético y lanzamiento de una nueva formación obligatoria.
- Definición de procedimientos específicos para abordar impactos negativos (actuales y potenciales) identificados.
- Campañas de sensibilización sobre el Canal Confidencial.
- Formaciones generales complementadas por sesiones específicas por temática para áreas clave.

Cadena de Suministro

- Implementación del Procedimiento de selección y homologación de proveedores, acompañado de evaluaciones y auditorías realizadas por un tercero independiente.
- Sesiones de formación anuales sobre cuestiones de la estrategia de sostenibilidad, incluyendo el Código Ético y compromisos en derechos humanos.

PRINCIPALES DESAFÍOS Y FACTORES DEL PROCESO

Para la compañía, uno de los principales desafíos ha sido la limitada visibilidad sobre la cadena de suministro más allá de los proveedores del *Tier 1*. En determinadas geografías, como EE. UU., el diferente contexto regulatorio y la evolución del debate público sobre políticas ASG han hecho necesario reforzar las acciones de sensibilización y comunicación interna.

Uno de los principales factores determinantes de la adopción de la CSDDD en la empresa ha sido el trabajo transversal del área de sostenibilidad y su coordinación con el resto de áreas implicadas. Aunque el marco regulatorio aún no esté completamente definido, la compañía recomienda comenzar a construir las bases del sistema de debida diligencia. Disponer de estos elementos facilita adaptar posteriormente los procesos a los requisitos de la normativa con un esfuerzo significativamente menor.

LECCIONES APRENDIDAS

Los aprendizajes que la empresa abordará en la nueva Hoja de ruta de sostenibilidad 2027-2030, ha sido constatar que el

creciente número de requisitos regulatorios y debida diligencia exige una gestión mucho más integrada de la información de la cadena de suministro.

En este contexto, Fluidra ha identificado la necesidad de disponer de una clasificación de todas las tipologías de proveedores, que permita adaptar el nivel de diligencia, la información solicitada y las medidas de seguimiento (en función del riesgo, la naturaleza del producto o servicio, el país de operación o el grado de criticidad).

De todo el proceso, la compañía destaca:

- Integración de la identificación, evaluación y priorización de los impactos negativos en el proceso de evaluación de doble materialidad.
- Realización de evaluación y auditorías externas a instalaciones propias, no solo a proveedores.
- Enfoque global de la debida diligencia, tomando como referencia la CSDDD, para dar cumplimiento a normativas aplicables a nivel de grupo.



3.2. ILUNION: Marco común de prevención, seguimiento y mejora que ha permitido evolucionar del cumplimiento hacia la evaluación, la trazabilidad y la mejora progresiva

SOBRE LA EMPRESA

ILUNION es un grupo empresarial vinculado al Grupo Social ONCE, con cerca de 45.000 profesionales. Su modelo empresarial sitúa a las personas en el centro y promueve la inclusión laboral de personas con discapacidad y otros colectivos en situación de vulnerabilidad.

ILUNION lleva varios años implementando la Política de Derechos Humanos, aprobada en 2018, con el objetivo de integrar el respeto a los derechos humanos en la gestión de sus negocios y relaciones comerciales.

Su aproximación a la directiva CSDDD ha partido de la convicción de que las empresas tienen la responsabilidad de conocer, prevenir y gestionar los impactos que pueden generar sobre las personas.

La directiva ha proporcionado a la organización un marco para ordenar, sistematizar y fortalecer iniciativas que ya formaban parte de su manera de entender la gestión, ayudándoles a incorporar una visión más estructurada de los derechos humanos en la toma de decisiones.

ORIGEN Y SITUACIÓN

ACTUAL SOBRE LA CSDDD

La experiencia de ILUNION en relación con la CSDDD se enmarca en la preparación y el fortalecimiento progresivo de la debida diligencia.

Actualmente, la organización se encuentra trabajando en la identificación de los impactos negativos reales y potenciales de todas sus líneas de negocio y sus cadenas de valor, así como de los titulares de derechos afectados, para facilitar su posterior priorización.

Este proceso plantea a la empresa el reto de adaptar un marco común a actividades muy diversas, reforzar las capacidades de los equipos y traducir los compromisos corporativos en medidas concretas de prevención, mitigación y reparación, tomando como referencia los Principios Rectores de las Naciones Unidas y la CSDDD.

Desde el inicio se entendió que la gestión de los DD.HH.

no podía abordarse desde una única función. Por ello, el trabajo se ha desarrollado de forma transversal desde la Dirección de Ética, Sostenibilidad y alianzas, en la coordinación interna y externa, junto con las áreas de cumplimiento normativo, auditoría o legal.

ILUNION cuenta con una Política de DD.HH. y un Código Ético que constituyen el marco de referencia para toda su actuación.

La llegada de la CSDDD no ha supuesto la creación de nuevos compromisos, sino el refuerzo de los ya existentes mediante herramientas que permiten identificar riesgos, priorizar actuaciones y realizar un seguimiento más sistemático de las medidas adoptadas.

El objetivo del Grupo es que la diligencia debida forme parte de los sistemas de gestión habituales de todas sus compañías.



IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE IMPACTOS

ILUNION se encuentra desarrollando un proceso de identificación y priorización de impactos adaptado a la diversidad de sus negocios y respectivas cadenas de valor. Para ello, se encuentra trabajando con los equipos de las distintas empresas mediante una plantilla común que permite registrar las actividades y relaciones comerciales relevantes, los impactos negativos reales y potenciales y los titulares de derechos que pueden verse afectados.

El análisis abarca tanto las operaciones propias como la cadena de valor, y presta especial atención a las personas que pueden encontrarse en situaciones de mayor vulnerabilidad, incluidas las personas con discapacidad. Se busca describir cada impacto de forma concreta, identificando sus causas, contexto en el que puede producirse y las medidas a desarrollar para abordarlo. La priorización se realizará atendiendo a la gravedad del impacto, considerando su escala, alcance y carácter irremediable, y, para los impactos potenciales, también su probabilidad. El criterio central es el riesgo para las personas. Este ejercicio permitirá orientar

los esfuerzos hacia los impactos más graves y definir medidas de prevención, mitigación y reparación, contrastando los resultados con la perspectiva de los titulares de derechos afectados.

En cuanto a las medidas preventivas, la organización ha desarrollado medidas en relación con sus líneas de negocio que buscan evitar que sus actividades y relaciones comerciales generen impactos negativos sobre los DD.HH., prestando especial atención a las personas en situación de mayor vulnerabilidad.

El proceso de debida diligencia que están impulsando les permitirá evaluar su adecuación y eficacia frente a los impactos identificados, detectar posibles brechas y reforzar las actuaciones en los ámbitos prioritarios.

APRENDIZAJES CLAVE QUE HAN CONTRIBUIDO A LA ORGANIZACIÓN

El trabajo transversal en la cadena de suministro, apoyado en GO SUPPLY, ha permitido a la organización avanzar en la sistematización de la información sobre proveedores y disponer de una base común de homologación.

Uno de los principales aprendizajes es que la homologación y la recopilación de información deben complementarse con un análisis de los riesgos para las personas, atendiendo a la actividad, el contexto geográfico y las características de cada relación comercial.

También pone de manifiesto la importancia de acompañar a los proveedores en la mejora de sus prácticas y de incorporar los resultados del análisis a las decisiones de compra y al seguimiento de las relaciones comerciales. Así, GO SUPPLY constituye una herramienta de apoyo.

DESAFÍOS Y FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO

Uno de los principales desafíos ha sido adaptar un marco común de debida diligencia a la diversidad de actividades y cadenas de valor de ILUNION. Esto requiere homogeneizar criterios, disponer de información suficiente y desarrollar capacidades para identificar y priorizar los impactos. Otro reto es convertir los resultados del análisis en medidas concretas,



con responsables, recursos y mecanismos de seguimiento, e integrar este enfoque en las decisiones cotidianas de cada negocio.

MODELO HUMAN CARE: DEL ANÁLISIS A LA GESTIÓN

Human Care es un modelo implantado en ILUNION TextilCare que refleja la forma de trasladar la diligencia debida en DD.HH. desde el análisis hasta la gestión real. El proyecto surgió tras identificar y evaluar los principales riesgos e impactos en derechos humanos.

Este proceso permitió comprender mejor las necesidades de las personas, priorizar las actuaciones con mayor capacidad de generar un impacto positivo y definir Human Care como un marco común de prevención, seguimiento y mejora. El modelo, no es un programa de bienestar ni una suma de iniciativas aisladas, sino un modelo de gestión de DD.HH. Integra en un único marco las condiciones laborales, la seguridad y la salud, el trato, el desarrollo profesional, la conciliación y el bienestar, ofreciendo una visión transversal y conectada de la organización.

Su principal valor reside en incorporar los DD.HH. a la gestión diaria de la compañía. El proyecto ha ayudado a pasar de la identificación de riesgos a la definición de actuaciones concretas y a adoptar decisiones más conscientes, preventivas y alineadas con el propósito propósito de la organización de situar a las personas en el centro.

El cambio más relevante ha sido la incorporación de una visión integral para gestionar los distintos riesgos con una misma lógica de priorización, seguimiento y mejora continua. Esto ha favorecido una mayor coordinación entre áreas y ha reforzado nuestra capacidad de respuesta. El principal desafío ha consistido en convertir un análisis amplio en decisiones concretas y ejecutables dentro de una organización con actividades y realidades diversas. Para ello, ha sido necesario equilibrar la ambición de las medidas con la capacidad real de implantarlas y realizar su seguimiento.

Entre los factores de éxito se puede destacar:

- El compromiso de la Alta Dirección.

- El alineamiento y colaboración entre áreas y la escucha directa de las personas afectadas.

La combinación de estas perspectivas ha permitido diseñar soluciones más realistas, cercanas a la realidad de sus plantas y adaptadas a las necesidades de las personas.

Uno de los principales aprendizajes del proyecto ha sido comprender que la diligencia debida no puede limitarse a recopilar información ni a trasladar toda la responsabilidad a los proveedores. Una gestión adecuada del riesgo exige conocer la cadena de suministro, priorizar los ámbitos más sensibles y mantener un diálogo continuo con los diferentes actores.

Este enfoque nos ha permitido evolucionar desde una lógica centrada en el cumplimiento documental hacia un modelo basado en la evaluación, la trazabilidad y la mejora progresiva, al tiempo que favorece relaciones más sólidas con nuestros proveedores estratégicos.



3.3. ZAMORA COMPANY: Gobernanza, Ética y Sostenibilidad como Modelo de Cumplimiento

SOBRE LA EMPRESA

Zamora Company es una compañía española de capital 100% familiar, que elabora y comercializa espirituosos y vinos de alto valor añadido, orientada a la satisfacción del cliente y a la creación y desarrollo de marcas premium. Con participación en más de 80 países, Zamora Company está formada por un equipo internacional de más de 580 personas y un extenso porfolio de marcas Premium, con plantas de producción en España, Italia, EE. UU, y con importe neto de cifra de negocio de 255 millones de euros (2025).

Con 80 años de historia la compañía española surgió de la mano de Licor 43 y hoy es propietaria de marcas de reconocido prestigio internacional. La aproximación de la compañía a la CSDDD se enmarca en su plan de Empresa Consciente que establece su compromiso con el planeta, los empleados, los consumidores y la sociedad mediante tres ejes: buen gobierno, transparencia y liderazgo consciente. Este modelo busca integrar de forma transversal y estructural la responsabilidad ASG en toda su cadena de valor.

ORIGEN Y SITUACIÓN

ACTUAL SOBRE LA CSDDD

La compañía se encuentra en una fase intermedia y de preparación activa de cara a la plena efectividad de los requerimientos europeos. Entre los hitos clave alcanzados destacan:

- Doble Materialidad: La organización ha completado el análisis de materialidad de impacto y financiera para definir los IROs prioritarios en sus operaciones y cadena de valor.
- Análisis GAP y adaptación regulatoria: Zamora Company ha concluido un análisis GAP de preparación hacia la CSRD y la CSDDD, adaptando posteriormente su hoja de ruta al marco de simplificación reguladora europeo (Ómnibus) para alinearse con los estándares simplificados de reporte y diligencia debida (VSME).
- Digitalización de la cadena de suministro: En 2025 se ha implantado la plataforma digital centralizada ITBID para sistematizar la homologación y evaluación ASG automatizada de proveedores.

REPOSABILIDADES Y SISTEMA DE GOBIERNO

La estrategia corporativa en sostenibilidad ASG está liderada por la figura de la *Conscious Company Manager* (Responsable de Sostenibilidad), integrada desde 2023 dentro de la Dirección de Personas (RRHH). Esta área trabaja de forma transversal con la Dirección Global de Servicios Corporativos / *Compliance*, junto con las direcciones de Legal, de Compras, Auditoría Interna / Gestión de Riesgos, la dirección Financiera y las direcciones de Operaciones

El Consejo de Administración es el órgano supremo de supervisión estratégica. También cuentan con una Comisión de Auditoría y Riesgos que es la que asesora permanentemente al Consejo en la revisión de la información ASG, el control interno y la gestión integral de riesgos. También cuentan con la Comisión de Retribución y Nombramientos; y con un Comité de Cumplimiento que es un órgano colegiado que vela por la aplicación del Código Ético y la prevención de incumplimientos normativos.



POLÍTICA DE DILIGENCIA DEBIDA

Zamora Company ha complementado su marco normativo previo para adaptarlo a las exigencias de diligencia debida y derechos humanos:

- Políticas existentes previas: Código Ético y de Conducta (actualizado en 2022) y Política de Calidad y Responsabilidad Social.
- Código Ético para Proveedores: Aprobado por el Consejo de Administración en 2022, traslada explícitamente los compromisos en DD.HH., medioambiente y anticorrupción a la cadena de suministro, contando con una adhesión formal del 100% de los proveedores.
- Nuevas políticas y actualizaciones: Entre 2023 y 2025 se han aprobado e implantado la nueva Política de Compras (2025), la Política de Contratación Mercantil, la Política de Sanciones Internacionales, la Política de Relación con Funcionarios Públicos y la actualización de la Política del Sistema Interno de Informaciones y Defensa del Informante en cumplimiento de la Ley 2/2023.

IDENTIFICACIÓN DE IMPACTOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS

Para la identificación de impactos, la compañía parte del análisis de las operaciones y la cadena de suministro:

- Metodología y fuentes: Se utiliza la Doble Materialidad, con consultas a grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, clientes, administración) con el análisis de riesgos financieros e impactos sectoriales.
- Delimitación del alcance (scoping): Cubre las operaciones propias directas (plantas de producción, bodegas y sedes) y la cadena de suministro global.
- Criterios de priorización en la cadena de suministro: Se aplica un modelo de Proveedores Clave basado en el volumen económico según el Plan Estratégico de Compras y con la criticidad de riesgos de sostenibilidad ASG. Se estructuran en: Proveedores de *Packaging* (envases primarios, secundarios y terciarios), Proveedores de Materias Primas / Enológicos; y Proveedores de Material Publicitario, VAPS y POS.

Estos tres grupos concentran aproximadamente dos tercios (2/3) del valor monetario total de compras de la compañía.

Para prevenir y mitigar posibles impactos negativos, la organización ha modificado diversos procesos operativos e institucionales:

- Plataforma Digital ITBID: Implantación en 2025 de una plataforma digital centralizada y colaborativa para el registro, homologación y evaluación ASG automatizada de todos los proveedores, incluyendo un seguimiento dinámico de caducidad de certificaciones.
- Cuestionarios de Homologación ASG: Recogida sistemática de información sobre huella de carbono, cumplimiento del impuesto sobre envases plásticos no reutilizables y planes de descarbonización.
- Auditorías a proveedores: Proceso continuado de auditorías presenciales y evaluaciones documentales en las divisiones de espirituosos y bodegas (evaluando a más de 240 proveedores y realizando auditorías específicas en instalaciones de proveedores clave).



OPTIMIZACIÓN DEL CANAL DE RECLAMACIONES

La compañía cuenta con una plataforma administrada por una entidad externa e imparcial (EQS), ajustada a los requisitos de la Directiva Europea 2019/1937 y a la Ley 2/2023, a través de la Política del Sistema Interno de Informaciones y Defensa del Informante.

El canal garantiza la confidencialidad, opción de anonimato y protección frente a represalias. Los indicadores clave de seguimiento (KPIs) son:

- 0 (cero) denuncias por vulneración de Derechos Humanos de forma continuada en los últimos ejercicios (período 2020-2025).
- 0 (cero) denuncias por corrupción registradas en el canal interno.
- 100% de proveedores firmantes del Código Ético para Proveedores.
- 82% de consumo de energía eléctrica renovable.
- 95% de residuos valorizados o reciclados.
- 3,28% de brecha salarial en 2025 y tasa de rotación laboral controlada (7,98%).

DESAFÍOS Y LOS FACTORES CLAVES DEL PROCESO

Los desafíos han sido:

- Gestionar la complejidad de un panel muy amplio (~1.500 proveedores), donde la mayoría son pymes, coordinando la recogida de datos ASG sin colapsar su operativa
- Adaptarse a un entorno normativo europeo en constante evolución (CSRD, CS3D, Ómnibus/VSME).
- Mantener la resiliencia en la cadena de suministro ante entornos volátiles e inciertos (VUCA)

Entre los factores claves del proceso, la empresa recomienda:

- La priorización mediante scoping: Centrar los mayores esfuerzos de auditoría en los "Proveedores Clave" estratégicos
- Digitalización: Implantar plataformas digitales comunes y colaborativas (ITBID) para simplificar la gestión
- Sólida gobernanza: Garantizar la implicación directa del Consejo de Administración y la Alta Dirección
- Enfoque de alianza (Partnership): Trabajar conjuntamente con los proveedores en planes de mejora continua en lugar de actuar únicamente mediante exigencias coercitivas

Tanto los desafíos con los factores claves del proceso de adaptación de la CSDDD en la empresa, han logrado que Zamora Company se prepare para transformar la exigencia legal de la directiva en ventajas competitivas operativas. Como resultados obtenidos destacan:

- Reconocimiento EcoVadis Silver (2025): Puntuación de 70/100, situando a la empresa en el Top 15% mundial de más de 150.000 organizaciones evaluadas por sus prácticas ASG.
- Integración de colectivos vulnerables: Contratación directa de operaciones a Centros Especiales de Empleo (Funcarma - Fundación Railes) para integrar la diversidad funcional en la cadena de valor.

La organización ha participado en las siguientes iniciativas sectoriales y multiactor:

- Red Española del Pacto Mundial de la ONU.
- Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria (promovido por FIAB).
- Cartagena Puerto Sostenible.
- Participación en la Federación Española del Vino (FEV), Espirituosos España, AUTOCONTROL y DIRSE.
- Certificación Sustainable Wineries for Climate Protection (SWfCP) en el ámbito vitivinícola.

Anexos:

- I. Bibliografía.
- II. Glosario de términos.
- III. Ficha técnica de la investigación.



Anexo I:

Bibliografía

NORMATIVA EUROPEA

- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2019):** "Reglamento (UE) 2019/2088, de 27 de noviembre de 2019, sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros". Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2020):** "Reglamento (EU) 2020/852", del 18 de junio 2020 sobre el establecimiento de un marco para facilitar la inversión sostenible". Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2022):** "Directiva (EU) 2022/2464" del 14 de diciembre 2022 por el que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE sobre la información corporativa sobre sostenibilidad. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2023):** "Regulation (EU) 2023/956 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 establishing a carbon border adjustment mechanism". EUR-Lex. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/956/oj>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2024):** "Directive (EU) 2024/1760 del 13 de junio 2024 sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por el que se modifican la Directiva 2019/1937 y el Reglamento 2023/2859". Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2026):** "Directive (EU) 2026/470 amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, 2022/2464 and 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements". EUR-Lex. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2026/470/oj/eng>
- **PARLAMENTO EUROPEO Y CONSEJO UE (2019):** "Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law". Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj>

ORGANISMOS INTERNACIONALES

- **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (2018):** "OECD due diligence guidance for responsible business conduct". OECD Publishing. Ver en: <https://doi.org/10.1787/15f5f4b3-en>
- **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. (2023):** "OECD guidelines for multinational enterprises on responsible business conduct". OECD Publishing. Ver en: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- **UNITED NATIONS. (1948).** Universal Declaration of Human Rights. Ver en: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- **UNITED NATIONS. (1966)** "International Covenant on Civil and Political Rights. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights". Ver en: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
- **UNITED NATIONS. (1966).** "International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights". ver en: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights>
- **UNITED NATIONS. (2011).** "Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations – Protect, respect and remedy framework. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Ver en: https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf
- **UNITED NATIONS. (2015).** "Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development". Ver en: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- **UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE. (2015).** "Paris Agreement". Ver en: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

Anexo I: Bibliografía (continuación)

ORGANISMOS INTERNACIONALES (Continuación)

- **SECRETARIAT OF THE CONVENTION ON BIOLOGICAL DIVERSITY. (1992).** "Convention on Biological Diversity". Ver en: <https://www.cbd.int/convention/text>
- **INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. (1998):** "ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its follow-up". Ver en: <https://www.ilo.org/declaration>
- **UNIÓN EUROPEA Y MARCOS ESTRATÉGICOS EUROPEAN COMMISSION. (2019).** "The European Green Deal". Ver en: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
- **EUROPEAN FINANCIAL REPORTING ADVISORY GROUP. (2023).** "European Sustainability Reporting Standards". Ver en: <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs>
- **EUROPEAN PARLIAMENT & COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2023).** "Regulation (EU) 2023/1115 on the making available on the Union market and the export from the Union of certain commodities and products associated with deforestation and forest degradation". EUR-Lex. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1115/oj>
- **EUROPEAN PARLIAMENT & COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2024):** "Regulation (EU) 2024/1252 establishing a framework of measures for strengthening Europe's net-zero technology products manufacturing ecosystem". EUR-Lex. Ver en: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1252/oj/eng>

DERECHOS HUMANOS Y MECANISMOS DE RECLAMACIÓN

- **OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. (2011).** "The corporate responsibility to respect human rights: An interpretive guide". United Nations. Ver en: https://www.ohchr.org/documents/publications/hr.pubb.12.2_en.pdf
- **OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. (2014):** "Guiding principles on business and human rights: Guidance on accountability and remedy project". United Nations. Ver en: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf
- **OFFICE OF THE UNITED NATIONS HIGH COMMISSIONER FOR HUMAN RIGHTS. (2014):** "Accountability and Remedy Project: Improving accountability and access to remedy in cases of business involvement in human rights abuses". United Nations. Ver en: <https://www.ohchr.org/en/business/ohchr-accountability-and-remedy-project>
- **SHIFT. (2014).** "Remediation, grievance mechanisms and the corporate responsibility to respect human rights". Ver en: https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2026/03/Shift_remediationUNGPs_2014.pdf
- **SHIFT. (2019).** "Doing business with respect for human rights: A guidance tool for companies". Shift. Ver en: https://shiftproject.org/wp-content/uploads/2026/03/business_respect_human_rights_full-1.pdf
- **SHIFT. (2019).** "Human rights impact assessment: Guidance and tools". Shift. Ver en: <https://www.humanrights.dk/tools/human-rights-impact-assessment-guidance-toolbox>

Anexo I: Bibliografía (continuación)

FUENTES Y CASOS EMPRESARIALES

- **ACCIONA. (2024):** "Sustainability report 2024". ACCIONA. Ver en: <https://www.acciona.com/content/dam/acciona-global/documentos/cnmv/2025/sustainability-report-2024-acciona.pdf>
- **DIRSE & EY (2025):** "VI Barómetro de la Sostenibilidad DIRSE - EY". Ver en: <https://www.ey.com/es-es/insights/rethinking-sustainability/v-barometro-de-materialidad-dirse-ey>
- **DIRSE & RETREE (2026):** "Toolkit: Cómo regenerar ecosistemas y activar economías locales para la mitigación y adaptación al cambio climático". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/17o-toolkit-dirse-retree-como-regenerar-ecosistemas-y-activar-economias-locales-para-la-mitigacion-y-adaptacion-al-cambio-climatico/>
- **DIRSE & TELEFÓNICA (2024):** "Toolkit: Cómo abordar la Doble Materialidad". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/8o-toolkit-como-abordar-la-doble-materialidad-en-las-empresas/>
- **DIRSE (2023):** "Posicionamiento de DIRSE sobre la Directiva CSRD". Ver en: <https://www.dirse.es/posicionamientos/posicionamiento-de-dirse-sobre-la-directiva-de-reporte-en-sostenibilidad-csrd>
- **DIRSE, FUNDACIÓN ONCE & GRUPO SOCIAL ONCE (2024):** "Toolkit: Cómo incorporar la diversidad y la inclusión de personas con discapacidad en los análisis de doble materialidad". Ver en: <https://www.dirse.es/toolkits-dirse/15o-toolkit-dirse-fundacion-once-como-incorporar-la-diversidad-y-la-inclusion-de-personas-con-discapacidad-en-los-analisis-de-doble-materialidad/>
- **FLUIDRA (2026):** "Informe Integrado 2025". Publicado en marzo 2026. Ver en: https://www.fluidra.com/wp-content/uploads/2026/03/1.-Spanish_2025-Informe-Anual-Integrado-ESP-1-1.pdf
- **FLUIDRA (2024):** "Policies & Procedures: Política Medioambiental, Social y de Gobernanza (ESG)". Ver en: <https://www.fluidra.com/wp-content/uploads/2024/12/politica-esg.pdf>
- **INDITEX (2024):** "Human rights policy". Inditex. Ver en: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/18b89707-9a7e-48c2-9bbd-0270ebe21728/Human-Rights-2022.pdf>
- **INDITEX (2024):** "Sustainability policy". Inditex. Ver en: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/db9dclcf-b01a-47c0-afa0-f66aa33361d8/inditex_sustainability_policy.pdf
- **INDITEX (2024):** "Ecosystems and biodiversity policy". Inditex. Ver en: <https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/cbb2dda7-a7b7-41e1-a490-4dbbf88ffe27/Ecosystems+and+Biodiversity+Policy.pdf>
- **INDITEX (2024):** "Code of conduct for manufacturers and suppliers". Inditex. Ver en: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/8cd88d29-0571-43d5-a6c3-a6c34671e4c1/inditex_code_of_conduct_for_manufacturers_and_suppliers.pdf
- **INGKA GROUP (2005):** "People & planet positive strategy". IKEA. Ver en: <https://www.ingka.com/static/people-and-planet-tasks.pdf>
- **IKEA (2025):** "IWAY for Inter IKEA Group supply chain". IKEA. Ver en: <https://www.inter.ikea.com/en/how-we-do-business/how-we-work-with-our-suppliers/iway-for-inter-ikea-group-supply-chain>

ESTÁNDARES DE REPORTE Y ASEGURAMIENTO

- **GLOBAL REPORTING INITIATIVE. (2021):** "GRI standards". Ver en <https://www.globalreporting.org/standards/>
- **INTERNATIONAL AUDITING AND ASSURANCE STANDARDS BOARD. (2020):** "International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised): Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information. International Federation of Accountants". Ver en: <https://www.iaasb.org/publications>
- **SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD. (2018):** "SASB standards". Ver en: <https://sasb.org/standards/>
- **TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES. (2017):** "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures". Ver en: <https://www.fsb-tcfd.org/recommendations/>

Anexo II:

Glosario de términos

La CSDDD utiliza una terminología específica que no siempre coincide con el uso habitual de los mismos términos en otros marcos normativos o en la práctica profesional. Este glosario se organiza en tres bloques: el primero recoge los términos que la Directiva define expresamente en su artículo 3; el segundo reúne los términos operativos utilizados en este toolkit que, sin estar definidos en la Directiva, resultan necesarios para su correcta lectura y aplicación. Y un tercer bloque con la lista de acrónimos empleados en el documento.

Bloque 1. Términos definidos en la Directiva (UE) 2024/1760

Las definiciones que siguen parafrasean el contenido del artículo 3 de la CSDDD, incorporando las modificaciones introducidas por el Ómnibus I (Directiva (UE) 2026/470). No son transcripciones literales, sino formulaciones adaptadas para facilitar la comprensión. Para la redacción oficial exacta, debe consultarse el texto consolidado publicado en EUR-Lex.

- **Cadena de actividades (chain of activities) Art. 3(f):** Comprende: (i) las actividades upstream de los socios comerciales de la empresa relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios, incluidos el diseño, la extracción, el abastecimiento, la fabricación, el transporte, el almacenamiento y el suministro de materias primas, productos o partes de los productos, y el desarrollo del producto o servicio; y (ii) las actividades downstream de los socios comerciales de la empresa relacionadas con la distribución, el transporte y el almacenamiento del producto. Queda excluida, en general, la eliminación del producto. Este concepto es más restringido que el de cadena de valor utilizado en otros marcos (CSRD, GRI, Principios Rectores).
- **Impacto adverso (adverse impact) Art. 3(d):** Un impacto adverso ambiental o un impacto adverso en materia de derechos humanos. El impacto adverso ambiental resulta del incumplimiento de las prohibiciones y obligaciones del Anexo de la Directiva. El impacto adverso en materia de derechos humanos resulta de una vulneración de los derechos enumerados en el Anexo. A lo largo del articulado, la Directiva distingue entre impactos potenciales (aún no materializados, pero con riesgo razonable de producirse) e impactos reales (ya producidos): los primeros deben prevenirse y mitigarse; los segundos deben cesar y, cuando proceda, repararse.
- **Iniciativa sectorial o multiactor (industry or multi-stakeholder initiative) Art. 3(j):** Combinación de procedimientos, herramientas y mecanismos voluntarios de diligencia debida, desarrollados y supervisados por gobiernos, asociaciones sectoriales, organizaciones interesadas —incluidas las organizaciones de la sociedad civil— o agrupaciones de las mismas, en los que las empresas pueden participar con el fin de apoyar la aplicación de las obligaciones de diligencia debida. La participación en estas iniciativas no exime a la empresa de su responsabilidad individual.
- **Pyme (SME) Art. 3(i):** Microempresa, pequeña o mediana empresa, con independencia de su forma jurídica, que no forme parte de un grupo grande, conforme a las definiciones de la Directiva 2013/34/UE. Las pymes no están directamente obligadas por la CSDDD, pero pueden verse afectadas como proveedoras de empresas que sí lo están. El value chain cap limita las exigencias de información que pueden trasladárseles.

Anexo II: Glosario de términos (Continuación)

- **Socio comercial (business partner) Art. 3(g):** Persona física o jurídica: (i) con la que la empresa tiene un acuerdo comercial relacionado con las operaciones, productos o servicios de la empresa (socio comercial directo o Tier 1); o (ii) que no es socio directo pero que realiza operaciones comerciales relacionadas con las operaciones, productos o servicios de la empresa (socio comercial indirecto). Tras el Ómnibus I, la diligencia debida se aplica plenamente a los socios directos; a los indirectos, únicamente cuando existan indicios razonables de impacto adverso.
- **Filial (subsidiary) Art. 3(e):** Persona jurídica conforme a la definición del artículo 2, punto 10, de la Directiva 2013/34/UE, y persona jurídica a través de la cual se ejerce la actividad de una empresa

controlada conforme a la Directiva 2004/109/CE. Las filiales quedan plenamente cubiertas por las obligaciones de diligencia debida de la empresa matriz, con independencia de su ubicación geográfica.

- **Verificación independiente por terceros (independent third-party verification) Art. 3(h):** Verificación del cumplimiento por parte de la empresa, o de partes de su cadena de actividades, realizada por un experto objetivo, plenamente independiente, libre de conflictos de interés e influencias externas, con experiencia y competencia en materia ambiental o de derechos humanos, y responsable de la calidad y fiabilidad de la verificación.

Bloque 2. Términos operativos del toolkit

Los términos que siguen no están definidos en el artículo 3 de la Directiva, pero aparecen a lo largo de este toolkit y su comprensión precisa es necesaria para una lectura correcta. Algunos proceden de otros marcos normativos (CSRD, Taxonomía, Principios Rectores de la ONU); otros son de uso habitual en la práctica profesional de la diligencia debida.

- **Cadena de valor (value chain):** Concepto más amplio que el de cadena de actividades. Abarca el conjunto completo de actividades vinculadas a un producto o servicio, desde la extracción de materias primas hasta el uso, eliminación o reciclado por el consumidor final. Es el término utilizado por la CSRD/ESRS, el GRI y los Principios Rectores de la ONU. La obligación jurídica de diligencia debida bajo la CSDDD se refiere a la cadena de actividades, no a la cadena de valor en sentido amplio.
- **Cláusulas en cascada:** Disposiciones contractuales por las que el socio directo (Tier 1) se compromete a trasladar obligaciones equivalentes de diligencia debida a sus propios proveedores y subcontratistas. La CSDDD las reconoce como medida adecuada de prevención. No sustituyen a la diligencia debida sustantiva de la empresa, sino que la refuerzan y documentan.
- **Colaboración constructiva con las partes interesadas (meaningful engagement with stakeholders):** Título oficial del artículo 13 de la CSDDD en la versión española. La versión inglesa original usa meaningful engagement. En la práctica profesional se emplean también participación significativa, diálogo con grupos de interés o stakeholder engagement como equivalentes funcionales. No está definido en el artículo 3 de la Directiva, pero su contenido se desarrolla en el artículo 13.
- **CSDDD:** Siglas en inglés de Corporate Sustainability Due Diligence Directive. Designa la Directiva (UE) 2024/1760, publicada en el DOUE el 5 de julio de 2024 y en vigor desde el 25 de julio de 2024. También se usa la abreviatura CS3D.
- **Diligencia debida basada en el riesgo (risk-based due diligence):** Principio rector de la CSDDD: la empresa debe priorizar sus esfuerzos en los

Anexo II: Glosario de términos (Continuación)

impactos de mayor gravedad y probabilidad, sin pretender cubrir exhaustivamente cada eslabón de la cadena. No exige auditar a todos los socios, sino concentrar la verificación donde el riesgo lo justifique.

- **Diligencia razonable:** Estándar de conducta implícito en la CSDDD. No exige certeza absoluta ni resultados garantizados, sino esfuerzos proporcionados y documentados para identificar, prevenir y gestionar los riesgos. En caso de reclamación o supervisión, lo que se evalúa es si la empresa actuó de forma razonable con la información disponible y si hizo esfuerzos proporcionados para obtenerla.
- **DNSH (Do No Significant Harm):** Principio del Reglamento de Taxonomía que exige que una actividad económica alineada con un objetivo ambiental no cause un perjuicio significativo a ninguno de los demás objetivos. No es un concepto de la CSDDD, pero forma parte del ecosistema normativo con el que la Directiva interactúa.
- **Doble materialidad:** Concepto de la CSRD/ESRS que exige evaluar tanto el impacto de los factores de sostenibilidad sobre la empresa (materialidad financiera) como el impacto de la empresa sobre las personas y el medio ambiente (materialidad de impacto). La CSDDD se centra en la segunda dimensión.
- **ESRS (European Sustainability Reporting Standards):** Estándares europeos de reporte de sostenibilidad, desarrollados por EFRAG y de aplicación bajo la CSRD. Se organizan en estándares sociales (S1-S4), ambientales (E1-E5), de gobernanza (G1) y transversales. La diligencia debida exigida por la CSDDD se reporta a través de estos estándares cuando la empresa está sujeta a la CSRD.
- **Indicios razonables de impacto:** Criterio que determina cuándo la empresa debe extender la diligencia debida a los socios indirectos. Procede cuando existan señales concretas: denuncias, informes de ONG u organismos internacionales, alertas sectoriales, conocimiento del contexto, auditorías o información compartida en iniciativas

multiactor. No basta con un riesgo genérico del sector o del país.

- **Capacidad de influencia (Leverage):** Capacidad de una empresa para inducir cambios en la conducta de sus socios comerciales. Puede ejercerse individualmente (cláusulas contractuales, condiciones de compra, apoyo técnico) o colectivamente (iniciativas sectoriales, alianzas multiactor). La CSDDD espera que la empresa utilice su leverage para prevenir, mitigar y cesar impactos en la cadena de actividades.
- **Ómnibus I:** Nombre informal de la Directiva (UE) 2026/470, publicada en el DOUE el 26 de febrero de 2026 y en vigor desde el 18 de marzo de 2026. Modifica sustancialmente la CSDDD para simplificar cargas administrativas. Principales cambios: elevación de umbrales (5.000 empleados y 1.500 M€), foco en socios directos (Tier 1), value chain cap, supresión de la obligatoriedad del plan de transición climática y de la terminación de relaciones comerciales.
- **Partes interesadas / grupos de interés (stakeholders):** Personas o colectivos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa o que tienen un interés legítimo en ellas. En el texto consolidado tras el Ómnibus I, el artículo 13 incluye a trabajadores, sindicatos, representantes de trabajadores, comunidades afectadas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de derechos humanos y medio ambiente.
- **Política No-Go:** Decisión empresarial de no iniciar, no ampliar o retirarse de una operación, mercado o relación comercial cuando los riesgos son demasiado elevados para ser gestionados de forma responsable. La CSDDD no utiliza este término, pero su lógica de prevención y cese de impactos conduce a este tipo de decisiones en determinados contextos.
- **Proxy:** Indicador indirecto que sustituye razonablemente a la verificación directa cuando esta no es viable. Por ejemplo, una certificación de terceros (Fairtrade, FSC, SA8000) puede servir como proxy del desempeño de un proveedor indirecto al que la empresa no tiene acceso directo.

Anexo II: Glosario de términos (continuación)

- **Reparación (remediation):** Obligación regulada en el artículo 12 de la CSDDD. La Directiva exige que la empresa proporcione reparación cuando haya causado o contribuido a un impacto adverso real. Las modalidades concretas de reparación (restitución, compensación, rehabilitación, satisfacción, garantías de no repetición) proceden de los Principios Rectores de la ONU y de la práctica internacional, no del texto literal de la Directiva.
- **Tope de la cadena (Value chain cap):** Límite introducido por el Ómnibus I a las exigencias de información y documentación que las grandes empresas pueden trasladar a las pymes proveedoras dentro de su cadena de actividades. Las solicitudes deben limitarse, en general, a los datos previstos por el estándar voluntario VSME. Su finalidad es evitar que la carga regulatoria se transfiera de forma desproporcionada a las empresas más pequeñas.
- **VSME (Voluntary Sustainability Standard for SMEs):** Estándar voluntario de reporte de sostenibilidad para pymes, desarrollado por EFRAG. Define el contenido máximo de información que una gran empresa puede exigir a una pyme proveedora en el marco de la diligencia debida. Delimita el value chain cap introducido por el Ómnibus I.

Bloque 3. Lista de acrónimos

Relación de las siglas y abreviaturas utilizadas en este toolkit.

- **CBAM:** Carbon Border Adjustment Mechanism (Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono).
- **CS3D:** Corporate Sustainability Due Diligence Directive. Abreviatura alternativa de CSDDD.
- **CSDDD:** Corporate Sustainability Due Diligence Directive — Directiva (UE) 2024/1760 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad.
- **CSRD:** Corporate Sustainability Reporting Directive — Directiva (UE) 2022/2464 sobre información corporativa en materia de sostenibilidad.
- **DD:** Diligencia debida (due diligence).
- **DDHH:** Derechos humanos.
- **DIH:** Derecho Internacional Humanitario.
- **DNSH:** *Do No Significant Harm* (no causar un perjuicio significativo). Principio del Reglamento de Taxonomía.
- **DOUE:** Diario Oficial de la Unión Europea.
- **EFRAG:** European Financial Reporting Advisory Group. Organismo que desarrolla los estándares ESRS.
- **EHS:** Environment, Health and Safety (medio ambiente, salud y seguridad).
- **ESG:** Environmental, Social and Governance (ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza).
- **ESRS:** European Sustainability Reporting Standards (Estándares Europeos de Reporte de Sostenibilidad).
- **EUDR:** European Union Deforestation Regulation — Reglamento (UE) 2023/1115 sobre productos libres de deforestación.
- **FSC:** Forest Stewardship Council. Certificación de gestión forestal sostenible.
- **GRI:** Global Reporting Initiative. Marco de reporte de sostenibilidad.
- **JAC:** Joint Alliance for CSR. Alianza sectorial de operadoras de telecomunicaciones para auditorías compartidas de proveedores.

Anexo II: Glosario de términos (continuación)

- **LkSG:** Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Ley alemana de diligencia debida en cadenas de suministro (2023).
- **M&A:** Mergers and Acquisitions (fusiones y adquisiciones).
- **OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030 de Naciones Unidas).
- **OIT:** Organización Internacional del Trabajo.
- **ONG:** Organización no gubernamental.
- **ONU:** Organización de las Naciones Unidas.
- **OSC:** Organizaciones de la sociedad civil.
- **PAI:** Principal Adverse Impact (principal incidencia adversa). Concepto del Reglamento SFDR.
- **PNUMA:** Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- **PRNU:** Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (2011).
- **RACI:** Responsible, Accountable, Consulted, Informed. Matriz de asignación de responsabilidades.
- **RSPO:** Roundtable on Sustainable Palm Oil (Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible).
- **SFDR:** Sustainable Finance Disclosure Regulation — Reglamento (UE) 2019/2088 de divulgación en finanzas sostenibles.
- **Tier 1:** Primer nivel de la cadena. Socios comerciales directos de la empresa.
- **Tier-n:** Niveles sucesivos de la cadena más allá del Tier 1 (proveedores de proveedores, subcontratistas, etc.).
- **UE:** Unión Europea.
- **VSME:** Voluntary Sustainability Standard for SMEs. Estándar voluntario de EFRAG para pymes.

Anexo III:

Ficha técnica de la investigación

La elaboración del presente toolkit ASG sobre cómo aplicar la CSDDD en el conocimiento y aportación de las organizaciones LEAD Sostenibilidad y el ICEX; y se ha complementado y contrastado con las perspectivas de las empresas socias DIRSE. Este contraste se ha basado en el desarrollo de una investigación cualitativa. Los datos de la investigación han sido los siguientes:

FICHA TÉCNICA DE LOS FOCUS GROUP:

Muestra:

- Un grupo focal con empresas que se encuentran elaborando la CSDDD.
- Formato online de la sesión y han contado con la participación de empresas socias DIRSE.
- La sesión ha contado con la participación de 10 responsables sostenibilidad, cumplimiento normativo y de otras áreas de las empresas.

Conformación de los grupos focales:

Para la organización del grupo focal, se ha buscado empresas de diferente perfil y tamaño de organización guiados en la sesión por una persona moderadora de LEAD Sostenibilidad.

Fecha de realización:

- Viernes 03 de julio de de 2026, de 10:00 a 11:30h.

Empresas participantes:

- Fluidra.
- Accenture.
- REPSOL.
- Ferrovial.
- Naturgy.
- Iberdrola.
- Telefónica.

Toolkit DIRSE

CÓMO APLICAR LA DIRECTIVA DE DILIGENCIA DEBIDA EN MATERIA DE SOSTENIBILIDAD - CSDDD



ICEX es la entidad pública empresarial adscrita a la Secretaría de Estado de Comercio, cuyo objetivo es impulsar la internacionalización de las empresas españolas y reforzar su competitividad en los mercados globales. A través de servicios de información, asesoramiento, formación y apoyo especializado, facilita el acceso a nuevos mercados y acompaña a las empresas en el desarrollo y consolidación de sus estrategias internacionales. En este contexto, ICEX promueve la integración de la sostenibilidad en las estrategias de internacionalización como un vector de competitividad, diferenciación y creación de valor. La incorporación de criterios ambientales, sociales y de gobernanza permite a las empresas anticiparse a las exigencias regulatorias y a las expectativas de los mercados, identificar y gestionar riesgos en sus operaciones y cadenas de valor, fortalecer su posicionamiento internacional y acceder a nuevas oportunidades de negocio. A través de sus iniciativas de sensibilización, capacitación y acompañamiento, ICEX contribuye a que las empresas españolas afronten los retos de un entorno global en transformación y avancen hacia modelos de internacionalización más sostenibles, resilientes y competitivos.



LEAD Sostenibilidad acompaña a las empresas en la integración de la sostenibilidad ambiental y social en su estrategia, modelo de negocio y procesos de gestión. Su objetivo es fortalecer sus capacidades para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades de un entorno empresarial en transformación.

A través de servicios de formación, consultoría y acompañamiento especializado, ayuda a las organizaciones a anticiparse a los cambios regulatorios, gestionar riesgos e impactos, incorporar procesos de diligencia debida en materia de medio ambiente y derechos humanos, y desarrollar soluciones adaptadas a sus necesidades y prioridades.

Como marca especializada de Social Gob para el sector privado, LEAD Sostenibilidad ha trabajado con más de 400 compañías. Combina conocimiento técnico, experiencia aplicada y un enfoque práctico para impulsar procesos de transformación empresarial y modelos de negocio que generen mayor valor económico, social y ambiental.



Nacida en 2013, DIRSE es la Asociación Española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación, Recursos, Networking y Advocacy; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirses.

En sus 12 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 1.000 socios individuales y más de 130 socios corporativos y cuenta con representación en toda España por medio de sus delegaciones territoriales. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP).