



Naciones Unidas
Oficina contra
la Drogas y el Delito



Global Resource for Anti-Corruption
Education and Youth Empowerment

Proyecto Global de Educación en Integridad

Guía de buenas prácticas para fomentar la integridad empresarial a través de la educación

Esta guía se desarrolló
sobre la base de la
implementación del
Proyecto Global de
Educación en Integridad de
la UNODC en Kenia, México
y Pakistán





© Naciones Unidas, mayo de 2024. Todos los derechos reservados a nivel mundial.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparece presentado el material que contiene no entrañan, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas citados, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La presente publicación no ha sido objeto de revisión editorial formal.

Producción editorial: Inglés, Sección de Publicaciones y Biblioteca, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

OFICINA DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA DROGA Y
EL DELITO

Proyecto Global de Educación en
Integridad

Guía de buenas prácticas
para fomentar la integridad
empresarial a través de la
educación

Esta guía se desarrolló sobre la base de la implementación del
Proyecto Global de Educación en Integridad de la UNODC en
Kenia, México y Pakistán

Viena, 2024

Agradecimientos

Esta guía fue producida por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). La UNODC desea expresar su agradecimiento a los académicos, profesionales de negocios y representantes juveniles de Kenia, México y Pakistán que participaron en la Reunión del Grupo Global de Apoyo y el Foro Internacional de Buenas Prácticas del Proyecto Global de Educación en Integridad que tuvo lugar en la Ciudad de México los días 21 y 22 de febrero de 2023 e hicieron valiosos aportes para esta guía.

La UNODC desea reconocer la contribución de Princess Chifero, Sabrina D'Andrea, Florian Lair, Laura Bertipaglia y Jehanzaib Iqbal en la División sobre Corrupción y Delitos Económicos (CEB) de la UNODC, y Jennifer Githu de la Oficina Regional de la UNODC para África Oriental. La publicación también recibió valiosos aportes colectivos de la CEB y de quienes la revisaron, en particular Bianca Kopp, Flavia Munteanu, Xiaohong Li, Julia Pilgrim y Brigitte Strobel-Shaw. Además, UNODC desea agradecer a Carmen Alejandra González Velázquez, editora, e Indra Eleonora Espinosa García, diseñadora gráfica, por apoyar esta publicación.

La producción de esta publicación fue generosamente financiada por la Iniciativa de Integridad Siemens.



Contenido

Introducción	4
¿De qué trata la Guía de buenas prácticas?	5
Estructura de la guía	5
Desafíos y buenas prácticas en relación con la educación sobre integridad empresarial	6
A. Acceso limitado en universidades a herramientas y recursos educativos contextualizados sobre integridad	6
B. Colaboración limitada sobre la educación sobre integridad empresarial entre las empresas y el mundo académico	7
C. Falta de capacitación sobre integridad en el trabajo en el sector privado vinculada a programas universitarios	9
D. Falta de interacciones destinadas a promover la integridad empresarial entre el mundo académico y el sector privado, a nivel local y mundial	11
Recomendaciones generales y conclusiones	12
Recursos adicionales	14



Introducción

Las empresas están siendo desafiadas a crear programas efectivos sobre integridad y ética empresarial para ayudar a mejorar el acceso al mercado y su reputación, aumentar la lealtad de los clientes, y atraer y retener a empleados talentosos. Sin embargo, las labores fructíferas sobre integridad empresarial deben ir más allá de los enfoques legales e institucionales y transformar las actitudes de los directivos y los empleados de la empresa.

La educación universitaria sobre integridad y ética juega un papel crucial en la formación de una mentalidad ética en los futuros líderes y ciudadanos. Sin embargo, aún no se aprovechan al máximo los programas universitarios y el potencial de colaboración entre las empresas y la academia para desarrollar la capacidad de los jóvenes como futuros líderes empresariales éticos.

El Proyecto Global de Educación en Integridad de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) abordó estas brechas a través de un enfoque innovador que ayuda a fomentar la toma de decisiones éticas por parte de los empleados del sector privado y empodera a los futuros líderes empresariales. Fomentando un diálogo sobre la integridad empresarial entre la academia y el sector privado, el proyecto buscó dotar a los jóvenes graduados de una mentalidad ética al comenzar sus carreras en el sector privado, exponerlos desde temprano a dilemas éticos que podrían enfrentar durante su vida profesional y capacitarlos para convertirse en una fuerza impulsora de la ética en los negocios.

El Proyecto Global de Educación en Integridad, financiado por la Iniciativa de Integridad Siemens fue implementado en Kenia, México y Pakistán entre 2019 y 2023. El proyecto promovió el diálogo entre la academia y el sector privado en los tres países, y derivó en la creación y enseñanza colaborativa de nuevos materiales educativos adaptados al contexto local de anticorrupción e integridad empresarial. Además, se fortaleció la mentalidad ética y la toma de decisiones de los estudiantes universitarios que fueron instruidos con los materiales, según lo muestra la evaluación del impacto piloto administrada a través del proyecto, y ahora tienen las aptitudes y el conocimiento para aplicar lo aprendido en sus futuros lugares de trabajo.



¿De qué trata la guía de buenas prácticas?

Esta guía se basa en el conocimiento, las experiencias y los resultados del Proyecto Global de Educación en Integridad de la UNODC. Esta guía presenta los desafíos identificados en las labores de la UNODC sobre anticorrupción y educación, como el acceso limitado a materiales didácticos validados y la escasa colaboración entre las empresas y el mundo académico para la educación sobre integridad empresarial. La guía presenta además soluciones probadas que fueron desarrolladas con las partes interesadas en el marco del Proyecto Global de Educación en Integridad de la UNODC para abordar estos desafíos.

La guía pretende ser un documento de referencia sobre el fortalecimiento de la integridad empresarial a través de la educación y de la participación colaborativa del sector privado y el mundo académico. Se espera que sea utilizada por la UNODC y otros proveedores de asistencia técnica. También puede servir como guía de referencia para diversos actores interesados del mundo académico, el sector privado, el sector público, la sociedad civil y los jóvenes.

Estructura de la guía

La guía está dividida en dos partes. La primera sección analiza algunos de los desafíos de la educación sobre integridad empresarial, enfoques innovadores y/o soluciones que pueden ser aplicadas para superar dichos desafíos, así como algunos logros clave de la implementación de dichas soluciones a través del Proyecto Global de Educación en Integridad de la UNODC en Kenia, México y Pakistán, respectivamente. La segunda sección presenta un conjunto de recomendaciones sobre la implementación de un proyecto similar al Proyecto Global de Educación en Integridad de la UNODC en otros países, así como otros recursos de UNODC que pueden ser utilizados para este propósito.



Desafíos y buenas prácticas en relación con la educación sobre integridad empresarial

A. Acceso limitado en universidades a herramientas y recursos educativos contextualizados sobre integridad

Los programas de educación universitaria carecen o tienen un acceso limitado a herramientas y recursos sobre educación en integridad. Esta situación dificulta la enseñanza de dichos programas y, a su vez, genera un bajo nivel de concientización sobre las consideraciones éticas en los futuros lugares de trabajo de los estudiantes de hoy.¹ Además de las pocas herramientas o recursos disponibles, muchos materiales didácticos no toman en cuenta el contexto y el panorama local, lo cual es esencial para mejorar las metodologías de enseñanza. También es importante fortalecer la capacidad de los profesores para impartir de manera efectiva clases sobre anticorrupción, integridad y ética a los estudiantes.

Aprendizajes de UNODC

- » Usando un enfoque colaborativo, desarrollar y localizar los módulos universitarios disponibles de UNODC sobre integridad, ética y anticorrupción junto con otros actores clave (académicos y profesionales de negocios).
- » Localizar los módulos para incluir ejemplos del contexto anticorrupción local y estudios de casos reales sobre los riesgos existentes de corrupción en las industrias objetivo.
- » Realizar un proceso de validación con las partes interesadas antes de publicar los módulos. Esto también fomenta el que se asuma la propiedad y el uso de las herramientas y recursos.
- » Fortalecer la capacidad de los profesores universitarios para impartir los módulos.
- » Proporcionar acceso en línea a las herramientas y recursos.
- » Se debe monitorear y evaluar el impacto de la enseñanza en la toma de decisiones éticas de los estudiantes y ajustar la enseñanza en consecuencia.

¹ Según los resultados de la "Prueba de definición de problemas" (DIT) desarrollada por el Centro para el Desarrollo Ético de la Universidad de Alabama (<https://ethicaldevelopment.ua.edu>) y las encuestas cualitativas de autorreflexión.

Principales logros alcanzados

- » Se desarrollaron 16 módulos universitarios localizados y validados por UNODC sobre integridad, ética y anticorrupción como recursos docentes en los tres países implementadores del proyecto.
- » También se crearon 3 cursos de aprendizaje electrónico localizados para ser usados al ritmo de los profesores de Kenia, México y Pakistán para asistir en la comprensión de los módulos y de los métodos innovadores de enseñanza.
- » Se capacitó a 395 docentes de 18 universidades de los países implementadores para impartir los módulos universitarios de UNODC a los estudiantes. Se puede acceder a todos los módulos localizados en línea a través del [Portal de Integridad Empresarial de UNODC](#).
- » Cada módulo localizado fue desarrollado en colaboración con expertos del sector académico y el sector privado nacional y validado por las principales partes interesadas en las universidades de cada país implementador.
- » Más de 38,000 estudiantes universitarios de Kenia, México y Pakistán recibieron instrucción de parte de los profesores que fueron capacitados para impartir los módulos universitarios de UNODC.

Se llevó a cabo una evaluación de impacto piloto a través de pruebas previas y posteriores sobre dilemas éticos de la vida real para medir los cambios en la toma de decisiones éticas de los estudiantes después de recibir los módulos. El análisis de las respuestas de 886 estudiantes de dos países del proyecto mostró que casi se duplicó el número de estudiantes con alta capacidad para identificar soluciones éticas después de tomar los cursos.

“Participar en el Proyecto Global de Educación en Integridad nos ha permitido comprender la importancia de desarrollar el conocimiento de manera colaborativa, así como adaptar contenidos educativos relacionados con la ética profesional al contexto específico de cada país.”

Ana María Zorrilla Noriega,
Coordinadora del Proyecto Cultura de la Legalidad,
Departamento Académico de Derecho,
Instituto Tecnológico Autónomo de México

B. Colaboración limitada en la educación sobre integridad empresarial entre las empresas y el mundo académico

La enseñanza académica a nivel universitario a menudo se refuerza por el aprendizaje experiencial y los métodos. Sin embargo, esto pasa solamente a veces en el caso de la educación sobre integridad empresarial. La academia podría beneficiarse si hubiera una mejor colaboración con los profesionales de negocios que aporten estudios de casos adicionales y enriquezcan la enseñanza, por ejemplo, a través de conferencias de invitados.

Aprendizajes de UNODC

- » Las universidades deben desarrollar y mejorar su interacción con profesionales de negocios y organizaciones corporativas, incluso para el desarrollo conjunto de herramientas y recursos educativos para el aprendizaje.
- » Las conferencias de profesionales de negocios invitados y los estudios de casos reales sobre cuestiones éticas que enfrentan las empresas son enfoques particularmente eficientes para el aprendizaje y, a menudo, ayudan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes.
- » Las empresas y la academia pueden crear plataformas de apoyo para una colaboración continua y desarrollar herramientas de enseñanza, recursos y actividades prácticas que pueden tener un impacto a largo plazo en los estudiantes.

Principales logros alcanzados

- » A través de una mayor colaboración entre la academia y los negocios, profesionales de negocios invitados impartieron 125 conferencias a estudiantes de distintas universidades en los tres países implementadores.
- » Más de 38,000 estudiantes universitarios de Kenia, México y Pakistán recibieron los módulos universitarios de la UNODC sobre integridad, ética y anticorrupción y reportaron un aumento del conocimiento sobre cuestiones éticas a través de los métodos de enseñanza.
- » Se establecieron plataformas de aprendizaje entre pares en los tres países implementadores para promover las interacciones entre academia y el mundo empresarial.

“ *Fue una experiencia de aprendizaje participar en el Proyecto Global de Educación en Integridad de UNODC. Fue un honor formar parte de una prestigiosa causa para inculcar el concepto y las prácticas de integridad en la vida personal y profesional de los estudiantes.* **”**

*Haroon Ahmed Shabbir,
Director,
Recursos Humanos Amentis
Technologies
Private Limited, Pakistán*

C. Falta de capacitación sobre integridad en el trabajo en el sector privado vinculada a programas universitarios

La experiencia de UNODC destaca una brecha entre el conocimiento teórico sobre el combate a la corrupción y los temas de integridad impartidos en la educación universitaria y la aplicación práctica de estos principios a través de capacitaciones para representantes del sector privado. Esta desalineación subraya la necesidad de que haya un proceso continuo de educación sobre integridad empresarial, desde la formación inicial hasta las etapas posteriores de la carrera.

Aprendizajes de UNODC

- » La metodología y el contenido de los módulos universitarios sobre integridad, ética y la lucha contra la corrupción de UNODC fueron utilizados para desarrollar capacitaciones laborales sobre integridad para las empresas. Los jóvenes graduados que recibieron educación en integridad se incorporan a las empresas como "embajadores de la ética" y participan en el desarrollo de las capacitaciones, poniendo en práctica lo que aprendieron en sus universidades y compartiendo este conocimiento con los empleados de las empresas.
- » Crear una red de embajadores de la ética en el sector privado que intercambien experiencias, desafíos y nuevas ideas para promover la integridad empresarial, al tiempo que permiten a los estudiantes seguir conectándose con las empresas y obtener experiencia práctica en los departamentos de cumplimiento para convertirse en defensores de la ética en sus futuros lugares de trabajo.
- » Organización por parte de las universidades de programas de formación para embajadores de la ética, donde los estudiantes reciban una intensa formación en liderazgo ético impartida por profesores, expertos empresariales y ejecutivos. Como resultado de la capacitación, los estudiantes son colocados en organizaciones del sector privado para continuar desarrollando sus habilidades de integridad y vincular la educación y la práctica universitaria.
- » Al mismo tiempo, las empresas aprovechan los materiales de formación innovadores que pueden ofrecer a sus empleados. Esta iniciativa fomenta una cultura de integridad, mejora el conocimiento y las capacidades anticorrupción en su organización y los extiende a sus proveedores y socios comerciales.

“Como abogado, definitivamente no es la primera vez que interactúo con temas de ética e integridad. Estos son elementos cruciales que han sido impartidos innumerables veces a lo largo de mis estudios de derecho. Sin embargo, los módulos del Proyecto Global de Educación en Integridad han mejorado mi comprensión y han tenido un profundo impacto en mí personalmente.”

Joku Justice, Embajador de Ética, Kenia

Principales logros alcanzados

- » Se desarrollaron 2 módulos de capacitación laboral sobre integridad basados en módulos universitarios de integridad, ética y anticorrupción.
- » Los módulos de capacitación también se convirtieron en un material de referencia para los socios comerciales en todos los países implementadores.
- » 49 graduados que recibieron los módulos en Kenia, México y Pakistán se convirtieron en embajadores de la ética en sus lugares de trabajo y apoyaron el desarrollo de programas de capacitación laboral anticorrupción.
- » Se impartieron 25 sesiones laborales sobre "Liderar con integridad "y "Evaluación y cumplimiento de los riesgos de corrupción " a 672 representantes del sector privado en México y Pakistán.
- » Se establecieron redes de embajadores de la ética en el sector privado en los tres países implementadores para fomentar el aprendizaje entre pares y ofrecer apoyo adicional a los jóvenes graduados para enfrentar los desafíos éticos en la organización del sector privado a la que fueron asignados.

“

Este proyecto me ha provisto las aptitudes y herramientas necesarias para identificar y prevenir los riesgos de corrupción y promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas. He adquirido una comprensión más profunda del impacto negativo de la corrupción en la sociedad, la economía y la gobernanza en su conjunto.

Los conocimientos que he adquirido a través de los módulos de UNODC también me han ayudado a mejorar mis relaciones, a tener una mejor rendición de cuentas de mis acciones, a identificar áreas de oportunidad y a reflexionar sobre mi comportamiento. En mi papel de Embajador de la Ética, he estado tratando de promover y abogar por una cultura ética dentro de la organización – fomentando la conciencia del comportamiento ético y sirviendo de enlace entre los empleados y los directivos.

”

Mahnoor Ahmad, Embajador de la Ética, Pakistán

D. Falta de interacciones destinadas a promover la integridad empresarial entre el mundo académico y el sector privado, a nivel local y mundial

La promoción de la integridad en el sector privado necesita una audiencia más global para reiterar su importancia y para emparejar verdaderamente el piso. Por lo tanto, ofrecer una plataforma para el aprendizaje compartido y el intercambio de experiencias puede beneficiar enormemente a las partes interesadas y servir como fuente de inspiración para las universidades y empresas que buscan formar a los futuros líderes empresariales con integridad.

Aprendizajes de UNODC

- » Creación de grupos de apoyo locales y globales para el aprendizaje compartido en los tres países implementadores.
- » Relacionamiento regular a través de grupos de apoyo para generar ideas y mejorar el diálogo sobre la educación en integridad entre la academia y las partes interesadas del sector privado.

Principales logros alcanzados

- » Fortalecimiento del diálogo entre el sector privado y la academia sobre la integridad empresarial a través de grupos de trabajo conjuntos, conferencias de invitados empresariales y experiencias laborales para estudiantes en los departamentos de cumplimiento de las empresas.
- » También se celebraron reuniones y foros anuales de grupos de apoyo a nivel mundial para compartir experiencias y conocimientos, y fortalecer el diálogo entre las empresas y el mundo académico.
- » Se fomentó la colaboración entre el sector privado y la academia con el hackatón *Coding4Integrity* en México, que permitió a los estudiantes poner en práctica sus conocimientos éticos y desarrollar soluciones tecnológicas para los desafíos de integridad en el sector de la salud.

“Para el sector privado es muy importante involucrarse con la sociedad para encontrar soluciones a sus problemas más apremiantes, en particular con estudiantes y profesores, ya que nos enriquecemos mutuamente con nuevas perspectivas sobre cómo trabajar con integridad en el ámbito profesional.”

*Sonia del Carmen Nophal Salinas,
Jefa de Cumplimiento, Grupo Bayer de México*



Recomendaciones generales y conclusiones

A continuación, presentamos recomendaciones para implementar proyectos de educación sobre integridad empresarial basados en los resultados y la experiencia del proyecto Global de Educación en Integridad de UNODC. Algunas recomendaciones fueron tomadas del Foro Internacional de Buenas Prácticas celebrado en México en febrero de 2023. El foro reunió a académicos, profesionales de negocios y jóvenes que participaron en el proyecto de los tres países implementadores para compartir conocimientos y experiencias.

1. Construir alianzas y redes estratégicas es clave

La educación sobre integridad empresarial brinda la oportunidad de participar y apoyar la acción colectiva de las empresas, el mundo académico y los estudiantes para fomentar la cultura anticorrupción y la integridad. Dicho compromiso permite sinergias que pueden generar un impacto duradero e inversión en la integridad empresarial, lo cual le permite a las empresas reclutar estudiantes con mentalidad ética que algún día se convertirán en líderes empresariales.

2. Incorporar cursos anticorrupción en los planes de estudios universitarios

Los módulos de integridad, ética y anticorrupción ofrecen un gran recurso para los futuros profesionales de negocios, independientemente de su campo profesional de interés. En este sentido, la adopción de módulos localizados en los planes de estudio universitarios y la participación de profesionales de negocios en la enseñanza pueden convertirse en una base sólida para educar a las futuras generaciones de estudiantes que se convertirán en empleados y/o líderes en el mundo de los negocios.

3. Crear oportunidades de pasantías y programas de capacitación laboral para complementar las iniciativas de educación sobre integridad empresarial

Este enfoque brinda a estudiantes la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante sus estudios. Al lidiar con desafíos de la vida real, estudiantes o jóvenes graduados tienen el desafío de aplicar soluciones éticas a los problemas complejos que podrían enfrentar. Por lo tanto, fortalecen aún más las aptitudes y la mentalidad ética.

4. Crear programas innovadores para enriquecer la enseñanza y aprovechar la creatividad de los estudiantes para desarrollar soluciones tecnológicas a los desafíos de integridad

Un enfoque emergente para la educación sobre integridad empresarial es empoderar a estudiantes para que apliquen sus aptitudes y conocimientos en la lucha contra la corrupción y desarrollar soluciones tecnológicas que promuevan la ética, la integridad y la transparencia en el sector privado. Este enfoque permite a los estudiantes de diversos campos a trabajar juntos en la creación de soluciones innovadoras a los desafíos éticos, de integridad y anticorrupción, con el apoyo de mentores de la empresa. También les brinda aptitudes prácticas en tecnología y ciencia de datos que son muy buscadas en el mercado laboral actual y crea una plataforma para un intercambio con el sector privado sobre el combate a la corrupción y sobre la integridad. En línea con este enfoque, en 2023, UNODC organizó un hackatón juvenil anticorrupción *Coding4Integrity* en México.²

5. Medición del impacto a través de un marco de seguimiento, evaluación y aprendizaje

Medir el impacto de un proyecto de educación sobre integridad empresarial puede tener muchas facetas. Por ejemplo, el uso de cuestionarios bien diseñados puede resultar provechoso para tener una instantánea de la experiencia inmediata de los participantes en el programa o para recopilar datos primarios. El monitoreo y la evaluación requieren instrumentos mixtos para medir actitudes y comportamientos éticos. Es importante trabajar con las partes interesadas del proyecto (de la academia y aliados del sector privado) en la elaboración de indicadores relevantes para los contextos locales. Estos también deberán ser probados y revisados antes de ser implementados.

6. La educación sobre integridad empresarial es para todos

Todas las empresas requieren algunas reglas y normas para ser efectivas. En este sentido, la educación sobre integridad empresarial no debe limitarse solo a estudiantes o graduados de negocios o derecho. Los componentes de la educación sobre integridad empresarial pueden integrarse a otros cursos, por ejemplo, de ciencias, ingeniería, artes y ciencias sociales. Además, estos componentes pueden adoptarse o incorporarse en los planes y/o actividades de capacitación y desarrollo organizacional. La educación sobre integridad empresarial no solo aumenta la conciencia y el compromiso ético de los estudiantes o empleados, sino que también los dota de aptitudes para aumentar su eficiencia laboral. Complementa el pensamiento innovador con valores sólidos, una brújula ética, un código de integridad y un propósito común que beneficia a la sociedad en general.

² Iniciativa GRACE: Youth Empowerment - Mexican Youth Anti-Corruption Hackathon 2023, disponible en <https://grace.unodc.org/grace/en/youth- empowerment/coding4integrity/mexican-youth-anti-corruption-hackathon-2023.html>.

Recursos adicionales

» Portal de Integridad Empresarial de UNODC



» Proyecto Global de Educación en Integridad de UNODC



» Iniciativa GRACE de UNODC



