



Décimo dictamen, de 16 de octubre de 2020, de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial sobre formación en principios y virtudes éticas judiciales. Ponente: comisionado Luis Porfirio Sánchez Rodríguez

1. Introducción

1. En la Décima Reunión Virtual de la Comisión Iberoamericana de Ética Judicial, celebrada el 17 de julio de 2020, se acordó la elaboración de un dictamen referido a la formación en principios y virtudes éticas judiciales. Los diferentes instrumentos éticos y axiológicos internacionales, los Códigos de Ética de los diversos Poderes Judiciales y el mismo derecho constitucional se fundamentan en los principios éticos como orientadores de las normas y la conducta.
2. Por ejemplo, el artículo 40 del Código Iberoamericano de Ética Judicial, referido a la justicia y la equidad, señala que *“el juez debe sentirse vinculado no solo por el texto de las normas jurídicas vigentes, sino también por las razones en las que ellas se fundamentan”*¹, con lo que debemos entender que el simple conocimiento de los deberes normativos es insuficiente, pues se requiere un compromiso auténtico del profesional en derecho, específicamente del juez y la jueza, con éstos. Como afirma Grande Yáñez, *“el buen juez no sólo precisa del cumplimiento de las normas para no incurrir en responsabilidad disciplinaria o de otro tipo, sino que tiene que desarrollar ciertos rasgos de carácter: las virtudes éticas judiciales”*².
3. En el Capítulo IV del Código Iberoamericano de Ética Judicial se establece el principio de Conocimiento y Capacitación. En este se consigna este principio como una exigencia fundada en el derecho de los justiciables y de la sociedad a obtener un servicio de calidad (art. 28), pero no se trata solo del conocimiento técnico, sino también de las actitudes éticas requeridas para su aplicación (art. 29). Asimismo, la capacitación continua de los jueces y las juezas debe trascender la meramente jurídica y permitir otro tipo de formación que favorezca el adecuado cumplimiento de sus funciones (art. 30).
4. Como afirman Soto y Cárdenas, *“una persona puede tener muchos conocimientos, pero si no ha forjado su voluntad a través de las virtudes, entonces no llevará a cabo sus*

¹ Comisión Iberoamericana de Ética Judicial (2014). Código Iberoamericano de Ética Judicial. Recuperado de http://www.poderjudicial.es/stfls/CIEJ/FICHEROS/CIEJ_reformado_2014.pdf, pp.3-4.

² Grande Yáñez, M. (2006). *Ética de las profesiones jurídicas*. Bilbao, España: Desclée De Brouwer. p. 128

*decisiones o estarán influidas por vicios personales*³. De ahí que la sociedad exija personas juzgadoras con amplio conocimiento del derecho, pero también con una ética firme que inspire confianza, tanto entre quienes revisten el cargo, como en el sistema judicial en general.

5. Como señala Laringuet, además de instituciones justas y bien diseñadas, refiriéndose particularmente al Poder Judicial, se requiere de personas virtuosas que ejerzan la judicatura, pues la relación insoslayable entre ética y derecho se materializa en las personas, más que en los procesos y las reglas establecidas⁴.
6. Atienza propone que “*un buen juez*” no es aquel que simplemente cumple su deber y evita la corrupción, sino que ha de poseer ciertas virtudes, que son rasgos de carácter que se poseen y se perfeccionan a través del ejercicio profesional⁵.
7. No obstante, no es posible garantizar totalmente que las personas que aspiran al cargo de la judicatura, o que ya lo ejercen, cuenten con una formación adecuada en principios éticos judiciales o, peor aún, que exista un pleno convencimiento sobre la importancia de su aplicación en su quehacer diario, tanto judicial como extrajudicialmente. Desde los tiempos de la Antigua Grecia, se ha reconocido la importancia de la formación en virtudes, como requisito indispensable para la adecuada convivencia social, su primacía sobre la formación técnica y profesional, y la responsabilidad del Estado de velar por ella⁶.
8. Si bien esta formación inicia desde la más temprana infancia, es un proceso que permanece durante toda la vida, pues constantemente nos vemos expuestos a diferentes visiones de mundo e influencias por parte de terceras personas, lo que evidentemente incluye los procesos de formación universitaria en derecho y la interacción dentro del Poder Judicial con otros jueces y juezas, litigantes, personas usuarias y demás intervinientes en los procesos judiciales. Las escuelas de Derecho, Colegios Profesionales y Escuelas Judiciales de Iberoamérica han reconocido la importancia de incorporar la formación ética en sus programas de estudio, ya sea con cursos, programas específicos o como ejes transversales.

³ Soto Pineda, E. y Cárdenas Marroquín, J. (2007). *Ética en las organizaciones*. México: McGraw Hill (pp. 14-15).

⁴ Laringuet, G. El aguijón de Aristófanes y la moralidad de los jueces. *DOXA, Cuadernos de Filosofía del Derecho*. 2013; 36. 107-126.

⁵ Atienza, M. Virtudes Judiciales. Selección y formación de los jueces en el Estado de Derecho. *Claves de razón práctica*. 1998, 86. 32-42.

⁶ Aristóteles (1978). *Moral, a Nicómaco*. España: Espasa-Calpe.

9. La formación ética constituye uno de los elementos esenciales de los marcos de integridad de las instituciones públicas⁷. Muchas de estas actividades de formación se han basado en modelos tradicionales de transmisión de conocimiento y memorización, lo que puede ser útil para el conocimiento teórico de los principios, pero no sobre su aplicación práctica. Los programas tradicionales de formación basados en la transmisión de ideas y el conocimiento de las normas no han logrado mejorar las competencias éticas de las personas destinatarias y, en algunos casos, parecen más bien disminuirlas⁸.
10. Algunas investigaciones muestran que cuando los programas de formación hacen énfasis únicamente en el respeto de normas y códigos, indirectamente, erosionan la capacidad de los estudiantes de establecer juicios morales de forma autónoma y la consideración empática hacia terceras personas⁹. La baja eficiencia de algunos programas de formación en principios y virtudes éticas se explica por una difusa distinción entre ética y deontología, que ha producido un marcado énfasis en la comunicación de deberes y las consecuencias de su incumplimiento y poca atención en la promoción de un compromiso autónomo, congruente con los principios¹⁰.
11. Si bien los procesos de formación centrados en el conocimiento de las normas son importantes, ya sean éticas o jurídicas, estos se deben acompañar por otras iniciativas que permitan a los jueces y las juezas una mejor apropiación de los principios y virtudes requeridos para el ejercicio de tan importante cargo. Estas iniciativas pueden incluir desde el análisis de casos prácticos (dilemas éticos), hasta otras menos tradicionales como el uso de recursos artísticos o actividades deportivas como medios complementarios para fortalecer el desarrollo moral de las personas juzgadoras.
12. En este sentido, se sugiere incluir dentro de los programas para la formación de jueces, ya sea a nivel universitario si es que existen, o en las Escuelas Judiciales, un módulo destinado al aspecto actitudinal, que enfoque el tema ético involucrado en las actitudes que pueden manifestarse en el ejercicio de una función tan especial y esencial como la de juzgar y hacer ejecutar lo juzgado. Los ejercicios basados en casos reales en los que el alumno, aspirante a magistrado judicial, deba colocarse en el rol de juez,

⁷ Jiménez Asensio, R. (2017). *Marcos de integridad institucional y códigos de conducta: encuadre conceptual y algunas buenas prácticas*. Recuperado de <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1506999>

⁸ Lind, G. (2020). What It Means and How Accountant Education Could Foster It. En: Margaerida Pinheiro & Alberto Costa, eds. (in press). *Accounting ethics education*. Two volumes. London: Routledge.

⁹ de Siqueira, J. E. (2012). Del estudio de casos a la narrativa en educación en Bioética. En S. Vidal. *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (pp. 53-68). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.

¹⁰ Echeverría-Falla C. Educación ética: ¿normas o virtudes? ¿Qué giro debe tomar la enseñanza de la ética en la formación de universitarios solidarios? *pers.bioét.* 2013; 17 (2). 151-167.

preferentemente en audiencia, pero no solo en ella, constituyen una herramienta formidable para el tratamiento de la cuestión actitudinal, con el fin de procurarle el conocimiento de sí mismo como paso previo y necesario para el control de las actitudes negativas que pueden aflorar ante determinadas circunstancias, tales como autoritarismo, parcialidad, intolerancia, falta de firmeza, soberbia, dilaciones innecesarias provocadas por el propio juez, entre otras.

2. La virtud como excelencia

13. El Código Iberoamericano de Ética Judicial recoge una serie de principios éticos relacionados con la función jurisdiccional, a saber: independencia, imparcialidad, motivación, conocimiento y capacitación, justicia y equidad, responsabilidad institucional, cortesía, integridad, transparencia, secreto profesional, prudencia, diligencia y honestidad profesional. Los Códigos de Ética Judicial de cada país pueden contener estos u otros principios como guía y orientación del quehacer de las personas juzgadoras, por lo que no se trata de una lista taxativa, sino de orientaciones mínimas relacionadas con el adecuado ejercicio de la función.
14. En este orden de ideas, los Códigos de Ética fungen como bases fundamentales para los procesos de formación en principios al personal judicial. Kant entendía los principios como “*proposiciones que encierran una determinación universal de la voluntad, a cuya determinación se encierran diversas reglas prácticas*”¹¹. Por su parte, Ladrière indicaba que los principios representan “*la exigencia interna que mueve, y en cierto sentido define a la voluntad libre, la exigencia de autonomía o hasta la postulación teleológica de un universo de libertad*”¹².
15. Siendo así, el enunciado de principios éticos cobra sentido en su realización práctica como orientadores de las decisiones en los contextos y situaciones concretas de aplicación de la justicia. La formación en principios y virtudes éticas va más allá de su conocimiento a nivel teórico, pues su realización práctica implica una asimilación de su significado como orientador de la propia conducta.

¹¹ Kant, I. (2002). *Crítica de la razón práctica*. Salamanca: Sígueme (p. 35).

¹² Ladrière, J. (1978). *El reto de la racionalidad. La ciencia y la tecnología frente a las culturas*. Salamanca: Ediciones Sígueme (p. 125).

16. La toma de decisiones basada en principios éticos de carácter universal se asocia con un mayor desarrollo moral de las personas, en este caso, de los jueces y las juezas¹³. Mientras los estadios más bajos del desarrollo moral correlacionan con toma de decisiones basadas en las consecuencias directas para la propia persona, la supervisión externa y los castigos, los estadios superiores incluyen el respeto autónomo de las normas bajo el prisma de principios éticos universales¹⁴.
17. Para la interpretación y aplicación de las normas jurídicas, tarea propia de las personas juzgadoras, se requiere un desarrollo moral en sus estadios superiores, por lo que es trascendental que los Poderes Judiciales procuren que jueces y juezas alcancen o mantengan estos estadios¹⁵. Las virtudes corresponden a la apropiación de los principios y valores en el carácter y, por tanto, la conducta de una persona, por lo que la declaración de principios busca, en último término, la cimentación de virtudes en sus destinatarios¹⁶.
18. Para Atienza, las virtudes judiciales responden más a la vocación que a la técnica y tienen como norte la comprensión de los bienes internos de la profesión y están mediadas por la prudencia¹⁷.
19. La ética puede entenderse como la conformación del carácter a través de la práctica constante de los principios y la consecuente adquisición de virtudes¹⁸. En griego, la palabra *areté* daba cuenta de la excelencia e implicaba la apropiación de una serie de virtudes¹⁹, es decir, la persona excelente es aquella que encarna las virtudes. Llevándolo al campo profesional y, más puntualmente, a la judicatura, el juez y la jueza excelentes son los que encarnan las virtudes propias relacionadas con la administración de justicia, derivadas de los principios éticos judiciales.
20. Como afirma Adela Cortina: “frente al ‘*êthos burocrático*’ de quien se atiene al mínimo legal pide el ‘*êthos profesional*’ *la excelencia*”²⁰.

¹³ Villoria Mendieta, M. e Izquierdo Sánchez, A. (2015). *Ética pública y buen gobierno. Regenerando la democracia y luchando contra la corrupción desde el servicio público*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

¹⁴ Cortina, A. (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* España: Paidós.

¹⁵ León Hernández., R. (2013). El desarrollo moral de los jueces y su percepción de la justicia. *Criterio y Conducta*, Revista Semestral del Instituto de Investigaciones Jurisprudenciales y de Promoción y Difusión de la Ética Judicial (14), 137-160.

¹⁶ Aranguren, J. L. L. (1972). *Ética*. España: Ediciones Castilla.

¹⁷ Atienza, M. Virtudes Judiciales. Selección y formación de los jueces en el Estado de Derecho. *Claves de razón práctica*. 1998, 86. 32-42.

¹⁸ Aranguren, J. L. L. (2010). *Filosofía y vida intelectual. Textos fundamentales*. Madrid: Trotta-UNED.

¹⁹ Etxeberria, X. (2005). *Temas básicos de ética*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

²⁰ Cortina, Adela (2013). *¿Para qué sirve realmente la ética?* Barcelona: Paidós (p. 139).

3. Estrategias para la formación en principios y virtudes judiciales

21. Las personas juzgadoras deben conocer las normas éticas y jurídicas relacionadas con el correcto ejercicio de su función. La formación ética de jueces y juezas debe incorporar, en primer término, el conocimiento de los diferentes instrumentos axiológicos nacionales e internacionales y los principios en los cuales se fundamentan.
22. Esta formación debe incorporar ejemplos de la aplicación práctica de dichos principios a situaciones concretas, tanto en el ejercicio profesional como en el ámbito personal de la persona juzgadora. En la medida de las posibilidades, se deben aprovechar los recursos tecnológicos disponibles para los procesos de formación judicial. De igual forma, los procesos de capacitación deben incorporar estrategias que permitan medir sus resultados o el impacto general.
23. Los programas y actividades de formación del personal judicial, aun cuando estén referidos a aspectos meramente técnicos, administrativos o jurídicos -no directamente relacionados con la ética-, también incorporan valoraciones morales por parte de las personas que diseñan la formación o la ejecutan. Por lo anterior, todo proceso educativo contempla una visión de mundo, formas de afrontar la realidad y de ejercer la autonomía²¹, por lo que se debe elegir conscientemente cuál es la perspectiva ética de los procesos de formación, bajo la luz de los principios éticos judiciales.
24. En los diferentes programas de formación jurídica se pueden incluir transversalmente contenidos relacionados con los principios éticos judiciales aplicados a situaciones concretas. La discusión de dilemas éticos o el análisis de casos, aplicados a la labor jurisdiccional, pueden promover una mejor comprensión de los principios y su aplicación práctica y preparan a las personas juzgadoras para los escenarios propios de ejecución en la vida real, por lo que mejoran la competencia moral de los jueces y las juezas²².
25. Las simulaciones de juicios o situaciones concretas donde se requiera la puesta en práctica de los principios éticos judiciales también puede ser una buena opción para lograr lo señalado en el apartado anterior. Las personas que inician su servicio en la judicatura pueden ser puestas a cargo de una jueza o juez mentor, que les oriente

²¹ González, E. (junio, 2013). Formación ética de los profesionales. Forjando el interés desde la razón y la emoción. *Revista Internacional de Organizaciones*, (10), 21-40.

²² Lind, G. (2020). What It Means and How Accountant Education Could Foster It. En: Margaerida Pinheiro & Alberto Costa, eds. (in press). *Accounting ethics education*. Two volumes. London: Routledge.

inicialmente. Estas personas mentoras deben ser ejemplo de la práctica de virtudes éticas judiciales, pues el uso de figuras modelo o ejemplarizantes puede también tener un efecto educativo²³.

4. Vida personal y laboral

26. La formación en principios y virtudes debe incluir la relación entre la vida personal, el contexto social y el ámbito laboral. Las juezas y los jueces deben conocer cómo las acciones que realiza en los ámbitos de su vida privada pueden tener trascendencia pública y afectarles laboralmente, así como a la imagen de la institución y la administración de justicia en general.
27. La práctica de principios debe ser constante en el comportamiento de jueces y juezas, incluso fuera de la jornada laboral o de las instalaciones judiciales.
28. Aun cuando las personas juzgadoras merecen y se les reconoce el derecho a su intimidad, deben saber que cualquier acto u opinión que sea conocido de forma pública, podrá ser vinculado con su competencia profesional, por lo que sus relaciones personales, familiares y sociales deben estar también orientadas bajo el marco de los principios éticos judiciales.

5. Actividades artísticas

29. El desarrollo moral y la adquisición de virtudes puede ser promovido por otro tipo de actividades como la lectura de secuencias narrativas (novela, cuento y biografía), las que enseñan a ubicarse en el papel de otras personas (desarrollo de la empatía) y a adquirir sus experiencias²⁴, por lo que el uso de esta clase de textos se convierte en una estrategia que puede acompañar los procesos de formación ética.
30. Lo anterior no se limita a obras literarias relacionadas directamente con jueces y juezas, sino que se abre a otras alternativas que permitan el conocimiento de ámbitos de vida o profesionales distintos al judicial y amplíen la visión de mundo de quien ejerce la judicatura. El recurso de la lectura puede utilizarse como complemento en otros procesos de formación ética judicial, donde se analicen las correlaciones de los textos

²³ Burón Orejas, J. (2010). *Psicología y conciencia moral*. España: Sal Terrae.

²⁴ Brussino, S. (2012). La deliberación como estrategia educativa en Bioética. En S. Vidal. *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (pp. 37-52). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.

con su quehacer profesional, la identificación de prejuicios propios, conocimiento de contextos y experiencia que permita conocer mejor las materias sobre las que le corresponde juzgar, entre otras.

31. Adicionalmente, se pueden organizar grupos de lectura independientes de otros procesos de formación, en los que se puedan profundizar los aspectos previamente señalados. El cine también constituye otro tipo de secuencia narrativa que fomenta el juicio crítico requerido para la interacción moral, por lo que la realización de cineforos puede mejorar la capacidad de juicio y sensibilidad requeridas para la valoración de opciones morales²⁵. La visualización de películas (totales o parciales), cortos o capítulos de programas puede fortalecer o ejemplificar los aspectos teóricos revisados y discutidos durante las capacitaciones judiciales.
32. En este orden de ideas, la práctica constante de artes (dibujo, pintura, teatro, danza, entre otras) fomenta la capacidad de captar y reproducir el orden, la proporción y la armonía como elementos requeridos para el ejercicio artístico, lo que se extrapola a otras facetas cotidianidad y del trabajo, con lo que se logran ideas más ordenadas, decisiones más proporcionadas y una vida más armoniosa. Por otro lado, la práctica de la música promueve el desarrollo de habilidades sociales e intelectuales y colabora en la conformación del carácter, relacionado con el desarrollo moral²⁶.
33. En general, el arte mejora la capacidad de juicio y la sensibilidad relacionadas con la toma de decisiones morales²⁷. Los Poderes Judiciales podrán incentivar la participación en grupos artísticos entre las personas juzgadoras o, al menos, de apreciación de artes, como medida complementaria a la formación académica.

6. Actividades físicas y deportivas

34. La práctica de deportes, además de promover la salud física, fortalece la disciplina y, en el caso de deportes grupales, la capacidad de trabajo en equipo.

²⁵ Vidal, S. (2012). Nuevas y viejas preguntas en la educación en Bioética. En S. Vidal. *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (pp. 15-36). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.

²⁶ Giordanelli, M. (2011). *La música en la educación, herramienta fundamental para la formación integral*. Recuperado de https://www.academia.edu/2551897/LA_M%C3%9ASICA_EN_LA_EDUCACI%C3%93N_HERRAMIENTA_FUNDAMENTAL_PARA_LA_FORMACI%C3%93N_INTEGRAL

²⁷ Nussbaum, M. (2005), citada en Vidal, S. (2012). Nuevas y viejas preguntas en la educación en Bioética. En S. Vidal. *La educación en bioética en América Latina y el Caribe* (pp. 15-36). Montevideo: Programa para América Latina y el Caribe en bioética y ética de la ciencia de la UNESCO.

35. Sin embargo, el énfasis en la competición no es el más adecuado para la promoción del desarrollo moral, como sí lo es la colaboración con otras personas para alcanzar objetivos comunes.
36. La promoción de actividades deportivas organizadas, que sean aprovechadas para trabajar temas relacionados con la confianza en los compañeros y compañeras, la interdependencia y la colaboración, pueden funcionar como estrategias de apoyo a la apropiación de virtudes en el personal judicial, no solo jueces y juezas, sino con sus respectivos equipos de trabajo.
37. De igual forma, la incorporación de actividades físicas y lúdicas en los procesos ordinarios de capacitación pueden promover resultados similares y facilitar la apropiación de contenidos teóricos, al ser llevados a la práctica.
38. Algunas prácticas que incorporan actividades físicas (por ejemplo, circuitos de cuerdas o *rallies*) pueden ser adaptados y utilizados con estos fines.

7. Formación integral

39. En orden con las diferentes estrategias expuestas, es importante reconocer que la formación en principios y virtudes judiciales parten de considerar a la persona juzgadora como un ser integral con diferentes aspiraciones, intereses y formas de aprendizaje.
40. El uso simultáneo de diversas estrategias de formación ética puede tener mejores resultados para la incorporación de virtudes en la práctica. Como el tiempo de los jueces y las juezas es limitado, las actividades de formación pueden ser intercaladas con procesos de divulgación y comunicación que hagan énfasis en los principios y su aplicación práctica, de forma que funcionen como recordatorios y refuerzos de las actividades de capacitación propiamente dichas.
41. Aun así, es necesario recordar que el proceso de formación ética es abierto y constante²⁸, por lo que no basta una sola actividad de aprendizaje al inicio o durante el ejercicio profesional, sino que se requiere de capacitaciones periódicas que funjan como una especie de calibración que permita a las personas juzgadoras reforzar o mantener los principios éticos propios de su ejercicio profesional. Para esto, los Poderes Judiciales o las Escuelas Judiciales podrán mantener un registro de los procesos de

²⁸ Gómez, V. y Royo, P. (diciembre, 2012). Ética cívica: integrando la experiencia vivida. *Calidad en la educación*, (37), 205-221.

formación en los que participan los jueces y las juezas, con el fin de instarles a realizar actividades de formación de forma periódica.

42. La participación en este tipo de actividades puede ser considerada como un elemento a valorar en las correspondientes evaluaciones de desempeño de las personas juzgadoras y del demás personal judicial.

8. Recomendaciones para la formación en principios y virtudes judiciales

43. Para lograr una formación ética efectiva de las juezas, los jueces y el personal judicial, se deben considerar las presentes recomendaciones:

- I. Utilizar el Código Iberoamericano de Ética Judicial y los códigos de cada país como documentos base para la formación en principios y virtudes al personal judicial.
- II. Además de jueces y juezas, la formación ética debe abarcar a todo el personal judicial, administrativo, técnico y de apoyo a las labores de administración de justicia.
- III. Los procesos de capacitación deben contemplar tanto el conocimiento teórico de los principios éticos como sus implicaciones prácticas en la función judicial.
- IV. La formación académica y técnica debe complementarse con herramientas adicionales como el análisis de casos, dilemas éticos o simulaciones que representen situaciones que puedan ocurrir en la labor jurisdiccional.
- V. La realización de prácticas tuteladas y la asignación de personas mentoras de reconocida solvencia moral para las personas de recién ingreso a la judicatura pueden fungir como guía y ejemplo de la práctica de principios éticos judiciales.
- VI. Algunas estrategias complementarias pueden ser utilizadas simultáneamente o de forma diferida a los procesos de capacitación como medios para mantener o mejorar la capacidad de juicio moral de las personas juzgadoras. Por ejemplo, cineforos, lectura de novela o cuento, actividades artísticas y deportivas, entre otras.



Décimo dictamen CIEJ sobre formación en principios y virtudes éticas judiciales

- VII. La formación en principios y virtudes éticas judiciales debe ser parte de los procesos de capacitación inicial de las personas juzgadoras y se deben realizar capacitaciones periódicas que funjan como refuerzo y estrategia de realineamiento cuando sea necesario.
- VIII. Es deseable la realización de procesos de capacitación adaptados a las implicaciones prácticas de los principios en diferentes materias judiciales.
- IX. Las campañas de comunicación pueden ser utilizadas como estrategia de refuerzo de los contenidos abarcados en las capacitaciones para asegurar su sostenimiento en el largo plazo.
- X. Todo proceso de formación debe contar con medios que permitan medir sus resultados o impacto.