

QDL53

**II.
PONENCIAS,
CRÓNICAS Y
NOTAS**

La gestión de crisis corporativa desde una visión jurídica*

RAFAEL ENTRENA FABRÉ

Abogado

1. **Introducción**
2. **El lastre de la corrupción. Un factor adicional**
3. **Los riesgos de la transparencia**
4. **Medidas preventivas. El *compliance* en el sector público**
5. **Los protocolos de crisis**
6. **La crisis**
 - 6.1. El incidente
 - 6.2. Efectos inmediatos
 - 6.3. Comité de crisis
 - 6.4. Estrategia
 - 6.5. El portavoz
 - 6.6. Acompañamiento personal
 - 6.7. Defensa jurídica
 - 6.8. La reputación
7. **Conclusiones**

Resumen

La gestión de crisis corporativa vinculada a un proceso penal debe afrontarse teniendo en cuenta todos los aspectos implicados: político, económico, comunicativo, jurídico y reputacional, y sin olvidar la mejor defensa para las personas físicas implicadas y su acompañamiento. Ello implica la necesidad de establecer mecanismos preventivos a través de políticas de cumplimiento normativo y transparencia, protocolos que permitan evitar o disminuir daños reputacionales para personas e instituciones y diseñar estrategias para la gestión de cada caso concreto.

Artículo recibido el 27/05/2020; aceptado el 26/06/2020.

*. Ponencia presentada en el Ciclo de Seminarios de Actualización Jurídica Local “Josep Maria Esquerda” 2020, en Barcelona, el 21 de febrero de 2020.

Palabras clave: *gestión de crisis; corrupción; proceso penal; defensa jurídica; reputación; compliance; transparencia; defensa penal; protocolos; estrategia; comunicación; portavoz; interrogatorios; globalización.*

The management of a corporate crisis from a legal perspective

Abstract

The management of a corporate crisis related to a criminal process should be faced from multiple perspectives: political, economic, communicative, legal, and reputational, and from the standpoint of the best legal defence for the persons involved. This implies the need of establishing preventive mechanisms through normative policies and transparency, protocols for preventing and diminishing reputational damages for the persons and institutions and the design of strategies for the case-by-case management.

Keywords: management crisis; corruption; criminal process; legal defence; reputation; compliance; transparency; criminal defence; protocols; strategy; communication; spokesman; interrogation; globalization.

1

Introducción

Estamos sumidos en la era de la globalización, en la que la comunicación digital hace viral, en segundos, el estallido de una crisis corporativa.

Sus efectos son especialmente graves cuando la crisis se asocia a una investigación penal sobre hechos desarrollados en el seno de un ente del sector público, lo que, indefectiblemente, tiene consecuencias reputacionales en el ámbito institucional, político y personal de los implicados.

La prevención, el tratamiento y la solución de tales crisis no pueden realizarse de manera estanca respecto de las distintas dimensiones del problema. Deben establecerse, evidentemente, mecanismos preventivos, pero, de generarse un incidente grave, que puede comportar responsabilidades y tener múltiples consecuencias, este debe afrontarse teniendo en cuenta todos los aspectos implicados: político, económico, comunicativo, jurídico y reputacional, y sin olvidar la mejor defensa para las personas físicas implicadas y su acompañamiento.

Lamentablemente, no es este el escenario más frecuente ante este tipo de situaciones. La falta de preparación, la inexistencia de una estrategia medi-

tada, una errática política comunicativa y la precipitación en la adopción de decisiones de todo tipo, pueden agravar una situación ya de por sí compleja, y, más aún, abocar a puntos sin retorno, con daños personales, económicos y reputacionales de muy difícil –cuando no imposible– reparación.

Las reflexiones y propuestas de la presente ponencia se formulan desde la experiencia profesional, como letrado en ejercicio, de quien ha participado en numerosas crisis de esta naturaleza. Creo necesario destacar que, cuanto sigue, se expresa desde la convicción de que la Administración pública y sus agentes deben cumplir, como no puede ser de otra manera, con la legalidad vigente y el más profundo respeto a la actuación policial y judicial. Sin embargo, no puede soslayarse que, en no pocas situaciones, cargos electos y empleados públicos se ven implicados, de manera injusta, en procesos penales en los que, aunque a la postre sean absueltos, se producen daños irreparables para ellos mismos y para el prestigio del ente en el que prestan sus servicios.

2

El lastre de la corrupción. Un factor adicional

1) La palabra corromper proviene del latín: *corrumpere*, y supone alterar, trastocar la forma de alguna cosa. La segunda acepción del término es: echar a perder, depravar, dañar, pudrir... Co-romper es un acto que supone la participación de al menos dos personas; se rompe co-participando.

La corrupción es un fenómeno global. En los países subdesarrollados suele ser un mal endémico y generalizado en todos los estratos de la organización gubernamental y administrativa, pero tampoco es ajeno a los países de nuestro entorno.

2) **El Índice de Percepción de la Corrupción**, de Transparencia Internacional, analiza las percepciones sobre corrupción en el sector público en 180 países. Si bien ningún país está exento de corrupción, los países en el extremo superior comparten características de gobierno abierto, libertad de prensa, libertades civiles y sistemas judiciales independientes.

Nueva Zelanda y Dinamarca ocupan el primer lugar, y Siria, Sudán del Sur y Somalia tienen las puntuaciones más bajas. Los países en el extremo inferior del Índice se distinguen por una impunidad generalizada de la corrupción, gobernabilidad deficiente e instituciones frágiles.

En Europa, 14 de los 20 países que se encuentran en las primeras posiciones del IPC de 2019 forman parte de la región de Europa Occidental y la Unión Europea. Con 87 puntos, Dinamarca es el país con la puntuación más alta de la región, seguido por Finlandia (86), Suecia (85) y Suiza (85). Los

países con las puntuaciones más bajas de la región son Bulgaria (43), Rumania (44) y Hungría (44).

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL otorga a ESPAÑA, en el 2019, una puntuación de 62 puntos. Con esta calificación, España ocupa la posición 30 entre los 180 países estudiados en el IPC de este año, junto con Portugal, Barbados y Qatar. Por otro lado, España se ubica, junto con Portugal, en el puesto número 13 entre los 28 países de la Unión Europea.

TI destaca que los conflictos de interés, el uso indebido de recursos públicos con fines electorales, la transparencia insuficiente de los partidos políticos y la financiación de campañas, así como la falta de independencia de los medios, son problemas frecuentes que deben recibir atención prioritaria de los Gobiernos nacionales y de la UE.

3) Los numerosos casos de corrupción investigados, juzgados y generosamente difundidos por los medios de comunicación, han generado desconfianza hacia el poder político y los empleados públicos, de tal modo que, a mi entender, en numerosas ocasiones, en el loable intento de las fuerzas policiales, fiscalía y órganos judiciales de investigar y castigar actos de corrupción, se ha incurrido en excesos, olvidando, incluso, el principio de presunción de inocencia.

En efecto, si bien es evidente que ha habido notorios casos de corrupción en España, que han supuesto el desvío de importantísimas cantidades de dinero público que, en consecuencia, no ha podido ser destinado a las finalidades que le son propias, con el consiguiente perjuicio para la ciudadanía, y que dichas conductas merecen el máximo reproche social y su castigo a través de la imposición de las penas previstas en el Código Penal, no es menos cierto que se ha pasado de una relativa impunidad en el pasado a situaciones en que se criminalizan meras irregularidades administrativas y, a menudo, se desarrollan auténticas auditorías penales de entes del sector público.

Todo ello, a su vez, genera un efecto pernicioso: el miedo de cargos electos y empleados públicos a adoptar decisiones para no incurrir en un riesgo penal, con el consiguiente colapso de la Administración pública.

4) En definitiva, la modificación de la normativa de contratación pública, las leyes de transparencia, los registros de grupos de interés y otras medidas encaminadas a preservar la imparcialidad, objetividad y transparencia en la gestión de los recursos públicos, son medidas que, sin duda, van en la buena dirección, pero lo que resulta inaceptable es que la información pública se vea sistemáticamente evaluada desde la perspectiva de la sospecha y la presunción de que el gestor de fondos públicos es un delincuente en potencia.

5) Creo que es momento de reivindicar que, de manera absolutamente mayoritaria, los cargos electos y los empleados públicos son honestos y sus acciones se ven guiadas por el interés público y la voluntad de servicios a la

ciudadanía, por lo que las *ovejas negras* no deben llevar a una frívola generalización que conlleve el descrédito injustificado de instituciones y de tan importante colectivo.

Por ello, en la presente ponencia, del mismo modo que condeno, sin reservas, todas las conductas corruptas en la gestión de fondos públicos, no puedo ignorar que, hoy por hoy, quien se dedica a la cosa pública, aun siendo honesto, está en una situación de riesgo de ser investigado, siquiera transitoriamente, en el marco de un procedimiento como los expuestos, con el consiguiente descrédito personal y para la institución en la que presta sus servicios. Ante dicha realidad, pretendo trasladarles una serie de reflexiones e indicaciones para prevenir, limitar y, en la medida de lo posible, evitar tales consecuencias.

3

Los riesgos de la transparencia

1) La transparencia corporativa puede ser definida como aquella que permite a una persona razonable e informada la toma de decisiones, generando credibilidad hacia la empresa u organización. La transparencia es un intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los ciudadanos en la toma de decisiones.

2) La transparencia domina hoy el debate público y es uno de los valores emergentes en las sociedades democráticas, lo cual está íntimamente relacionado con un proceso de regeneración de las instituciones, tanto públicas como privadas, y de la reivindicación de la ciudadanía de su derecho a conocer la gestión de los fondos públicos.

Como expresa el filósofo Francesc Torralba: “La reivindicación de la cultura global de la transparencia, no es una casualidad. Nace de la desconfianza y la sospecha. La emergencia de este valor en el conjunto de la sociedad pone de manifiesto la crisis de credibilidad que experimentan las instituciones y las personas”.

En este sentido, Jean-Claude Trichet, gobernador del Banco Central Europeo, dijo: “Si hay una lección que tenemos que extraer de la crisis actual es que la transparencia es clave para el futuro de nuestras organizaciones. La transparencia será uno de los principios más importantes por una razón muy sencilla: la opacidad es una receta para el comportamiento gregario y el contagio de las malas prácticas”.

3) Es evidente, pues, que la normativa de transparencia tiene origen directo en la reivindicación ciudadana de su *derecho a saber* cómo se gestionan los

asuntos y fondos públicos, y a esta demanda no son ajenos los constantes escándalos de corrupción y malversación. Por ello, se ha repetido hasta la saciedad el aforismo de que “La luz del sol es el mejor de los desinfectantes”. Ahora bien, es sabido que la exposición prolongada a los rayos solares y sin protección tiene efectos perniciosos, puede provocar quemaduras e, incluso, cáncer.

Entiendo, por tanto, que la transparencia puede y debe ser limitada. Comienzan a alzarse algunas voces que advierten del riesgo de que, en esta carrera hacia la transparencia, pasemos de la sociedad de la opacidad a la sociedad del exhibicionismo o de la pornografía. Y en este sentido, entiendo que debe reivindicarse un derecho a la reserva o confidencialidad. Soy consciente de que esta reflexión va contra corriente y, seguramente, no es políticamente correcta, pero deberíamos plantearnos si esta Administración cristalina que se pretende genera necesariamente, y en todos los casos, efectos beneficiosos para el interés público.

Imaginemos que una multinacional estudia la implantación de un proyecto empresarial en una población determinada, una importantísima inversión que lleva aparejadas singulares actuaciones constructivas y urbanísticas, y la generación de miles de puestos de trabajo. En este caso, parece pertinente la reserva respecto de las negociaciones previas con los representantes de tal grupo inversor (sin perjuicio de dar plena publicidad a los acuerdos adoptados al final del proceso), y ello no para amparar actuaciones corruptas inconfesables, sino, al contrario, porque, de otro modo, se podrían favorecer actuaciones especulativas, y la intromisión en el proyecto de posibles competidores. Además, de otro modo, probablemente el inversor en ciernes huiría a otros lares donde sus proyectos pudiesen desarrollarse con mayor discreción y tranquilidad.

4) Por otro lado, este tipo de disposiciones pueden comportar precisamente lo contrario de lo que se pretende. Una de las consecuencias de la aprobación de la Ley de Libertad de Información de Gran Bretaña, fue que los responsables políticos fueran tremendamente cuidadosos con aquello de lo que se dejaba constancia en las reuniones de trabajo, lo que motivó, según reconocía Francis Maude, ministro del Gabinete de David Cameron, que las discusiones se trasladaran del Consejo de Ministros al *salón de té*.

5) En fin, resulta indudable que las políticas de transparencia comportan una nueva cultura en la gestión pública, en la que la interacción entre gobernantes y ciudadanos redunde en una democracia más consolidada y una mayor eficacia y eficiencia de la Administración, con una gestión ética, responsable y sostenible de los recursos públicos. Ahora bien, este proceso de transformación de la Administración debe realizarse de manera inteligente y racional.

La normativa de transparencia se ha implementado, a menudo, de manera precipitada e irreflexiva, y sin aplicar los límites que la propia ley prevé.

Ha faltado, a mi entender, un debate sereno sobre el alcance de las medidas a adoptar, una labor pedagógica sobre el verdadero trasfondo de las medidas propuestas, más allá del carácter coyuntural de antídoto frente a la corrupción, y una valoración realista de las dificultades de su activación.

6) Es, lamentablemente, habitual que la información pública no haya propiciado la participación ciudadana y, por el contrario, haya servido de instrumento para formalizar denuncias partidistas, absolutamente temerarias, e informaciones sesgadas y tendenciosas. No es este un fenómeno local: el ex primer ministro laborista británico, Tony Blair, ganó las elecciones de 1997 con un programa que contenía la promesa de impulsar una ley de acceso a la información; tras muchas reticencias, la ley fue finalmente aprobada. En sus memorias, *A Journey* (2010), Tony Blair afirma:

“Ley de Libertad de Información. Cinco palabras inocuas. Miro ahora estas palabras al escribirlas, y me dan ganas de sacudir la cabeza hasta que caiga. Qué idiota. Qué bobo tan ingenuo, estúpido e irresponsable. No hay descripción adecuada de la estupidez. Tiemblo ante la imbecilidad. La FOI no es utilizada, en la mayoría de los casos, por la gente. Es usada por periodistas. Para un líder político, es como decir a quien te está golpeando la cabeza con un palo, ‘toma, prueba con esto’, y darle una maza”.

4

Medidas preventivas. El *compliance* en el sector público

1) El Derecho Penal ha experimentado una importante evolución. Desde la protección de bienes jurídicos individuales (vida, propiedad, integridad física, honor) se ha pasado a ampliar la protección a bienes de carácter supraindividual o intereses difusos (medio ambiente, salud pública, libertad de competencia...).

Además, el Derecho Penal se configura ya no solo como el ordenamiento que castiga la lesión de bienes jurídicos, sino como el Derecho Penal del riesgo, lo que determina la introducción de estructuras de control de riesgos.

2) Entre estos mecanismos destaca lo que se conoce como programas de cumplimiento normativo (*Compliance programmes*) o de cumplimiento penal (*Criminal compliance programmes*).

La implementación de estos programas:

- Mejora la sostenibilidad del negocio.
- Facilita el fomento de una ética de empresa.
- Mejora el prestigio de la empresa.
- Mejora la situación financiera.

- Prevé la aparición de riesgos que puedan poner en riesgo su viabilidad.

Los sistemas de *compliance* no solo tienen por objetivo la exención de responsabilidades empresariales, sino que, a su vez, conforman una autorregulación de la organización y su modo de actuar. Por ello en los últimos tiempos se ha extendido la tendencia a plantear su implementación en el sector público, dada su proximidad a los sistemas de integridad institucional.

Tanto los sistemas de *compliance* como los de integridad institucional tienen como objetivo la prevención de delitos o malas prácticas. Por ello la difusión de los códigos éticos y la formación de los empleados resultan fundamentales.

- Ambos sistemas tienden a conformar y preservar unos valores: la reputación empresarial y la integridad institucional.
- Ambos sistemas prevén CANALES DE DENUNCIAS.
- Y en ambos casos debe establecerse un ÓRGANO DE VIGILANCIA:
 - *Compliance officer*.
 - Comisión Ética.

3) La normativa vigente ya permite instaurar códigos de conducta, publicar las agendas de los cargos públicos, controlar la aplicación de los recursos financieros y aplicar códigos disciplinarios. Por lo tanto, independientemente de que los sistemas de *compliance* puedan en el futuro tener reflejo específico en la normativa del sector público, resulta evidente que existen ya mecanismos para articular sistemas preventivos que fomenten la adopción de buenas prácticas, la integridad institucional y la prevención de la corrupción, lo que, de un lado, disminuirá considerablemente el estallido de una crisis de la naturaleza que nos ocupa, o, cuando menos, permitirá acotar los daños e individualizar responsabilidades.

5

Los protocolos de crisis

La previsión de riesgos penales debe ir más allá de la instauración y aplicación del programa de *compliance*. Resulta altamente recomendable que se diseñe un protocolo de crisis que pueda ser activado en el momento en que esta se produzca, de modo que haya una designación de actores, atribución de responsabilidades y procedimientos de actuación.

En primer lugar, deberá designarse al coordinador o a los coordinadores de actuación, que, lógicamente, deberá/n ser una/s persona/s no afectada/s personalmente por el problema en cuestión.

Deberá designarse, igualmente, un portavoz, que puede no coincidir con un coordinador, y que deberá tener unas cualidades que se expondrán más adelante.

Es altamente recomendable contar con el asesoramiento jurídico de un profesional especialista en Derecho Penal, el cual deberá participar en el equipo de gestión de crisis desde el primer momento, a fin de evaluar las decisiones que se adopten y que se acomoden a la mejor estrategia de defensa.

Resulta igualmente oportuno contar con una empresa de comunicación, a ser posible especializada en gestión de crisis.

Por último, deberá formalizarse un protocolo de actuación que contemple el mayor número de situaciones y aspectos y su respuesta, de manera que se actúe con automatismos y se evite la improvisación.

6 La crisis

Podemos contemplar un amplio abanico de situaciones vinculadas al Sector Público que exploten a través de una actuación policial o judicial, y que determinen una crisis corporativa. Desde una investigación por corrupción en la adjudicación de contratos públicos, pasando por un posible delito contra el medio ambiente en la gestión de residuos de un vertedero municipal, o un accidente laboral con múltiples lesionados o fallecidos.

El detonante de la crisis vinculada a un procedimiento penal suele ser la formalización de una entrada y un registro, normalmente acompañada por detenciones y la inmediata difusión por los medios de comunicación.

6.1 El incidente

Una vez detectado el incidente deben seguirse las siguientes pautas de actuación, especialmente en lo que se refiere a la comunicación facilitada desde la organización:

- Buscar información exhaustiva de la situación.
- No reaccionar ante información incompleta y filtrar la falsa: *fake news*.
- No adoptar decisiones precipitadas.
- No precipitar tuits u otras actuaciones en redes sociales.
- No transmitir información no contrastada.
- Concentrar mensaje e interlocutor.

6.2 Efectos inmediatos

En orden a gestionar la crisis debemos tener claro que habrá determinadas consecuencias inevitables, por lo que deberá adaptarse la estrategia y actuación a dichas realidades:

- La crisis tendrá repercusión rápida en medios tradicionales y digitales.
- No podremos controlar la difusión de la noticia.
- Si una noticia es falsa o inexacta, también se difundirá.
- Las amenazas de querellas no son efectivas. Centrémonos en el hoy.
- Los mensajes positivos no son noticia.
- Habrá una progresiva pérdida de atención de los medios de comunicación.

6.3 Comité de crisis

El comité de crisis previamente designado deberá reunirse y operar con carácter inmediato, bajo la premisa de que es recomendable partir del peor de los escenarios:

- Deberá convocarse inmediatamente a todos los actores.
- Llamar a las aseguradoras. Dar parte del siniestro y, en la medida de lo posible, que asuman y definan su posición sobre las coberturas.
- Asegurar un mensaje común. Control de la información.
- Articular una defensa común o, cuando menos, coordinada de los afectados.

6.4 Estrategia

Debe diseñarse una estrategia de gestión de la crisis y no debe actuarse con improvisación o a trompicones. A tal efecto es necesario diagnosticar el problema, contemplar el peor escenario, establecer unos objetivos y adecuar todas las acciones previstas a su consecución.

Dicha estrategia debe tener carácter global, teniendo en cuenta las implicaciones políticas, económicas, organizativas, mediáticas y jurídicas.

6.5 El portavoz

En la gestión de la crisis resulta tremendamente relevante la figura del portavoz, el cual debe contar con las siguientes características:

- Conocimiento de los medios.
- Experiencia.
- Empatía.
- Capacidad de comunicar.

El portavoz, quien, no lo olvidemos, es la cara visible de la organización en un proceso especialmente delicado, deberá actuar:

- Conforme a un argumento o relato previamente diseñado.
- Dirigiéndose al público y a los medios con respeto.
- Conformando un mensaje coherente, articulado y creíble.
- Diciendo la verdad por duro que pueda ser. La mentira tiene poco recorrido...

6.6 Acompañamiento personal

Uno de los aspectos que se suele ignorar en las crisis como las que nos ocupan es el factor personal. Nos encontramos ante situaciones en las que, a menudo, el principal afectado, que puede ser un magnífico líder en circunstancias de normalidad y domina una materia y unos escenarios concretos, se encuentra absolutamente perdido y, muchas veces, en estado de shock en un proceso de estas características, especialmente en aquellos casos en que no se tiene consciencia de haber actuado mal, por lo que se percibe la situación padecida como tremendamente injusta.

En estos casos el afectado se encuentra ante un entorno desconocido en el que no sabe cómo actuar y a menudo muy afectado psicológicamente, lo que tendrá repercusiones personales, familiares y profesionales. Es preciso, pues, que la persona se sienta acompañada, describirle la situación y sus posibles consecuencias, hacerle participar en su solución y trasladarle que el problema no se solventará de manera fácil ni rápida (normalmente será todo lo contrario), por lo que deberán articularse mecanismos para que el proceso provoque el menor desgaste posible a la persona.

6.7 Defensa jurídica

Otra de las cuestiones que suscita mayor controversia en la estrategia de defensa en estas situaciones es si todos los afectados deben tener una misma asistencia letrada, o si, por el contrario, es conveniente contar con defensas separadas.

A favor de la primera opción estaría el garantizar una defensa común que siga una misma estrategia, evitar la aparición de algún elemento inexperto o descontrolado o con afán de protagonismo, y evitar desconfianzas, especialmente de los eslabones inferiores de la organización que puedan sentir que son abandonados a su suerte.

Si no existen evidentes conflictos de intereses es, por tanto, la mejor opción, se construye un solo relato y en el caso de que en el futuro se susciten posibles conflictos o incompatibilidades siempre se pueden separar las defensas. En cualquier caso, si la defensa no es común, sí debería ser, en la medida de lo posible, coordinada.

La atribución de responsabilidades a un tercero abona el avance del proceso y rara vez exculpa a quien lo hace...

6.8 La reputación

William Shakespeare, en *Otelo*, puso en boca de Yago las siguientes palabras: **“La reputación es un prejuicio inútil y engañoso que se adquiere a menudo sin mérito y se pierde sin razón...”**.

Sin duda, la reputación, tanto de la corporación como de las personas físicas implicadas, puede verse afectada por situaciones como las examinadas. En este sentido es preciso tener claro lo siguiente:

- La reputación no se gana o se pierde en 24 horas. Sin duda puede verse afectada por una noticia que nos implica en una actuación delictiva, y nadie está a salvo de la maledicencia o la sospecha, pero la trayectoria previa de una persona física o institución, indudablemente, limita los efectos perniciosos de la difusión de la crisis.
- Es importante buscar el momento oportuno y el medio de transmitir nuestra verdad, que puede ir calando tanto en el seno del procedimiento como en nuestro entorno para contrarrestar la impresión inicial.
- La postverdad. También es importante construir una estrategia reparativa de la reputación dañada una vez superado el proceso pe-

nal en sentido absolutorio. Sin duda es complejo superar la mancha perpetua de Google, pero existen mecanismos para reivindicar la honestidad y el prestigio dañados.

7

Conclusiones

La sociedad ha reaccionado frente al fenómeno de la corrupción, demandando una mayor transparencia, un control más racional de los recursos públicos y una mayor efectividad en la prevención y el castigo de este tipo de conductas. Todo ello se ha traducido en una importante actividad legislativa, de un lado, y en la profusión de investigaciones policiales y judiciales respecto de irregularidades en el sector público.

Sin embargo, dichas medidas, plenamente justificadas en su origen, han degenerado, en múltiples ocasiones, en investigaciones desarrolladas bajo un prisma de desconfianza hacia el servidor público, que culminan en la criminalización de meras irregularidades administrativas.

Sin duda, las políticas de transparencia y las medidas de control interno y externo de las Administraciones públicas no constituyen un antídoto infalible contra la corrupción, y de constatarse su existencia deberá ser castigada con el máximo rigor, pero ello no justifica que se mantenga un clima de desconfianza generalizado hacia cargos electos, empleados públicos e instituciones, derivado de los casos de corrupción del pasado.

En cualquier caso, resulta sumamente aconsejable implementar los mecanismos preventivos de cumplimiento normativo y gestión de crisis, para defender los intereses de quienes ejercen sus cargos y prestan sus servicios con integridad y el prestigio de las instituciones públicas.