



Consejo General del Notariado: Prevención del Blanqueo de Capitales



CONSEJO GENERAL
DEL NOTARIADO

1. Datos e identificación del proyecto

Este proyecto consiste en la creación de una estructura estable (personas y medios materiales) orientada a dar cumplimiento a las obligaciones de un colectivo formado por 3.000 notarios en el ámbito de la prevención del blanqueo de capitales y articulada sobre la búsqueda del mayor grado de eficiencia en la consecución de sus objetivos públicos. Se desenvuelve dentro de la categoría de servicios públicos de carácter estatal, aunque no desarrollado dentro de estructura orgánica de la Administración del Estado sino de la Administración corporativa del Notariado. La estructura aparece integrada por un grupo de personas y de medios materiales en el que el componente tecnológico juega un papel clave, como más adelante se señalará.

La Ley 19/1993, de 28 de diciembre, de Prevención del Blanqueo, delimita una serie de obligaciones de forma genérica, no sólo por tratarse de una norma con rango de Ley, sino por resultar de aplicación a más de veinte categorías de sujetos obligados cuya actividad poco tiene que ver entre sí (marchantes de arte, joyeros, bancos, notarios, transportistas de fondos, etc.). En este contexto de norma inevitablemente abierta y de aplicación compleja a un colectivo como el notarial, el Consejo General del Notariado, como Administración corporativa que representa a la totalidad de los notarios, se plantea a mediados de 2005 la creación de mecanismos más eficientes para conseguir la finalidad última de la norma: prevenir eficazmente el blanqueo de dinero a través de Notarías, finalidad ésta en la que, más allá del mero cumplimiento reglamentista de la norma, lo relevante era contribuir decididamente a minorar la vulnerabilidad del uso de servicios de notarios en esquemas u operativas con riesgo de blanqueo.

La idea, a mediados de 2005, fue la de ofrecer a la Administración (reguladora y supervisora) la creación de una estructura estable y permanente por parte del Consejo General del Notariado, con herramientas tecnológicas complejas para explotar la información que ya obraba en las bases de datos propias y ponerla a disposición de la finalidad de la pre-



vención del blanqueo. La Administración del Estado (Ministerio de Economía y Hacienda y Banco de España) no tardó en entender las ventajas relevantes que reportaba la creación de una estructura estable y centralizada para la prevención del blanqueo por parte del Notariado. De un lado, se pasaba desde una situación de información atomizada y compartimentada en cada Notaría a otra en la que la información se integraba de tal modo que resultaba posible observar patrones y comportamientos de riesgo comunes que superaban el ámbito de una única Notaría. De otro, la observación de tales patrones se profesionalizaba, adoptando las decisiones de prevención una cierta distancia respecto del notario que autorizaba la operación, lo que produce un aumento de la objetividad en las decisiones y un mayor grado de profesionalización, derivada esencialmente del perfil de personal de esta estructura estable.

El proceso de desarrollo conjunto con la Administración resultó ser uno de los factores determinantes del éxito del proyecto, avanzando simultáneamente en varios planos:

- a) El primero de ellos fue la creación por la Administración del marco jurídico adecuado que diera cobertura a este proyecto, labor ésta que correspondió lógicamente al Ministerio de Economía y Hacienda y al de Justicia, una vez entendieron el valor añadido y las sinergias positivas generadas a partir de la idea inicial. El avance, en este primer plano, de creación del marco jurídico se articuló, a su vez, en dos fases: una primera en la que se definen en una norma las funciones y la estructura permanente centralizada para la prevención del blanqueo: la Orden EHA/2963/2005, de 20 de septiembre, que crea el Órgano Centralizado de Prevención del Blanqueo (en adelante, OCP); y una segunda fase en la que la Administración desarrolla el alcance del resto de las obligaciones que afectan al notario de forma coherente con la creación de la estructura centralizada anterior: la Orden EHA/114/2008, de 29 de enero, reguladora del cumplimiento de determinadas obligaciones de los notarios en el ámbito de la prevención del blanqueo.
- b) El segundo de los planos de desarrollo del proyecto se centró en establecer la unidad encargada por la norma de desarrollar una parte de las actividades de prevención del blanqueo, el OCP. Dos fueron los ejes de desarrollo. El primero fue la opción decidida por un modelo basado en la aplicación de las nuevas tecnologías a los procesos de actividad; el segundo, la profesionalización de la función, reclutando especialistas externos en prevención del blanqueo y combinando éstos con personal con potencial del propio Consejo trasladado desde otras áreas e incrementando el enfoque de gestión de recursos humanos basado esencialmente en resultados.

Más allá de mejorar la eficiencia y facilitar el cumplimiento de las obligaciones de prevención del blanqueo, el establecimiento de una estructura estable (OCP) en el Consejo General del Notariado se articula en torno a un conjunto de procesos de actividad, una parte de los cuales son gestionados parcial o totalmente por el OCP a partir de una cuantiosa información volcada desde las Notarías y utilizada para la finalidad pública de la prevención del blanqueo de dinero.



2. El modelo organizativo

El proyecto se desarrolla por el Consejo General del Notariado. Este órgano tiene como misión básica la coordinación de las funciones de los Colegios Notariales (en cada Comunidad Autónoma), confiriendo homogeneidad a la función notarial y unidad a la representación de todos los notarios. El Consejo General del Notariado, como corporación de derecho público con personalidad jurídica propia, es el pilar integrador de la estructura administrativa en la que se inserta el notario y, por ello, parte integrante de la Administración del Notariado —tal como señala el Tribunal Constitucional— a efectos del cumplimiento de funciones notariales (STC 87/1989, de 11 de mayo). Características como la misión, la centralidad y la imbricación con los Colegios Notariales configuran al Consejo como el órgano adecuado dentro de la organización administrativa del Notariado para promover un proyecto con una indudable dimensión pública, como es la creación de una estructura estable para la prevención del blanqueo de dinero.

Por otro lado, el caso analizado se clasifica dentro del sector *Administración y Competitividad* en la llamada “*Administración Abierta*”, en función de una doble justificación: primero, se trata de una organización que desarrolla una colaboración especialmente estrecha con el sector privado o no estrictamente público y, segundo, asume la prestación de un servicio dirigido no a un colectivo específico sino a toda la sociedad y vinculado con la Administración más clásica —la Hacienda Pública— que, a través de esta iniciativa, integra modelos abiertos de funcionamiento de la mano de las nuevas tecnologías.

El esquema de actividades del OCP puede sintetizarse en esta tabla:

TABLA 24
Esquema de actividades del OCP

Grupo de actividad	Actividad	Gestión
Diligencia debida	Identificación formal	Directamente por el notario
	Identificación del titular real	
	Obtención del propósito e índole de la relación de negocio	
	Conservación de documentos	
Información	Abstención de ejecución de operaciones sospechosas	A través del Órgano Centralizado de Prevención (OCP)
	Examen especial de operaciones de riesgo	
	Comunicación por indicio	
	Comunicación sistemática	
	Colaboración con Autoridades	
Otras	Elaboración el Manual de Procedimientos de Prevención	
	Formación de notarios y personal	
	Examen de experto externo	



La misión del OCP no es otra que la canalización y la intensificación de la colaboración del Notariado en la prevención de una de las principales lacras de cualquier sociedad moderna: la legitimación de fondos obtenidos por la comisión de actividades delictivas o, más técnicamente, el blanqueo de dinero. Esta misión se desgrana en una serie de actividades cuya realización de forma centralizada reporta un mayor grado de eficiencia en los procesos y eficacia respecto de los resultados logrados. Las actividades gestionadas centralizadamente comprenden:

- a) **Coordinar las actuaciones de los notarios en materia de prevención del blanqueo.** La actuación coordinada de un colectivo numeroso con mecanismos centralizados de gestión de la información corporativa presenta indudables ventajas para el interés público frente a la gestión “atomizada” de la información por parte de cada notario.
- b) **Establecer los procedimientos internos de los notarios en materia de prevención del blanqueo.** El mantenimiento de un Manual de Prevención del Blanqueo uniforme y de aplicación homogénea en todas las Notarías constituye un elemento importante que aporta claridad, transparencia y estandarización al sistema construido, interpretando las obligaciones que la normativa de prevención del blanqueo asocia a la actividad notarial y el modo específico de cumplirlas.
- c) **Analizar las operaciones detectadas en el Índice Único Informatizado, así como las comunicadas directamente por los notarios.** La coordinación que se produce a partir de la gestión centralizada de la información procedente de todas las Notarías de España en la prevención del blanqueo por parte del OCP constituye la piedra angular del sistema. Su eficacia mejora exponencialmente con el manejo coordinado de la información grabada y volcada al Índice Único Informatizado (en adelante, IUI). El IUI es la base de datos notarial, con información completa y parametrizada relativa a todas las operaciones que se realizan ante los notarios en España desde el 1 de enero de 2004 y cuya grabación se efectúa desde las Notarías y se vuelca quincenalmente al IUI. Como consecuencia de ampliar la base para el análisis, el producto resulta más eficiente, respecto de la opción de análisis limitado al protocolo de cada notario individual.
- d) **Comunicar, en su caso, las operaciones que presenten indicios o sospechas de blanqueo de capitales al Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo (en adelante, SEPBLAC) del Ministerio de Economía y Hacienda.** Cuando, como resultado del examen, persistan o se incrementen los indicios de riesgo que motivaron el análisis, será procedente realizar la correspondiente comunicación al SEPBLAC.
- e) **Atender las solicitudes de las autoridades judiciales o administrativas competentes para desarrollar investigaciones en materia de blanqueo de capitales.** Por análogas razones, la respuesta del notariado a solicitudes de datos procedentes de órganos competentes para desarrollar investigaciones de blanqueo también mejora sustancialmente a través de la provisión de información centralizada correspondiente a los actos y negocios de una persona en todas las Notarías de España, en el ámbito previsto en la normativa de prevención del blanqueo.

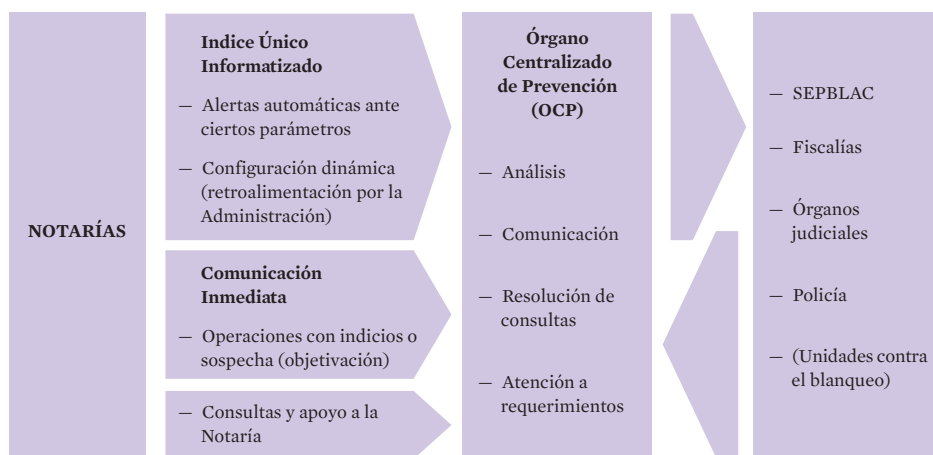


f) **Formación de empleados y notario.** Se ha establecido una plataforma específica para la formación dentro de la Intranet del Notariado, denominada ATTNNOVA, con la programación de acciones formativas tanto para notarios como para empleados de Notarías, de carácter eminentemente práctico, cuyo objetivo es mejorar las destrezas y conocimientos en la detección de elementos de riesgo, pero que genera, además, una externalidad positiva importante derivada del efecto “sensibilización” y consiguiente motivación sobre lo que representa el fenómeno del blanqueo.

Todas las actividades desarrolladas por el OCP y, en particular, las indicadas en las letras c), d) y e) anteriores requieren necesariamente la integración de la información sobre todos los actos y negocios autorizados por todos los notarios españoles en una única base de datos, el IUI, manejable desde OCP; y la participación de los notarios, interactuando con el OCP, en la valoración y detección de situaciones con riesgo de blanqueo como parte de su actividad ordinaria.

Sobre estas dos premisas, parece conveniente desgranar en detalle los procesos de detección, análisis y comunicación de operaciones de riesgo a partir del siguiente esquema:

FIGURA 42 Procesos de detección, análisis y comunicación de operaciones de riesgo



La totalidad de la información del sistema se origina y se graba en las Notarías, que asumen el coste de integrarla en el sistema con los procesos, herramientas y la forma que se determina centralizadamente por el Consejo General del Notariado. El desarrollo de las herramientas tecnológicas se sustenta sobre el IUI. Los datos de las operaciones realizadas en la Notaría se graban quincenalmente en el IUI; se remiten desde los distintos Cole-



gios al Consejo a través de la red notarial RENO²⁹, con las debidas garantías de seguridad y confidencialidad (red segura y firma electrónica digital).

Para poder extraer información de una base de datos de las características del IUI se han diseñado herramientas específicas que permiten a los analistas del OCP —situado entre el notario y los destinatarios de la información— poder aplicar una serie de parámetros que determinan el riesgo de una operación y dan como resultado aquellas operaciones que los cumplen. Esto es lo que, en términos de análisis, se denomina “secuencia de riesgo”. Tanto en el caso de operación o secuencia extraída directamente del IUI como en el caso de operación comunicada por un notario, el resultado es un expediente electrónico que requiere idéntico proceso de análisis una vez se ha incorporado a la aplicación de gestión GEX (ver más adelante).

a) El expediente electrónico con origen en una comunicación notarial

Los notarios disponen de una aplicación dentro de la Intranet notarial que les permite comunicar al OCP aquellas operaciones con indicios de blanqueo. Las operaciones son previamente grabadas en la base de datos del IUI. La comunicación del notario incluye dos tipos de datos:

- Datos relativos a la operación autorizada: subjetivos (como la identificación de otorgantes, identificación de los representantes, nacionalidad y domicilio) y objetivos (como fecha, lugar, tipo de operación autorizada, cuantía, identificación de la finca si la hubiese).
- Indicadores de riesgo apreciados por el notario. Un “indicador de riesgo” es el elemento o patrón de conducta que se ha observado en la práctica frecuentemente asociado a esquemas de blanqueo. La actividad recomendada al notario ante la presencia de un indicador de riesgo es la de comprobar si concurren, o no, más indicadores. Si concurren dos o más indicadores de riesgo o un solo indicador de gran intensidad, ha de trasladar la operativa de forma inmediata al OCP para su análisis.

Una vez realizada la grabación de la información, el notario adjunta la copia del instrumento público (escritura o póliza) a trasladar al OCP y valida el envío con su tarjeta de firma electrónica notarial.

b) Expediente electrónico con origen en la aplicación de una secuencia sobre el IUI

Mediante procesos de datamining contra la base de datos del IUI que permiten aplicar tipologías de blanqueo de origen diverso (experiencia de los analistas, sentencias, tipologías definidas por grupos internacionales que luchan contra el blanqueo, etc.) se extraen ope-

²⁹ Esta red privada notarial, cuyo acrónimo es RENO, permite conectar de modo seguro con protocolos SSL y medidas de monitorización y securización 365x7x24 la totalidad de las notarías de España, lo que en sí mismo supone un enorme logro técnico, pues conforme a la normativa notarial vigente deben existir notarías en poblaciones desde 500 habitantes. Pues bien, una de las finalidades esenciales de esa red RENO, y de otros sistemas informáticos notariales, es que con independencia de que la notaría esté en un pueblo, ciudad o gran ciudad, tenga el mismo grado de tecnificación, lo que en sí mismo es una de las grandes fortalezas que aprovecha el sistema OCP.



raciones que, a priori, tienen riesgo de blanqueo de capitales, para su incorporación a la aplicación de gestión de expedientes electrónicos (GEX). El OCP analiza ambos tipos de operaciones y comunica al SEPBLAC aquellas que presentan indicios o sospechas de blanqueo de capitales si, como resultado del examen, persisten o se incrementan los indicios de riesgo que motivaron el análisis.

c) Proceso de análisis. Aplicación GEX

Una vez que el expediente electrónico se ha incorporado a la aplicación de gestión, se inicia de forma automática un proceso interno de *scoring* del riesgo. Este sistema automatizado valora el riesgo de la operación en función de complejas puntuaciones asignadas tanto a los datos del IUI como a los incorporados por el notario en caso de que su origen sea una comunicación de éste, situando las comunicaciones en un orden determinado en función del riesgo de mayor a menor dentro de la aplicación de gestión.

A continuación, se inicia la fase de análisis con la asignación por uno de los analistas de un expediente. Inmediatamente, la aplicación GEX completa la información incluida por el notario, integrando de forma automática la siguiente información: ficheros Excel que incorporan todas las operaciones que aparecen en el IUI realizadas por cada una de las personas y sociedades intervinientes en la operación que se está examinando; Ficheros de bases de datos comerciales con información económica y financiera de las sociedades intervinientes en la operación que se está examinando (balance, cuenta de pérdidas y ganancias, ratios de estimación de balance, etc.); y contraste de la información de los intervinientes con listas públicas de personas sujetas a medidas restrictivas internacionales.

Además de la información incluida de forma automática, la aplicación GEX también permite al analista, cuando lo estime necesario, incorporar al expediente información complementaria, en particular, sobre otras operaciones que figuren dentro del IUI y sobre las que se aprecie conexión con la analizada (mismos intervinientes, misma dirección, etc.); y datos de sociedades extranjeras respecto de sus propietarios, volumen de negocio o capital en la base de datos de D&B (dun and bradstreet).

La actividad de análisis de la operativa de riesgo concluirá de alguna de las siguientes formas: **archivo**, cuando puede explicarse la operativa; **seguimiento**, cuando no es posible dar una explicación lógica a la operativa, aunque se carece de un nivel de riesgo suficiente; o **comunicación** al SEPBLAC, en el caso de que no resulte posible dar un sentido económico a la operativa tras su análisis.

d) Proceso de comunicación de operaciones sospechosas al SEPBLAC

Para el caso de que resulte necesaria la comunicación de la operación al SEPBLAC, técnicos de ANCERT (la Agencia Notarial de Certificación) y técnicos del SEPBLAC han desarrollado conjuntamente una “pasarela” que permite que la misma se haga de manera telemática y que incluya toda la documentación necesaria. El proyecto arranca de la condición del notario como “funcionario público que en el ejercicio de su función ha de velar por la legalidad del acto o negocio jurídico que autoriza y documenta”. Este carácter funcional del notario



es precisamente el elemento que le dota de particularidades, al tiempo que lo individualiza y diferencia del resto de los sujetos obligados por la normativa. La labor previa de presentación del proyecto por el Consejo General del Notariado y su valoración por la Administración, vino seguida en su momento del diseño del sistema y el establecimiento del OCP, que requirieron del desarrollo normativo por parte del Ministerio de Economía y Hacienda y del Ministerio de Justicia, departamento regulador y supervisor del colectivo notarial.

Establecido el sistema, un funcionamiento adecuado hizo precisa una interacción constante con las unidades administrativas usuarias de los servicios que se prestan. De un lado, las Unidades de Delincuencia Económica de la Dirección General de la Policía y de la Guardia Civil solicitan y obtienen información constante del IUI a través del OCP sobre las personas físicas o jurídicas objeto de diligencias o investigaciones por blanqueo de fondos. Esta colaboración se extiende a las unidades especializadas de la policía autónoma con competencias propias en estas investigaciones (Ertzaina y Mossos de Esquadra).

Al igual que las correspondientes unidades de policía, tanto la Fiscalía Anti-drogas como la Fiscalía Anti-corrupción disponen de un sistema de consulta permanente de las investigaciones que desarrollan. Lógicamente, entra en este nivel de colaboración la interacción con órganos judiciales en el desarrollo de diligencias y procedimientos penales en el ámbito del blanqueo y la delincuencia económica.

Un nivel de interacción y colaboración específica se produce con el SEPBLAC, destinatario de las operaciones con riesgo de blanqueo detectadas por el OCP. No se trata únicamente de la aportación de información a requerimiento, como en los casos anteriores, sino de la detección y localización activa de operaciones concretas, patrones y secuencias de operaciones con elevado riesgo de blanqueo de dinero. El cauce tecnológico para el traslado de la misma ha requerido el trabajo conjunto de los servicios tecnológicos del Consejo General del Notariado y del Banco de España, que aporta los medios materiales para el funcionamiento del SEPBLAC.

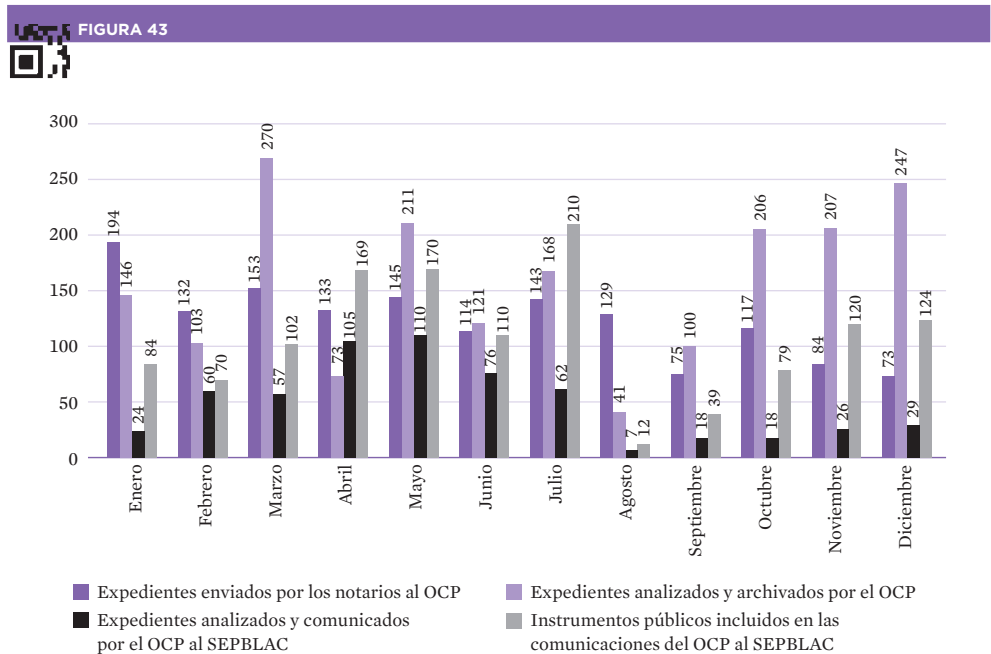
Por el propio diseño de la política pública de lucha contra el blanqueo en la que el proyecto se inserta, el ámbito geográfico del mismo es necesariamente nacional, no sólo en el origen de la información que se maneja, sino en los destinatarios de la información suministrada. El esquema es posible a partir del vigente marco geográfico competencial de la función pública notarial, que se presta de forma funcionalmente descentralizada en cada Notaría, aunque regida siempre bajo la misma normativa orgánica y de funcionamiento en todo el territorio nacional.

Por lo demás, el modelo organizativo adoptado por España es ofrecido como ejemplo por DELOITTE a la Comisión de la Unión Europea en un estudio recientemente publicado sobre la aplicación práctica de la normativa de prevención del blanqueo entre sujetos no financieros³⁰, hecho éste que pone de relieve la singularidad, innovación y la utilidad social del modelo de prevención del blanqueo por el que se optó.

³⁰ http://ec.europa.eu/internal_market/company/docs/financial-crime/20110124_study_amld_en.pdf (páginas 234-239)



De hecho, la efectividad del modelo se demuestra con datos concretos. Por ejemplo, el resultado de actividades relativas al año 2010 fue el siguiente:



3. El papel de la innovación

La innovación en la gestión, a través de la actualización permanente de las herramientas y procesos informáticos, es un elemento presente en el proyecto desde su origen, al tiempo que se erige en garantía de mantenimiento y mejora de cara al futuro. La interacción con los usuarios, internos y externos, así como la detección y cambio permanente en los patrones y comportamientos de riesgo hizo necesario abordar la gestión a partir o con el apoyo de un componente tecnológico basado en la innovación permanente. Esto ha hecho que el sistema de prevención de blanqueo de capitales aplicado por el Notariado español con el modelo tecnológico desarrollado en el OCP sea verdaderamente único.

Dada la complejidad intrínseca del modelo de gestión del OCP y de la función notarial, ANCERT ha proporcionado una plataforma 100% propietaria y 100% adaptada a las necesidades del OCP, basada en estándares abiertos. Dichos estándares se basan principalmente en JAVA, LINUX, Oracle y MicroStrategy. ANCERT, como Consultora de TI, posee un profundo conocimiento de los Sistemas de gestión notariales. Ello permite la completa integración de los mismos, el almacenamiento de datos y el reaprovechamiento de los procesos de gestión y trámites notariales. La plataforma permite al OCP explotar el 100% de los datos notariales gestionados por ANCERT, cruzando datos de trámites entre Sistemas, explotando procesos complejos de cálculo, y buscando patrones de análisis y de com-

portamiento basados en reglas de *Business Intelligence*. La mejora continuada, basada en el análisis y evolución de los procesos de negocio de OCP, hace que surjan continuamente nuevas necesidades tecnológicas en la plataforma. ANCERT y su equipo de consultores garantiza en todo momento la actualización de los Sistemas, siguiendo los estándares de TI más novedosos del mercado.

Por último, debe destacarse que la información gestionada por OCP está sujeta a las más estrictas normas de confidencialidad y seguridad que determina la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos); ello obliga a todos los consultores de ANCERT a respetar dichas normas.

En resumen, las aplicaciones más relevantes de la Plataforma Tecnológica OCP son:

TABLA 25
Aplicaciones más relevantes de la Plataforma Tecnológica OCP

Herramienta	Servicio	Propietario	Tecnología	Año	Evolución	Metodología
GEX (Gestor de Expedientes)	Plataforma para la gestión de expedientes de blanqueo	SI (ANCERT) LINUX	Java, Oracle,	2006	Continua	Proyectos. Desarrollo Agil
SIGNO.OCP	Formulario para la denuncia de tramites	Si (ANCERT)	Java, Oracle, PLATON	2010	Continua	Proyectos. Desarrollo Agil
BLOCP	Plataforma de Business Intelligence para el análisis y data mining	SI (ANCERT)	Oracle, Microstrategy, UNIX	2008	Continua	Proyectos. Desarrollo Agil
Solicitudes.OCP	Plataforma para la integración con organismos	SI (ANCERT)	Java, Oracle, LINUX	2006	Continua	Proyectos. Desarrollo Agil

4. La cultura corporativa

Como viene señalándose, la apuesta por un alto nivel tecnológico ha sido y continua siendo uno de los elementos que hacen posible el proyecto. Para la operatividad de los procesos descritos con anterioridad, ANCERT posee un equipo de consultores especializado y dedicado específicamente a la colaboración con OCP y al desarrollo conjunto de los Sistemas.

Desde la perspectiva sociológica e ideológica, el mundo notarial se asienta sobre unos principios y valores basados en el profundo conocimiento y respeto por las normas, cuya aplicación y salvaguarda constituyen la piedra angular de la propia función notarial. Como consecuencia de estos valores, la adopción de decisiones de calado que afectan al colectivo requiere, en términos generales, un proceso de adopción pausado y ponderado. Una vez adoptadas, es fácil constatar que el grado de compromiso y aplicación real es alto. En este contexto, el ritmo óptimo de incorporación de nuevos procesos en la materia que



nos ocupa ha sido gradual y la plena adopción de las medidas se desarrolla de una forma efectiva en un plazo razonable de tiempo.

La orientación estratégica de aportar un alto valor y compromiso social en la prevención del blanqueo requirió la adopción y el impulso de ciertos cambios culturales en la organización, en su acepción más amplia. Una buena prevención del blanqueo requiere adicionar nuevos elementos, a modo de complemento, dentro del control de regularidad que realiza el notario sobre los actos y negocios que autoriza, elementos que en ocasiones se sitúan más bien en la óptica de la pura lógica o racionalidad económica de la operación que subyace. Este análisis o esta búsqueda de lógica o justificación económica o racional de la operación es clave a la hora de extender e impregnar la organización de una verdadera cultura de prevención del blanqueo de capitales. No se trata sólo de hacer un análisis de adecuación de la voluntad de las partes al ordenamiento jurídico vigente en cada momento, sino de adicionar simultáneamente ciertos controles sobre determinados elementos fácticos que pueden concurrir sobre la operación o el grupo de operaciones, los denominados “indicadores de riesgo”. Y, como todo cambio que afecta a la cultura organizacional, ha de tener un impulso necesariamente progresivo, unívoco y constante, algo que se ha venido haciendo desde el OCP en su función de coordinación y de aprobación del Manual de procedimientos para la prevención del blanqueo. La opción por la “lluvia fina” en lugar del chaparrón ha venido revelándose como una eficiente estrategia impulsora de los cambios operados en el Notariado y su actividad de prevención del blanqueo en los últimos años.

Con todo, a través del OCP se ha conseguido en los últimos años instalar la preocupación y la sensibilización sobre el riesgo del blanqueo y la relevancia que su prevención tienen tanto para el correcto ejercicio de la función notarial como para la sociedad. Pese al enorme caldo que conllevan los cambios y la articulación práctica de los procesos necesarios para su puesta en marcha, puede afirmarse el alto grado de consenso alcanzado sobre los valores que incorporan las medidas de prevención del blanqueo. Este consenso —obvio es decirlo— minimiza potenciales disidencias y constituye un elemento clave en la implantación real de cualquier tipo de cambio, incluido el posible impacto sobre la cultura organizacional.

Para terminar este apartado, debe realizarse algún comentario sobre el estilo de dirección y aprendizaje organizativo. Se ha descrito con anterioridad un contexto basado en dos pilares, la innovación permanente y el alto peso del factor tecnológico, llamados a sustentar la estructura del OCP. Dado que el liderazgo ha de adaptarse al modelo de la estructura organizativa, parece lógico impulsar un estilo de liderazgo basado en dos notas: la participación y la orientación a resultados.

Respecto de la primera nota, es preciso tener en cuenta que el escenario de trabajo está caracterizado por la necesaria motivación personal del equipo, la creatividad en contextos de detección de patrones de riesgo inevitablemente cambiantes, de trabajo conjunto y de traslación horizontal de experiencias en el análisis de operativa de riesgo. El estilo de liderazgo autoritario no es opción en este esquema de trabajo. El enfoque de liderazgo participativo y, en momentos puntuales, democrático, es la aproximación más ventajosa para el cumplimiento de la misión y objetivos enunciados. Una de las ventajas del liderazgo participativo es precisamente su mejor orientación al aprendizaje continuo dentro de la



organización. La novedad de la materia, combinada con la complejidad del análisis de situaciones de riesgo y la necesidad de interacción con el notario, hacen que la eficacia sólo pueda mantenerse sobre la base de un continuo proceso de aprendizaje a partir de la práctica de compartir experiencias de forma sistemática entre los integrantes del OCP, de un lado, y los usuarios de los servicios prestados, de otro.

Respecto de la segunda, resulta esencial para la organización, para el OCP, orientar el liderazgo hacia el logro de resultados, como producto del trabajo mensurable, y no al mero desarrollo de actividades o al cumplimiento de una jornada. La orientación a resultados requiere, en todo caso, una previa y detallada definición de procesos, que concreten la forma de dar cumplimiento a dichos objetivos.

Por lo que se refiere a las actividades de apoyo funcional en el ámbito de las TI, el equipo de ANCERT posee una organización flexible orientada a la producción y gestión de proyectos. Cada miembro del equipo está altamente especializado según el ámbito tecnológico de su trabajo a desarrollar, pero todos comparten un alto grado de conocimiento del Sistema y negocio de OCP. La Oficina de Proyectos de ANCERT para OCP, garantiza en todo momento que el conocimiento adquirido se comparta y se reaprovechen los estándares tecnológicos desarrollados para el Notariado. Asimismo, dicha Oficina vela para que todos los miembros del equipo respeten y puedan aplicar la cultura corporativa de ANCERT, basada en: la vocación de servicio, la calidad, la excelencia, la innovación, la mejora continua, el conocimiento de la función y las necesidades de los usuarios del Notariado.

5. Configuración organizativa

Estructura

Siguiendo la orientación de su norma de creación, el OCP consta de tres unidades: una Dirección con tareas de impulso y coordinación de las otras dos Unidades en que se divide OCP: la Unidad de análisis y comunicación y la Unidad de procedimientos, cumplimiento y formación. La evolución posterior ha demostrado la necesidad de contar también con una estructura horizontal común para el desarrollo de aplicaciones y soluciones tecnológicas a las funciones propias del OCP, actividad que presta ANCERT.

Personal

Dejando al margen al Director de OCP, podemos distinguir:

- a) La Unidad de análisis y comunicación está formada por siete personas, cinco analistas, cuyos perfiles profesionales incluyen una buena formación tributaria y económica, con amplia cualificación en contabilidad y análisis de balances, en particular.



- b) La Unidad de procedimientos, cumplimiento y formación está integrada por cuatro personas con una formación similar y amplia experiencia en la elaboración de acciones formativas.
- c) Lo anterior se complementa con otras cuatro personas que forman el equipo de ANCERT que da soporte permanente al OCP, a las que habría de añadir un grupo variado de personal —interno y, en ocasiones, externo— para la realización de proyectos de alta tecnología que requiere OCP.

Presupuesto

Explicado el modelo organizativo y las principales funciones desarrolladas, es preciso traducir a datos y cifras los resultados que genera. En cualquier caso, cabe destacar que la inversión tecnológica en software y hardware desde la constitución de OCP ha sido elevada, a los efectos de intentar que la labor humana sea precisa sólo en aquello (análisis y formación, entre otras áreas) en las que es realmente preciso.

Por tal motivo, y separando las dos grandes áreas informáticas de OCP (gestor de expedientes y bussiness intelligence), podemos aportar las siguientes cifras:

- a) En el gestor de expedientes (licencias, hardware, desarrollos y costes de personal), desde diciembre de 2005 hasta 1 de mayo de 2011, la inversión ha sido cercana a 1,4 millones de euros.
- b) En apartados de Bussiness intelligence, y con la misma distribución (licencias, hardware, desarrollos y costes de personal), la inversión ha sido cercana a los 990.000 euros.

6. Estrategia

El proyecto de creación y desarrollo de una estructura centralizada para la prevención del blanqueo se integra perfectamente en la visión a medio y largo plazo de fortalecimiento, estabilidad y profundización de la función desarrollada por el notario para la sociedad, destinataria última de sus servicios. Desde esta consideración, el notario juega un papel clave en la mejora de la transparencia y la seguridad jurídica, condiciones necesarias en la mejora de la competitividad económica, como se indica en el punto siguiente.

El Notariado está comprometido con la idea de que un desarrollo adecuado de su función en el siglo XXI pasa necesariamente por dos aspectos clave en la gestión como son el apoyo en procesos con un alto componente tecnológico, de un lado, y la centralización en el tratamiento y manejo de la información, de otro. Ambos aspectos constituyen y constituirán en el futuro requisitos de calidad y eficiencia en ejercicio de la función notarial. El proyecto que aquí se describe aúna ambos aspectos, como viene señalándose, siendo por ello un elemento relevante en el medio y largo plazo en el desarrollo de la función notarial.

El objetivo establecido lleva a la implantación de procesos a partir de dos características: la progresividad y el ajuste del modelo a la función notarial. La progresividad se basa en la



experiencia acreditada de la realización gradual de cambios, alejada de modificaciones radicales en procesos y metodología de trabajo, y orienta la estrategia hacia cambios meditados, secuenciales y articulados sobre la base de un impacto justificado y gradual sobre los procesos de actividad. El ajuste a la función notarial determina la preferencia por opciones de encaje compatible con el núcleo de la actividad notarial, en lugar de planteamientos maximalistas difíciles de mantener en un escenario temporal dilatado.

7. Conclusiones

La competitividad aplicada a la provisión del bien/servicio de prevención del blanqueo al que se orienta el proyecto viene determinada por la relación entre la calidad/utilidad del producto obtenido y el coste en que se incurre para su obtención. Como ha tratado de reflejarse en el documento, la *ratio* de competitividad ha de valorarse en un contexto temporal de medio/largo plazo en la estimación de esos dos componentes. El coste de *start-up* ha sido ciertamente alto al hallarse asociado al desarrollo propio de elementos tecnológicos innovadores, elementos que, una vez implantados, constituyen piezas indispensables en la labor de análisis de situaciones de riesgo y permiten obtener un producto que de otro modo no sería posible alcanzar con las características con las que se hace.

El otro componente es el nivel de calidad del producto obtenido, valorado en este caso en términos de utilidad y valor para la sociedad, como condiciones de mejora de la competitividad desde una perspectiva macroeconómica, en la que el modelo aprovecha la posición ventajosa del notario en el tráfico económico. El notario aparece así configurado como una pieza esencial en el control del entramado de transacciones y operaciones que se desenvuelven, en particular, en el tráfico jurídico mercantil e inmobiliario. La esencia de su función es la de conformar el acto o negocio jurídico a partir de las manifestaciones de voluntad de las partes, conformación en la que el notario controla la regularidad formal y material de éste respecto del ordenamiento jurídico. Esta labor de ajuste —verdadero eje de la función notarial— ha de ir incorporando aquellos elementos de valor que la sociedad vaya determinado en cada momento. Así, al control de regularidad y el ajuste a derecho que el notario realiza adiciona ahora el control de la prevención del blanqueo, que —eso sí— no puede desarrollar de forma eficiente sin el concurso de la estructura creada a tal fin dentro de su organización corporativa, esto es, del OCP, por los motivos antes expuestos.

Es así como el modelo de prevención del blanqueo desarrollado por el notariado contribuye de una forma eficaz a dificultar comportamientos “irregulares” sobre la base de su actuación de control cotidiana y próxima al usuario. Si se observa en términos agregados, no hay duda del valor global que de este componente deriva en términos de minoración o contención de fenómenos profundamente lesivos para nuestra estructura económica y para nuestro nivel de competitividad. Pocas dudas ofrece, por ejemplo, considerar las externalidades positivas que despliega el control que la estructura creada ejerce sobre los medios de pago empleados en actos o negocios traslativos de derechos reales, como elemento de limitación de la economía sumergida. De un lado, el notario documenta los medios de pago y los graba de forma parametrizada en el Índice Único Informático, para que, de otro, el OCP pueda disponer de esa información específica como componente de un aná-



lisis más completo y global de detección de comportamientos irregulares y su comunicación a las Autoridades y órganos administrativos competentes para tratar y dar curso a estas irregularidades.

La incidencia del modelo en la mejora de la competitividad de nuestra economía es por tanto relevante, algo que no se limita únicamente al valor positivo que la reducción de la litigiosidad y la seguridad jurídica preventiva aportan al nivel de competitividad. El valor del modelo también juega un papel clave de sesgo positivo en la prevención o disuasión de comportamientos que, en ausencia del control y ajuste de la intervención notarial, acabarían formando parte de la denominada economía irregular y lastrando en último término el despegue de nuestra competitividad. Es preciso señalar que todo esto no podría alcanzarse sin el desarrollo tecnológico realizado. Incluso en el hipotético caso de haberse podido alcanzar un nivel de utilidad similar de producto sin el intenso componente tecnológico —y esto es clave en la estimación de la competitividad— no resultaría mantenible en un contexto temporal dilatado sin un nivel de dotación de recursos humanos especialmente intenso. La aplicación de un alto componente tecnológico a los procesos de generación del producto supone una *ratio* netamente favorable en la competitividad en el medio y largo plazo, contexto temporal éste que desde el comienzo se adoptó como referencia.

En definitiva, el verdadero valor del proyecto no es meramente económico, sino que se encuentra en la integración real de un nuevo grupo de actividades públicas de prevención del blanqueo dentro del *core* de la función notarial tradicional, de un modo gradual, viable y adaptado a las particularidades de un colectivo numeroso, generando beneficio perceptible para la Administración, para el colectivo y, en último término, para la sociedad, pues el blanqueo de capitales es sin duda la versión más extrema de fraudes que subyacen a este delito y que, por ende, tienen componente igualmente delictivo.

8. Clave de éxito del proyecto

Como ha venido exponiéndose, el elemento tecnológico ha venido acompañado de la claridad en la descripción de los procesos de actividad y de la orientación de la dirección hacia resultados. De ahí que, aun con las limitaciones que muestra toda medición verificada de competitividad en su aplicación a la provisión y generación de bienes/servicios públicos, puede afirmarse con claridad que la combinación de estos tres aspectos ha sido clave en el éxito del proyecto y lo seguirá siendo, sin duda, en su evolución futura.

A lo que precede, debe unirse que otra clave esencial del proceso ha sido la independencia funcional de OCP en el ejercicio de sus tareas propias, respecto de los órganos corporativos del Consejo General del Notariado (Pleno y Comisión Permanente), puesto que el Consejo ha proporcionado el soporte económico preciso para subvenir los recursos materiales y humanos de OCP, sin intervención en las decisiones de coordinación, organización y decisión sobre actuaciones concretas de OCP. Esa independencia funcional ha permitido alcanzar un elevado grado de objetividad en las actuaciones y una adecuada interacción con las autoridades judiciales, fiscales y administrativas competentes en la prevención y represión del blanqueo de capitales.