



Cibao.

Juntos lo hacemos realidad

Más allá del norte

HISTORIA, VISIÓN Y LEGADO DE LA
ASOCIACIÓN CIBAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Edwin Espinal Hernández

1962

2024



Edwin Espinal Hernández

Más allá del norte:

HISTORIA, VISIÓN Y LEGADO DE LA
ASOCIACIÓN CIBAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Santiago, República Dominicana
2025

Más allá del norte:

HISTORIA, VISIÓN Y LEGADO DE LA ASOCIACIÓN CIBAO
DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Edwin Espinal Hernández

ISBN:

Diseño y arte final:
Nodo Comunicación + Diseño

Santiago, República Dominicana, 2025

Todos los derechos reservados. Es ilícita la reproducción, distribución, comunicación pública u otra forma de utilización total o parcial de esta obra sin el consentimiento previo y escrito del autor, salvo la transcripción de los pasajes necesarios a modo de cita y la reproducción reprográfica por una sola vez y en un solo ejemplar para uso personal y sin fines de lucro. Breves extractos de esta obra pueden ser reproducidos reprográficamente para la enseñanza o la realización de exámenes en instituciones educativas, en la medida justificada por el fin que se persiga, a condición de que se respeten los usos honrados y no sean objeto de venta u otra transacción a título oneroso, ni tengan directa o indirectamente fines de lucro.

ASOCIACIÓN CIBAO DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Fundada el 6 de agosto de 1962

JUNTA DE DIRECTORES

2023 - 2026

Rafael Antonio Genao Arias

Presidente de la Junta de Directores

Miembro externo no independiente

José Ramón Vega Batlle

Primer vicepresidente

Miembro externo no independiente

José Tomás Cruz Rodríguez

Segundo vicepresidente

Miembro externo no independiente

Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez

Secretario de la Junta de Directores

Miembro externo independiente

Pablo Ceferino Espaillat Galán

Miembro externo no independiente

Ángel María Castillo Brito

Miembro externo no independiente

Damián Eladio González

Miembro externo no independiente

José Santiago Reynoso Pérez

Miembro externo no independiente

Edwin Ramón Reyes Arias

Miembro externo no independiente

Ángel Nery Castillo Pimentel

Miembro externo independiente

Pablo Julián Pérez Fernández

Miembro externo independiente

Laura Victoria Acra Brache

Miembro externo independiente

José Luis Ventura Castaños

Presidente ejecutivo

Miembro interno

Junta de Directores actual



Rafael Antonio Genao Arias
Presidente de la Junta de Directores
Miembro externo no independiente



José Ramón Vega Batlle
Primer vicepresidente
Miembro externo no independiente



Damián Eladio González
Miembro externo no independiente



José Santiago Reynoso Pérez
Miembro externo no independiente



José Tomás Cruz Rodríguez
Segundo vicepresidente
Miembro externo no independiente



Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez
Secretario de la Junta de Directores
Miembro externo independiente



Pablo Ceferino Espaillat Galán
Miembro externo no independiente



Ángel María Castillo Brito
Miembro externo no independiente



José Luis Ventura Castaños
Presidente ejecutivo
Miembro interno



Edwin Ramón Reyes Arias
Miembro externo no independiente



Ángel Nery Castillo Pimentel
Miembro externo independiente



Pablo Julián Pérez Fernández
Miembro externo independiente



Laura Victoria Acra Brache
Miembro externo independiente

Índice

Prólogo	13
Introducción	17
¿Qué es una asociación de ahorros y préstamos?	21
Preliminar	21
Fines	23
I. El sistema dominicano de ahorros y préstamos	25
La larga espera de un nacimiento	26
Los antecedentes: de Europa a Norteamérica	27
Ulises Francisco Espaillat y las “Cajas de Ahorro”	31
Las ideas de los industriales y comerciantes de la Asociación para el Desarrollo, Inc.	34
Miembros del Comité Organizador	37
El gran impulso de la Alianza para el Progreso	39
Las primeras asociaciones de ahorros y préstamos	43

II. Los orígenes	47
El ahorro y la política habitacional como planes de la Asociación para el Desarrollo, Inc.	48
Dos visitas de vital importancia	49
La fundación	52
III. Una década de crecimiento 1962-1972	59
Un surgimiento auspicioso	60
Las primeras operaciones	61
El FHA y otras reformas legislativas	67
Reconocimientos: el desarrollo de unas raíces firmes	69
Primeros proyectos urbanos	70
Iniciativas de proyección y expansión	81
IV. La etapa de la consolidación 1973-1981	87
Una dinámica de expansión y renovación	88
Edificio propio: el sueño anhelado se cumple	89
Nuevas sucursales	95
El creciente apoyo a la industria de la construcción	98
El activo más valioso de la Asociación Cibao: sus empleados	103
Ocho años de operaciones: entre nuevas legislaciones y cambios internos	104
V. Los lustros del desarrollo 1982-1996	113
El impulso de una gerencia renovada y la prudencia rectora de la Junta de Directores: signados por la política y la economía	114

Acentuando la presencia en la ciudad	130
Santo Domingo o la lucha por una sucursal	133
La filantropía en su más alta expresión	136
Santiago: agrópolis apabullante	141
VI. Una década de aperturas y cambios 1997-2007	147
Un tránsito entre siglos jalonado por la macroeconomía y la legislación económica	148
Transiciones estructurales	154
Un nuevo entorno regulatorio	176
Santo Domingo, plaza conquistada	184
La huella de la marca se renueva y se expande	190
VII. En los inicios de un siglo competitivo 2008-2024	203
Éxitos económicos, éxitos humanos: tránsitos visionados	204
De reformas, ajustes y controles	242
Enfrentando la pandemia	258
Afrontando la recuperación	269
Puertas abiertas a la tecnologización	275
Nuevos ejes para la continuidad del crecimiento	283
Calidad de vida: pilar de la responsabilidad social	291
Nuevo siglo, nueva sede: la Torre Corporativa ACAP	304
Pasos hacia el futuro	308
Anexo	313



Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos

Nace en el año 1962 en Santiago de los Caballeros, auspiciada por la Asociación para el Desarrollo, Inc., como una respuesta a los requerimientos que en materia habitacional fueron surgiendo en el proceso de desarrollo económico y social del país a raíz de la caída del régimen de Trujillo, para atender especialmente las necesidades de vivienda de la región del Cibao, sobre todo de Santiago, segunda ciudad del país e importante centro de la economía nacional.

Inspirada en la filosofía mutualista, al celebrar sus 62 años de fructífera vida institucional, dedica esta obra a sus asociados y colaboradores, en testimonio de aprecio y reconocimiento a su permanente apoyo y simpatía.

Prólogo

Durante 1962, primer año completo después de la desaparición de la dictadura de Rafael Trujillo, la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI) auspició tanto la creación de la Universidad Católica Madre y Maestra como la de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Según el periódico *La Información*, el 8 de mayo de 1962, antes de cumplirse un año del ajusticiamiento de Trujillo, tres miembros de la APEDI quedaron encargados “para que hagan el proyecto y todas las gestiones necesarias para el establecimiento en Santiago de una institución de ahorros y préstamos”. Cuatro meses después, el Banco Nacional de la Vivienda le concedió la franquicia y también cuatro meses después se inauguró su sede en Santiago.

Entre 1963 y 1964, APEDI promovió la creación de otra institución financiera, el Banco Popular, así como del Instituto Superior de Agricultura (ISA). Poco después, auspició la formación de una tercera institución bancaria, la Corporación Financiera Dominicana. Asimismo, creó la Corporación del Río Yaque del Norte.

En 1974, APEDI promovió la creación de la Zona Franca Industrial de Santiago y en 1977 el Plan de Desarrollo Rural de La Sierra, el cual, dos años después, se convertiría en el “Plan Sierra”. Ese año también apoyó la creación de CORASAAN.

Otras iniciativas de APEDI en los años setenta fueron el Centro de Desarrollo Agropecuario (CENDA), el Centro de Investigaciones Económicas y Alimenticias (CIEA), el Centro para la Investigación

y Fomento de la Producción Animal (CIMPA), así como el Fondo para el Avance de las Ciencias Sociales. Ya en 1978, APEDI propuso la creación de la Corporación del Aeropuerto Internacional del Cibao, proyecto que tomaría fuerza en el 2000, y apoyó en la creación de otras instituciones.

Como se nota, la Asociación para el Desarrollo fue la auspiciadora de tres instituciones financieras, siendo la más temprana la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

Desde su fundación, esta institución se ha caracterizado por lo mucho que han permanecido en el cargo sus gerentes generales. En 63 años, tan solo cinco personas han desempeñado esa posición y cuatro de ellos se mantuvieron por lo menos durante 17 años. Son José Rafael Anido (1962-1979), Flavio Darío Espinal Hued (1982-2001), Rafael Antonio Genao Arias (2001-2019), actual presidente de la Junta de Directores, y José Luis Ventura Castaños, actual presidente ejecutivo. Esa alta estabilidad en la administración tal vez pueda explicar el hecho de que, existiendo diez asociaciones de ahorros y préstamos, la Asociación Cibao mantiene el 25% de la totalidad de las carteras de ese sistema, a pesar de que tres asociaciones están ubicadas en la capital de la República Dominicana y acaparan el 64% de su cartera.

A diferencia de las otras dos instituciones financieras auspiciadas por APEDI, cuyos principales ejecutivos desde el principio fueron figuras prominentes de la alta sociedad de Santiago y de familias adineradas, en el caso de la Asociación Cibao sus principales ejecutivos fueron profesionales de la rápidamente emergente clase media santiaguera.

Aunque, originalmente, llegaron a constituirse unas veinte asociaciones de ahorros y préstamos, hoy día son diez. Fue tan solo en 1997, después de 35 años de existencia, cuando se autorizó a la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos a abrir oficinas fuera de la provincia de Santiago. Dicha autorización permitió a la vez a cualquier asociación de ahorros y préstamos solicitar una oficina en cualquier ciudad del país, pero manteniendo su carácter mutualista. En la actualidad, la Asociación Cibao no solamente mantiene oficinas y sucursales en la provincia de Santiago, sino también en el Distrito Nacional, el Gran Santo Domingo, San Cristóbal, Baní, La Romana, Bávaro,

Higüey, Tenares, San Francisco de Macorís, Bonao, La Vega, Mao y Moca. Aunque inicialmente financiaba viviendas, el sistema ha sido autorizado para financiar otro tipo de actividades, como la compra de automóviles.

La historia de esta muy exitosa e importante institución tenía que ser contada, sobre todo porque ya tiene más de 60 años de existencia. Nadie más apropiado para esa labor que Edwin Espinal Hernández, quien de forma muy exitosa y amplia ha contado la historia de la ciudad de Santiago. Edwin Espinal ha escrito esa historia social de Santiago de los Caballeros en dos volúmenes, uno que abarca desde 1863 hasta 1900 y el segundo desde 1900 a 1916. Los dos volúmenes totalizan nada menos que 2,245 páginas. Con esos dos libros, el autor obtuvo el Premio Nacional Feria del Libro Eduardo León Jimenes y el Premio Anual de Historia José Gabriel García. Le falta por escribir el período de la ocupación americana, el Gobierno de Horacio Vásquez, los 31 años de la dictadura de Trujillo y los muchos vaivenes después del restablecimiento parcial de la democracia. Sabemos que lo hará.

Una nota personal. Para quien esto escribe, nacido en Santiago de los Caballeros y criado cuando niño durante los veranos en Gurabito, donde esperaba el paso diario del ferrocarril y jugaba a los “barquitos” en la larga cuneta de la avenida Imbert, es de gran orgullo y satisfacción tomar nota de la gran evolución de la Asociación Cibao en más de 60 años de existencia y de la forma brillante en que esa historia ha sido narrada.

Santo Domingo, marzo de 2025

BERNARDO VEGA

Exgobernador del Banco Central de la República Dominicana

Miembro de número de la Academia Dominicana de la Historia

Introducción

Cuando la Asociación Cibao decidió pasar balance a su historia en ocasión del 35 aniversario de su fundación en 1997, todavía no había traspasado los linderos de Santiago y su marco legal la reducía a una entidad enfocada en la vivienda y la familia. En el siguiente cuarto de siglo, su realidad cambió notoriamente: evolucionó hasta tener presencia nacional, se transformó en una entidad de intermediación financiera multisegmentos, y al mismo tiempo que ofrecía servicios presenciales migró sus operaciones a canales digitales. La transformación de su perfil animó la necesidad de recuperar su tránsito en ese nuevo lapso. En 2017, cuando se cumplían 55 años de su gestación por la Asociación para el Desarrollo, Inc., se nos requirió una propuesta para redactar un texto sobre los veinte años transcurridos desde la publicación del volumen que recogió los primeros siete lustros. El proyecto echó a andar de forma definitiva en 2018, con el relevamiento de material documental y la realización de entrevistas a funcionarios claves. La pandemia de 2020 trastornó la etapa de consolidación de la información y la redacción del texto, y retrasó la conclusión de aquella encomienda, al tiempo que obligó a volver sobre lo escrito para ofrecer una visión memorable de los sucesos claves lo más actual posible.

La evolución de la Asociación Cibao se estudia en esta obra desde sus hechos más trascendentes en el orden económico y social, configurando un estudio analítico lleno de pormenores cruciales que establece relaciones entre su intrahistoria y el ordenamiento histórico local, regional y nacional.

Y es que no solo se explican en siete capítulos sus antecedentes, origen, crecimiento, consolidación, desarrollo y cambios, sino que igualmente se exponen su participación en el proceso de crecimiento de Santiago y otras ciudades y las iniciativas de bancarización e intermediación financiera vinculadas a su accionar en el sistema de ahorros y préstamos.

Se trata de un manajo narrativo que aplica un instrumental de análisis sustentado, en su mayor parte, en las actas de su Junta de Directores y sus memorias anuales, acopio documental que nos permitió fijar las coordenadas de evaluación de su realidad y reconstruir los ejes de su impronta. Marcada por la transformación urbana, política, económica y social del país, la data localizada nos llevó a descubrir en la andadura de la Asociación Cibao aristas variadas, gravitaciones diferentes, improntas disímiles, que atestiguan una herencia ajustada a los designios de cada tiempo histórico. La crónica recogida en estas páginas evidencia el papel jugado por la Asociación Cibao en la generación de la confianza pública en el ahorro, la dinamización del crédito y el financiamiento de la adquisición y construcción de viviendas. La progresión de las cifras es contundente desde 1963 a 2024: los activos pasaron de RD\$549,287.00 a RD\$96,543.00 millones; los préstamos se elevaron de RD\$728,383.00 a RD\$20,829.00 millones, y los fondos captados aumentaron de RD\$483,080.00 a RD\$64,070.00 millones.

En definitiva, en esta obra se plasma la estela de sus experiencias, forjada en sus trajines cotidianos, lo que nos permite revalorar, a la distancia de 62 años, el legado de sus múltiples avatares en el sistema financiero dominicano.

Santiago, mayo de 2025

EDWIN ESPINAL HERNÁNDEZ

Miembro de número de la Academia Dominicana de la Historia



Preliminar

¿QUÉ ES UNA ASOCIACIÓN DE AHORROS Y PRÉSTAMOS?

Se tiende a atribuir a las entidades de intermediación financiera una actuación muy dinámica en la economía por el papel que tradicionalmente ejercen. Ese rol lo desempeñan colectando fondos a través de los depósitos que realizan ciertos agentes económicos y poniéndolos a disposición de otros agentes bajo la forma de préstamos. En tal sentido, hacen “activos” o “productivos” ahorros que, de lo contrario, permanecerían ociosos o improductivos.

En función del tipo de ahorros que colectan y de la clase de préstamos que otorgan, existen en la República Dominicana diversas categorías de intermediarios financieros. Estos son:

- los bancos múltiples
- las entidades de crédito (que, a su vez, podrán ser bancos de ahorro y crédito y corporaciones de crédito)
- las asociaciones de ahorros y préstamos
- las cooperativas de ahorro y crédito

En la sencilla acepción de los artículos 34 y 75 de la Ley Monetaria y Financiera núm. 183-02, del 21 de noviembre de 2002, las asociaciones de ahorros y préstamos son definidas como entidades de intermediación financiera de naturaleza privada no accionaria, sino mutualista, reguladas y supervisadas por la Administración Monetaria y Financiera, que, entre otras operaciones, pueden conceder préstamos en moneda nacional, con garantía hipotecaria, destinados a la construcción, adquisición y remodelación de viviendas familiares y refinanciamientos de deudas hipotecarias, así como prestar a otros sectores de la economía nacional con o sin garantía real y líneas de crédito.

En otras palabras, son instituciones que no buscan obtener un beneficio pecuniario del capital aportado por sus miembros, sino que, por el contrario, a través de una comunidad de intereses con estos, persiguen un fin social sobre la base de sus fondos.

En este tipo de entidades, el ahorro, como fenómeno de la actividad económica y previsión respecto del porvenir, encuentra en la vivienda un medio para la utilización de ese dinero, cuyo uso ha limitado. La inversión de dinero en la propiedad, especialmente si esa propiedad es una vivienda, representa una acumulación de capital para el propietario del hogar y es, en sí misma, una forma tangible del ahorro¹.

1 Sobre la vivienda como bien social, ver Echegaray Aubry, Dr. Alberto, “El funcionamiento habitacional en Chile y la participación del sector privado”, en Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), *Anales de la XXIX Conferencia Interamericana para la Vivienda*, 1991, pp. 21-22; Agudo, José Manuel, “Visión estratégica del sistema habitacional de América Latina”, en Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), *Reformas financieras y financiamiento habitacional en América Latina*, 1995, pp. 17-18; “El problema de la vivienda - Conclusiones y recomendaciones de la Quinta Reunión del Comité Técnico de ALIDE para la Vivienda”, *Banca*, año 16, núm. 151, 1988, pp. 30-31, y Álvarez Aybar, Ambrosio, “El mutualismo en las asociaciones de ahorros y préstamos para la vivienda”, en *Sobre ahorro y préstamo*, Colección del Banco Nacional de la Vivienda, Editora Taller, Santo Domingo, 1984, pp. 52-53.

FINES

El carácter mutualista, es decir, sin fines de lucro de las asociaciones, determina la naturaleza variable de su capital, que responderá al número de aportes en ahorros que hayan hecho los depositantes. Estos, como derivación de dicho aspecto fundamental, adquieren una doble condición: la calidad de socios o miembros al abrir una cuenta de ahorros y la de acreedores por la suma depositada y los intereses que puedan acrecentarla, atendiendo al uso o costo de su dinero. Los dividendos, a diferencia de las instituciones lucrativas, no se distribuyen durante la existencia de la asociación en forma de ganancias máximas, sino de manera moderada y semestral. Por eso se dice que en el mutualismo no hay reparto de riqueza mientras funcione la entidad, ya que dicha riqueza o activo ha de dedicarse a los fines continuados de la institución.

Con el dinero depositado por el público, las asociaciones trabajan como intermediarias entre los que ahorran y los que solicitan créditos: utilizan las cantidades ahorradas para facilitarlas a los que necesitan construir, adquirir o mejorar sus viviendas, incluso a algunos de los propietarios ahorrantes, que forman el capital y lo invierten en su pago inicial. En paralelo a su propósito de origen, el ahorro para la vivienda, y como respuesta natural a las necesidades y demandas de los distintos segmentos sociales a los que sirven, proveen préstamos comerciales y de consumo como parte de su portafolio de productos. El financiamiento, es decir, la utilización del dinero, queda al servicio de una comunidad de intereses, ya que los ahorrantes son socios y los que toman prestado normalmente abren una cuenta de ahorros que también los convierte en socios².

2 Álvarez Aybar, *op. cit.*, pp. 51-52.



El sistema dominicano de ahorros y préstamos

El sistema dominicano de ahorros y
préstamos mutualista es hoy por hoy uno
de los fenómenos sociales y económicos
más dignos de admiración y estudio.

Juan Tomás Tavares Kelner

LA LARGA ESPERA DE UN NACIMIENTO

Fue a partir de las postrimerías del siglo XIX cuando en el país se percibió el florecimiento de diversas instituciones sociales, entre las cuales figuró la banca. Sin embargo, y como ha referido el historiador Juan Daniel Balcácer en su *Sinopsis histórica de la banca dominicana (1844-1928)*, las instituciones bancarias que algunos gobiernos y ciudadanos extranjeros pretendieron establecer durante ese período “no constituían organizaciones captadoras de recursos económicos para ser reinvertidos en áreas productivas, y así obtener rentabilidades”, sino que, por el contrario, eran entidades “emisoras de dinero, casi siempre sin respaldo económico, que los gobiernos de turno utilizaban para sufragar sus necesidades económicas, por lo general divorciadas de los planes de desarrollo del Estado dominicano”³.

Ahora bien, el primer banco dominicano de carácter privado que se puede considerar hoy, en sentido estricto, como tal es la Compañía Bancaria Nacional, que operó desde 1928 hasta 1933, cuando confrontó problemas con el presidente Rafael Leónidas Trujillo Molina que determinaron su desaparición de la escena pública. La Compañía Bancaria Nacional fue la primera empresa privada que se dedicó a prestar dinero con fondos provenientes de depósitos y no de capital propio, orientando gran parte de sus recursos hacia el sector de la construcción⁴. Aunque esta se considera la primera institución bancaria dominicana, la historia del sector bancario institucionalmente establecido se inicia, a juicio de Jacqueline Boin, con el proceso de instalación de bancos anglocanadienses y norteamericanos a principios del siglo XX⁵, que con el tiempo contribuyeron a fomentar el anhelo nativo por desarrollar proyectos bancarios genuinamente nacionales. En efecto, sobre las bases

3 Balcácer, Juan Daniel, “Sinopsis histórica de la banca dominicana (1844-1928)”, en *CITIBANK en la República Dominicana*, edición conmemorativa del 25 aniversario en el país, Serigraf, Santo Domingo, 1987, p. 14. Ver, en el mismo sentido, Boin, Jacqueline, “La banca en la República Dominicana (un enfoque)”, ponencia presentada en el seminario científico “La banca en la República Dominicana”, *Banca*, núm. 161, año 17, 1990, pp. 13-14.

4 Balcácer, *op. cit.*, pp. 15-16.

5 Boin, *op. cit.*, p. 13.

monetarias y financieras establecidas por los bancos internacionales surgieron las condiciones para el establecimiento de instituciones bancarias y financieras de capital y propiedad nacional.

El Estado dominicano jugó un papel estelar en la formación de esas instituciones. El Banco de Reservas, fundado en 1941, y el Banco Central, en 1947, contribuyeron a que se abrieran las puertas para el nacimiento de una banca netamente dominicana. A pesar de que constituyeron un sistema que vigorizó la economía monetaria, su desenvolvimiento, dice Boin, “se vio afectado por la forma del Estado prevaleciente, la cual se constituyó en una retranca al desarrollo de las fuerzas productivas por el carácter altamente arbitrario del poder que ejerció la fracción dominicana trujillista, al monopolizar gran parte de la propiedad y de los recursos monetarios y financieros del país”⁶.

Por ello, sigue diciendo Boin, “las instituciones bancarias y monetarias dominicanas no tomarán la fuerza necesaria para actuar como representantes de un capital financiero hasta muy avanzada la década de 1960 y fundamentalmente durante la década de 1970”⁷.

Es precisamente a partir de estas décadas en que las actividades bancarias, financieras y monetarias se expanden rápidamente, y se vinculan a las más disímiles ramas de producción social, de las actividades comerciales y de servicios en general⁸, cuando hace su aparición el sistema de ahorros y préstamos en la República Dominicana.

LOS ANTECEDENTES: DE EUROPA A NORTEAMÉRICA

Los sistemas de ahorros y préstamos constituyen experiencias de carácter mundial. Cuando se habla de su origen, se cita a una sociedad destinada a la construcción (*building society*) que se organizó en Birmingham (Inglaterra) en el siglo XVIII. Esta sociedad se conformó sobre la base del compromiso

6 *Ibidem*, p. 15.

7 *Ibidem*.

8 *Ibidem*.

de sus socios de ahorrar mensualmente una cantidad de dinero y entregarla a la sociedad con el fin de que esta creara un fondo destinado a la construcción de viviendas que los socios podrían luego adquirir al pagar su valor mediante las cuotas de amortización periódica que fijaban los reglamentos establecidos por los ahorrantes. Los principios de estas operaciones respondían a la ideología cooperativa de ahorros y préstamos y, más tarde, en 1799, a la creación del primer Banco de Ahorro en Inglaterra.

En América, la primera experiencia se constata en 1831 en la ciudad de Frankfort (Pensilvania, Estados Unidos), donde, el 31 de enero de ese año, 37 vecinos que conocían la labor realizada en Inglaterra decidieron dar forma a una institución cooperativa de financiamiento de viviendas⁹ que se denominó Oxford Provident Building Association¹⁰. El sistema de esta institución era el siguiente: cada socio depositaba una cantidad mensual, y cuando se acumulaban los recursos que le permitían adquirir su casa se le facilitaban al socio que hubiese hecho la mejor oferta en cuanto a suma a aportar y cuotas a pagar. Una vez que todos los socios tuvieron su casa, la entidad se disolvió.

A partir de la Oxford Provident surgieron otras asociaciones cooperativas, y la mayoría tuvo el mismo carácter perecedero. A partir de 1859 aparecieron las “asociaciones en serie”, diferenciadas de las de tipo perecedero en que no se disolvían al entregar las viviendas a sus socios, sino que continuaban operando; fueron estas el origen de las asociaciones de ahorros y préstamos que actualmente conocemos¹¹.

9 “El sistema dominicano de ahorros y préstamos”, *Banca*, año 16, núm. 151, 1988, pp. 5-6. Sobre la proyección de las asociaciones de ahorros y préstamos en los Estados Unidos, ver Álvarez Aybar, *op. cit.*, pp. 32-33.

10 Álvarez Aybar, *op. cit.*, p. 197, y Medina, Francisco *et al.*, “Impuesto que ocasionaría la implementación del proyecto de Código Monetario y Financiero sobre el Sistema Dominicano de Ahorros y Préstamos”, trabajo de investigación presentado para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Recinto Santo Tomás de Aquino, Santo Domingo, julio 1993, p. 7.

11 Medina, *op. cit.*, p. 7.

El ejemplo de Frankfort se multiplicó, pues alrededor de 1893 ya existían en territorio norteamericano unas 5,598 asociaciones con 1,348,345 miembros participantes. Un año antes se había creado la United States Local Building and Loan Associations, luego transformada en la United States Savings and Loan League (Liga de Ahorros y Préstamos de los Estados Unidos), organización que desarrolló una poderosa influencia en la unión de sus actividades.

En 1931, cien años después del establecimiento del sistema, las asociaciones de ahorros y préstamos se encontraban extendidas por todo Estados Unidos; se acreditaban haber promovido la construcción de ocho millones de unidades habitacionales y otorgado el financiamiento necesario. En 1932, el presidente Herbert Hoover promulgó la ley que implantó el Sistema Federal de Bancos de Préstamos para la Vivienda (Federal Home Loan Bank System), inspirado en el Sistema de Reserva Federal del presidente Woodrow Wilson, creado en 1913¹².

El sistema dominicano, al igual que la mayoría de los sistemas de ahorros y préstamos latinoamericanos, se inspiró en el sistema norteamericano de ahorros y préstamos de 1932¹³ para la constitución de sus estructuras básicas. Pero si bien la influencia de este sistema se hizo manifiesta en la década de 1960, mucho tiempo antes –hace ya 150 años– ya se había expuesto en nuestro país la necesidad y conveniencia de establecer una entidad parecida a este tipo de instituciones mutualistas.

12 Álvarez Aybar, *op. cit.*, pp. 197-198.

13 *Ibidem*, p. 10.



Ulises Francisco Espaillat.

ULISES FRANCISCO ESPIALLAT Y LAS “CAJAS DE AHORRO”

Ulises Francisco Espaillat, ilustre civilista, prócer de la Restauración y presidente de la República en 1876, planteó en 1875 la sugerencia de fundar las denominadas Cajas de Ahorro Mutualistas, instituciones que se habían desarrollado en otros países del Caribe como Puerto Rico¹⁴ y Cuba. Lo hizo a través de un artículo titulado “Juana, la cuestión arancelaria y el merengue”, que publicó bajo el seudónimo de “María” el 25 de mayo de 1875. Dice así:

En todos los países, -con excepción de la República Dominicana, y quizás la haitiana, -existen por millares lo que se llama Cajas de Ahorro. Muchos de mis lectores no ignoran lo que es; pero no está demás [sic] decir que hoy se consideran estos establecimientos como una de las instituciones modernas que más han contribuido a la morigeración de las costumbres.

Las Cajas de Ahorros son verdaderos bancos con igual mecanismo y objeto que estos; con la diferencia de que son fundados por capitalistas, con la mira de sacar gran partido del dinero, mientras que las primeras son establecidas en provecho de la clase pobre, con el propósito de crear el hábito de la economía, disminuir los vicios en general y formar pequeños capitales que más tarde irán a dar vida a un gran número de industrias. No pienso extenderme mucho; basta a mi objetivo dejar dicho que todas esas pequeñísimas sumas que se van depositando en la caja o banco de ahorro deben colocarse con toda clase de seguridades, a un interés cualquiera. De esa utilidad que se saca de los depósitos puestos a interés, se pagan los gastos del establecimiento, como local, tenedor de libro, etc., y el resto queda a disposición de los depositantes. Como no me es posible hacerme de todos los datos precisos para hacer extensos artículos sobre la materia, espero que la prensa nacional se hará cargo de ilustrar al público, si es lo que creen útil, porque como se nos viene diciendo desde tiempo inmemorial que no nos parecemos a nadie tal vez lo

14 Para el momento del escrito de Espaillat existían en Puerro Rico tres Cajas de Ahorros: las de San Juan (1865), Ponce (1873) y Mayagüez (1874). La Caja de Ahorro de San Juan, conforme señala el autor puertorriqueño

que es útil en todas partes del mundo venga a ser perjudicial aquí, conviniéndonos tal vez las cosas de disipación como galleras y otras.

Como aquí no hay otra colocación para el dinero que el comercio, tendríamos que ofrecerlo a este, y ya ven ustedes que sin proponernos como objeto primordial corregir el mal de los Banqueros Nacionales, queda definitivamente curado.

En otros países, donde los hombres tienen el hábito de reunirse para plantear toda clase de mejoras, no hay que echarles [sic] este trabajo a costas al municipio; pero aquí es indispensable que sea esta corporación quien invite al público e inicie el asunto.

Para que encuentre el menor número de obstáculos posibles, permítame el honorable Ayuntamiento observarle que, por lo que toca a reglamentos, pueden conseguirse prontamente en Santiago de Cuba, Puerto Rico o La Habana.

Dando la cosa, sino [sic] por hecha, a lo menos por muy hacedora proponemos para:

Director: don Máximo Grullón

o don Ramón Guzmán

o don Miguel Román

o don José Ma. Silverio

Para tesorero: don José Manuel Glas

o don Pedro Patxot

o don José Batlle

MARÍA

Mayo 25 de 1875.

Guillermo A. Baralt, fue “organizada como sociedad anónima, según lo disponía el Código de Comercio de 1865, y siendo sustentada por acciones, “fue la primera de su clase en Puerto Rico. Su propósito fundamental, como el de aquellas cajas, no muy exitosas, establecidas en España, era el de recibir pequeños depósitos por los que abonaba un interés modesto y con los que iba formando un capital a sus dueños, garantizándoles su reembolso en cuanto lo reclamasen”. Esta caja nunca recibió la aprobación del Gobierno Supremo y en 1879, el Juzgado de San Juan “la declaró en quiebra como resultado de un escándalo que involucraba a sus administradores y al comerciante criollo, Marqués de Cabo Caribe, don Leonardo Igaravidez”. De acuerdo con el referido autor, “igual o análogo las cajas de Ponce y Mayagüez” (Baralt, Guillermo A., *Tradición de futuro - El primer siglo del Banco Popular de Puerto Rico - 1893-1993*, Banco Popular de Puerto Rico, 1.ª ed., 1993, p. 14).

Juan Tomás Tavares Kelner, en su opúsculo “Chele a chele, nuestro sistema de ahorros y préstamos”, atribuye a la Caja de Ahorros propuesta una semejanza “sorprendente” con las asociaciones de ahorros y préstamos que se constituyeron 87 años más tarde, aunque reconoce que Espaillat “aún no podía vislumbrar la posibilidad de prestar el capital y los depósitos de las ‘cajas’ a los propios ahorrantes para la adquisición de viviendas propias”. Quizás porque en aquellos años la adquisición o construcción de una vivienda no constituía un problema social.

Agrega que Espaillat “tuvo una clara visión del alcance que tendrían estas instituciones” por el hecho de que, a su juicio, “aportó sugerencias concretas de cómo llevar a cabo tan importante proyecto, incluso, proponiendo nombres de prestantes ciudadanos que podrían servir como directores de la institución” y porque señaló que “podrían gestionarse copias de los reglamentos de las Cajas de Ahorro de Cuba y Puerto Rico, para que los estatutos de las mismas fueran adaptados a las peculiaridades de nuestra sociedad”¹⁵.

Tavares Kelner va aún más lejos y califica de “espeluznantes” los paralelismos entre las ideas esbozadas por Espaillat en el artículo anteriormente copiado y el pensamiento y los propósitos del grupo de jóvenes empresarios y profesionales que en 1962 promovió la creación de las asociaciones de ahorros y préstamos¹⁶.

El hecho de que Tavares Kelner sea chozno¹⁷ del más democrático de nuestros presidentes en el siglo XIX puede explicar la vehemente defensa que, como descendiente, hace de este antecedente suelto, fragmentado, dentro de la sucesión de hechos que condujeron a la implementación del sistema de ahorros y préstamos en el país, sin hacer una crítica serena y objetiva del mismo. Si vemos el objetivo de la Caja de Ahorro de San Juan de Puerto Rico, nos damos cuenta de que la semejanza “sorprendente” que encuentra Tavares Kelner a la Caja de Ahorros propuesta por Espaillat y las asociaciones de ahorros y préstamos que se establecieron en 1962 no es tal, puesto que no se preveían

15 Tavares Kelner, Juan Tomás, “Chele a chele - Nuestro sistema de ahorros y préstamos”, Santo Domingo, 1987, pp. 2-4.

16 *Ibidem*, p. 5.

17 Campillo Pérez, Julio G., “Ulises Francisco Espaillat y su familia-investigación genealógica”, Instituto Dominicano de Genealogía, vol. II, Amigo del Hogar, Santo Domingo, 1988, pp. 79-83.

para esa época préstamos de capital a los ahorrantes para la adquisición de viviendas. En efecto, el catedrático puertorriqueño Guillermo A. Baralt, en su voluminosa y completa obra *Tradición de futuro. El primer siglo del Banco Popular de Puerto Rico*, refiere que, al igual que “aquellas cajas, no muy exitosas, establecidas en España”, el propósito fundamental de las Cajas de Ahorros de San Juan “era el de recibir pequeños depósitos por los que abonaba un interés modesto y con los que iba formando un capital a sus dueños, garantizándoles su reembolso en cuanto lo reclamasen”¹⁸.

El planteamiento de Espaillat tenía deficiencias que él mismo subrayaba. En efecto, destaca que su propuesta no era del todo acabada cuando dice: “Como no es posible hacerme de todos los datos precisos para hacer extensos artículos sobre la materia, espero que la prensa nacional se hará cargo de ilustrar al público, si es que lo considera útil”. Además, deja entrever que no tenía completo dominio del asunto y pretendía que fueran otros más versados los que aportaran ideas concretas al respecto. No fue así y su interés fue llevado a feliz creación por otras generaciones.

LAS IDEAS DE LOS INDUSTRIALES Y COMERCIANTES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO, INC.

Para el verano de 1960, el país sufría el rigor de las severas sanciones políticas y económicas que la Organización de Estados Americanos (OEA) había impuesto a consecuencia del intento de asesinato del presidente de Venezuela, Rómulo Betancourt, el 24 de junio de ese año. Estas sanciones implicaban una prohibición a los Estados miembros del organismo de comerciar con la República Dominicana. Combinadas con las restricciones a las importaciones, impuestas por el acuerdo de préstamo *stand-by* firmado en 1959 con el Fondo Monetario Internacional, el resultado de estas prohibiciones fue un estado generalizado de desabastecimiento de productos de consumo y un grave deterioro de la calidad de vida de los dominicanos. A esto se sumaba el agravamiento de la latente

18 Baralt, *op. cit.*

inestabilidad política interna, producto de las invasiones de Constanza, Maimón y Estero Hondo de junio de 1959 y el develamiento del movimiento catorcista de enero de 1960, que agudizaron la represión militar y policial, además de resucitar los sangrientos métodos de control y terror por parte de la tiranía de Trujillo.

La caída de la inversión pública, que había sido el principal motor de la economía, hizo reducir sustancialmente la venta de productos industriales criollos. El turismo, entonces muy escaso, también disminuyó¹⁹. Al llegar el año de 1961, el país estaba abrumado por los altos precios y la escasez de las manufacturas importadas. El declive de la producción había obligado a muchas industrias a despedir a numerosos empleados. “A mediados de enero –comenta Miguel Guerrero– la situación se tornó insostenible. A la rebelión de la juventud que llenaba las ergástulas, se unió la protesta de la Iglesia. El enfrentamiento tensó las cuerdas ya débiles de la dictadura y dio paso a la peor ola de terror y represión que jamás existiera a lo largo del régimen”²⁰.

Los problemas ocasionados al régimen por el aislamiento internacional, al cual fue condenado por la comunidad de naciones americanas, representaron un costo muy alto para el pueblo dominicano. Pero este parecía consciente de la necesidad de pagar el precio. Lo hizo el 30 de mayo de 1961. Aquel día, una emboscada puso fin a la vida del hombre que había regido el país con mano de hierro.

Las esperanzas de libertad y democracia empezaron a aflorar. Las aspiraciones de hacer algo concreto por el bien de la comunidad empezarían a canalizarse en diferentes proyectos. En junio se desataron las energías políticas de la nación, hasta entonces dormidas o reprimidas por el régimen totalitario de Trujillo, que había sojuzgado a la nación durante tres décadas. Las mismas multitudes que habían desfilado con los rostros húmedos de lágrimas frente al sarcófago que guardaba celosamente su cuerpo sin vida se lanzaron semanas después a derribar los símbolos de su poder²¹. Una nueva

19 Moya Pons, Frank, *Pioneros de la banca dominicana - Una historia institucional del Banco Popular Dominicano y el Grupo Financiero Popular*, Grupo Financiero Popular, Santo Domingo, Amigo del Hogar, 1989, pp. 26-27.

20 Guerrero, Miguel, *La ira del tirano - Historia del atentado de los Próceres*, Santo Domingo, Editora Corripio, 1994, p. 227.

21 *Ibidem*, p. 237.

institución política llamada Unión Cívica Nacional, que buscaba liquidar definitivamente la tiranía, se constituyó en el principal grupo de oposición.

En medio de la enorme agitación que se había apoderado del país a consecuencia del gigantesco movimiento político que se había organizado, Arturo Grullón Espaillat, un joven socio y administrador de Industrias Asociadas, C. por A., de Santiago de los Caballeros, contactó el 4 de julio de 1961 al farmacéutico Víctor M. Espaillat Mera, un lejano pariente, para exponerle el encargo que le habían encomendado su hermano Alejandro y el socio de este, Luis B. Crouch Bogaert, de conformar “una asociación de individuos y empresas de esta localidad”. Su objetivo general sería “el de auspiciar toda clase de actividad humana tendiente al más amplio y completo desarrollo social y económico de Santiago”. Esto se lograría por medio de “una mejor comprensión entre los dirigentes y los miembros de las Empresas”, el mejoramiento del nivel de vida y la seguridad de sus integrantes, su capacitación y formación laboral y profesional –a través del otorgamiento de becas, programas de entrenamiento y talleres, entre otras facilidades–, y la asistencia técnica para el mejor desenvolvimiento de las empresas y el fomento de las fuentes de trabajo. Esta asociación debía fomentar también el desarrollo urbano “en la forma más adecuada y científica”²².

Dos días después, el 6 de julio de 1961, en casa de Alejandro Grullón, quedó constituido el Comité Organizador de la que luego sería la Asociación para el Desarrollo, Inc., presidido por Víctor Espaillat Mera y compuesto por Alejandro y Arturo Grullón E., Tomás A. Pastoriza Espaillat, Sebastián Mera, J. Armando y Carlos Bermúdez, Guillermo León, Gustavo Tavares Grieser y Luis Crouch Bogaert²³. Desde el principio, este grupo quedó imbuido de una mística de compromiso para encontrar soluciones al problema del atraso económico de su ciudad. Mientras arreciaba la lucha política contra la dictadura, sus componentes se reunían semanalmente en horas de la noche y en casas diferentes para dar forma institucional a su recién creada organización: preparaban un reglamento para el Comité Organizador, redactaban actas, organizaban agendas, rendían informes de actividades y

22 Estos propósitos se encuentran descritos en el acta de la primera reunión celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc. el 6 de julio de 1961.

23 Acta de la primera sesión del Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc., celebrada en fecha 6 de julio de 1961.

Miembros del Comité Organizador



Arturo Grullón



Tomás A. Pastoriza Espaillat



Carlos Bermúdez



Gustavo Tavares Grieser

discutían paso por paso la redacción de unos estatutos²⁴. En agosto de 1961 se incorporaron a la Asociación el comerciante Modesto Aróstegui, el industrial José A. León y el abogado Salvador Jorge Blanco²⁵. Junto a los fundadores, integraron cuatro subcomités para el estudio y desarrollo de un plan de viviendas de bajo costo destinado a los obreros de las empresas, la promoción del bienestar y la seguridad económica de los demás integrantes, así como el fomento de fuentes de trabajo, la asistencia técnica, las relaciones humanas y la educación²⁶.

Estos comités se comprometieron a preparar sus programas de trabajo entre octubre y noviembre de 1961, en tanto el Comité Organizador procedía a recabar aportes de las empresas representadas por sus miembros para crear un capital para la institución y formar un fondo de operaciones. El capital comenzó a constituirse con RD\$17,000.00 donados por las firmas Augusto Espaillet Sucs., C. por A., Industrias Asociadas, C. por A., e Industrial Confitera Dominicana, C. por A., además de un fondo especializado compuesto por RD\$300.00 donados por Industrias Asociadas, C. por A., y otros RD\$200.00 donados por Luis Crouch²⁷.

Aunque en los meses siguientes se recabaron otros aportes y se diseñaron políticas definidas acerca del uso y destino de los fondos de la Asociación, sus miembros no habían encontrado fórmulas viables para la ejecución de sus proyectos, entre los cuales figuraba, en octubre de 1961, la creación de una institución comercial cuyos beneficios anuales sirvieran para sostener los gastos de la Asociación, que bien podría ser una industria o un banco de fomento; este último, un “tipo de institución comercial que rendiría una función tanto económica como social”²⁸. La atención de que era objeto la situación del país por parte de los Estados Unidos y del presidente Kennedy, inclinado a adoptar un plan de acercamiento moderado, lograría encauzarlos favorablemente.

24 Actas de las sesiones celebradas en fechas 13, 20 y 27 de julio, 3, 11, 17, 24 y 31 de agosto, 7 y 20 de septiembre y 10 de octubre de 1961 por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

25 Primera y Segunda Resolución del acta de la sesión celebrada en fecha 11 de agosto de 1961 y Cuarta Resolución del acta de la sesión celebrada en fecha 17 de agosto de 1961 por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

26 Acta de la sesión de fecha 19 de octubre de 1961.

27 *Ibidem*.

28 Acta de la sesión de fecha 26 de octubre de 1961.

EL GRAN IMPULSO DE LA ALIANZA PARA EL PROGRESO

El hecho de que la mayoría de las dictaduras latinoamericanas instauradas en el siglo XX se habían sustentado en un fuerte respaldo norteamericano restaba credibilidad a la política de los Estados Unidos respecto al continente. En agosto de 1961, el movimiento de izquierda del país pregonaba su animadversión frente a los estadounidenses, afirmando que Trujillo había sido la herencia, el legado natural y calculado de la ocupación militar que mantuvieron durante ocho años desde 1916.

Este escepticismo había persuadido al presidente John Fitzgerald Kennedy de la necesidad de diseñar una nueva estrategia para aplicar una política global que abarcara toda Latinoamérica. Esta política tenía el objetivo fundamental de promover el desarrollo social con democracia. Kennedy quería un cambio en la actitud de Estados Unidos hacia la región no solo en el aspecto político, buscando que los países del Caribe que estaban bajo dictaduras se movieran a regímenes democráticos, sino también en el campo socioeconómico.

Nada parecía más adecuado para esos fines que involucrar a figuras capaces de entender más ampliamente la idiosincrasia latinoamericana. La comunidad de lenguaje y la herencia de una cultura común hicieron de Puerto Rico la catapulta que los Estados Unidos utilizaría para intentar impulsar la democracia en el hemisferio. A tres influyentes figuras públicas boricuas se les encomendó la tarea: Luis Muñoz Marín, gobernador de la isla; Arturo Morales Carrión, designado secretario auxiliar para Asuntos Latinoamericanos dentro del Departamento de Estado, y Teodoro Moscoso, a quien se confió la administración de la llamada Alianza para el Progreso, creada como programa de asistencia dentro de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID)²⁹.

Entre los programas a desarrollar por la AID a través de la Alianza para el Progreso estaba el de la movilización de recursos para el financiamiento de viviendas en América Latina y la creación de instituciones para su fomento. Los enormes déficits habitacionales, la baja calidad de vida y los

29 Guerrero, Miguel, *Los últimos días de la Era de Trujillo*, Santo Domingo, Editora Corripio, 1995, pp. 45-46 y 56. Sobre la Alianza para el Progreso, *La marcha doctrinaria y política de la Alianza para el Progreso*, Unión Panamericana, Washington, 1964.

elevados índices de desempleo prevalecientes en la región al finalizar la década de los cincuenta motivaron, en septiembre de 1960, a la Comisión Especial designada por el Gobierno de los Estados Unidos para redactar la llamada Acta de Bogotá, junto a los cancilleres de los países latinoamericanos, a incluir este programa dentro de los planes de cooperación a ser cubiertos con los fondos asignados por el Congreso estadounidense (US\$500 millones) en virtud de la Declaración de Newport, del presidente D. Eisenhower³⁰.

La búsqueda de medidas para “el mejoramiento de la vivienda y los servicios comunales” que se planteó en el Acta de Bogotá del 11 de octubre de 1960 (Recomendación I, letra B) se vio fortalecida con el acuerdo expresado por las repúblicas americanas en la Alianza para el Progreso de “aumentar la construcción de viviendas económicas para familias de bajo nivel de ingreso, con el fin de disminuir el déficit habitacional; reemplazar con viviendas de igual clase las inadecuadas e ineficientes y dotar los servicios públicos necesarios a los centros poblados urbanos y rurales”³¹.

El incentivo que vino a constituir la Alianza para el Progreso para el impulso generado, tras la firma del Acta de Bogotá, de adaptar de una manera *sui generis*, en América Latina y con recursos propios de países en desarrollo, el sistema de ahorros y préstamos de los Estados Unidos –visto como una de las formas más efectivas de utilización del capital latinoamericano para préstamos a largo plazo y bajo costo para familias de clase media y baja³²– se puso de manifiesto en el envío de misiones técnicas de la AID a todos los países signatarios de dicha acta.

Kennedy había propuesto la Alianza para el Progreso en su discurso de toma de posesión, “una de las más inspiradas piezas de la oratoria democrática”. La idea de un “vasto esfuerzo de cooperación, sin paralelo en la magnitud y en la nobleza de sus propósitos dirigido al desarrollo económico de América Latina” bullía en su cerebro antes de su elección a la primera magistratura. Dio forma a este plan el 13 de marzo de 1961, cuando invitó a la Casa Blanca al cuerpo diplomático latinoamericano y a los más prominentes miembros del Congreso. Entendía que ya se poseía “la capacidad de romper las últimas cadenas de la pobreza y el analfabetismo, y de liberar a nuestros pueblos para que disfruten de los goces espirituales e intelectuales que han constituido de antiguo la meta anhelada por nuestra civilización” (Garzón, Julio, *Kennedy y su política latinoamericana (Resumen del informe Warren)*, Medellín, Colombia, Ediciones Albon, 1964, pp. 21 y 24).

30 Liga Dominicana de Ahorros y Préstamos, Inc., “Origen y evolución del ahorro y préstamo en República Dominicana”, abril 1995, p. 2.

31 Álvarez Aybar, *op. cit.*, pp. 42 y 196.

32 *Ibidem*, p. 44.

En nuestro país, en vista de las sanciones adoptadas por la OEA, no se produjo hasta agosto de 1961 la llegada de la misión de la AID³³, que se instaló en una oficina provisional en el hotel Jaragua de Santo Domingo, bajo la dirección del señor Norman Ward.

A través de la AID se contactó con el conocido banquero, geógrafo y alto funcionario del Banco Popular de Puerto Rico, Dr. Rafael Picó, enviado especial del presidente Kennedy para canalizar los programas de asistencia de la Alianza para el Progreso, quien sugirió integrar como asesor del proyecto de instalación del “modelo clásico” de ahorro y préstamo norteamericano a don Enrique Campos del Toro, presidente del Consejo de Directores de la First Federal Saving and Loan Association de Puerto Rico³⁴. Don Enrique había sido comisionado por Teodoro Moscoso, su amigo personal, para el establecimiento del sistema en Puerto Rico³⁵, por lo que su experiencia y vastos conocimientos en la materia se consideraron de vital importancia.

Campos del Toro encabezó la segunda misión que vino al país, integrada por la AID gracias al apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y compuesta por Stanley Baruch, jefe de la Sección de Vivienda del BID, el economista chileno Salvador Lluch y el ingeniero puertorriqueño Lorenzo Muñoz Morales³⁶.

El Consejo de Estado, gobierno colegiado instalado el 1 de enero de 1962, encabezado inicialmente por el Dr. Joaquín Balaguer y desde el día 18 de ese mes por el Dr. Rafael F. Bonnelly, apoyó el proyecto como un medio de reactivar la industria de la construcción³⁷. Tras la adaptación de los textos legales que proveyó Campos del Toro sobre los Federal Home Loan Banks y las Asociaciones Federales de los Estados Unidos, el Consejo de Estado promulgó el 12 de mayo de 1962 la Ley núm. 5894, que creó el

33 *Ibidem*, p. 13.

34 Tavares Kelner, *op. cit.*, p. 6.

35 Entrevista al Dr. J. Manuel Pittaluga Nivar, 1996.

36 *Ibidem*.

37 “El sistema dominicano de ahorros y préstamos”, revista *Banca*, *op. cit.*, p. 6.

Banco Nacional de la Vivienda³⁸, y dos días después, el 14 de mayo, la Ley núm. 5897, marco de todas las normas relativas al funcionamiento de las asociaciones de ahorros y préstamos³⁹. El 23 y 27 de noviembre de ese mismo año votó los Reglamentos, marcados con los números 8867, para la Aplicación de la Ley Orgánica del Banco Nacional de la Vivienda, y 8887, para la Aplicación de la Ley núm. 5897 sobre Asociaciones de Ahorros y Préstamos para la Vivienda, respectivamente.

La Junta de Directores del Banco Nacional de la Vivienda –presidida por el Dr. Eduardo Paradas Veloz y conformada, entre otros, por don Juan Santoni y los ingenieros Manuel Enrique Tavares Espaillat y Juan Alfonseca Espaillat– designó al Dr. J. Manuel Pittaluga Nivar gerente de la institución. Sus oficinas, integradas por dos empleados, se instalaron inicialmente en un espacio cedido por el Archivo General de la Nación⁴⁰.

El Consejo de Estado mostró de nuevo su apoyo al capitalizar la institución a través de la Secretaría de Estado de Finanzas⁴¹ con RD\$200,000.00, provenientes del pago de US\$22 millones que hizo

38 El Banco Nacional de la Vivienda tenía como función crear las condiciones más adecuadas para que las asociaciones de ahorros pudieran financiar la construcción y adquisición de viviendas. Asimismo, le competía diseñar la política de otorgamiento de créditos de dichas asociaciones al público, con el fin de asegurar la mayor garantía posible a cada préstamo que se otorgara (Unión Interamericana para la Vivienda, UNIAPRAVI, “Presente y futuro del sistema de financiamiento habitacional de la República Dominicana”, Cuaderno núm. 149, enero-marzo 1991, p. 12). Sus objetivos aparecían definidos en el art. 1 de la ley.

Era la entidad que resumía los Federal Home Loan Banks (FHLB) del sistema norteamericano, adoptado en 1932 a semejanza del Sistema de la Reserva Federal de ese país, implementado por los bancos comerciales desde 1913. En Estados Unidos existen doce Federal Home Loan Banks o bancos centrales de la vivienda, son instituciones públicas y financieras que tienen jurisdicción nacional sobre todas las instituciones afiliadas (miembros). Las funciones básicas de los FHLB consisten en establecer pautas, planes, supervisión, seguros y proporcionar asistencia técnica y financiera. Debidamente organizados, con amplias juntas de directores, están sometidos, junto a las asociaciones miembros, a la disposición y regulaciones de los Federal Home Loan Banks (FHLB) o agencia supervisora gubernamental. (Álvarez Aybar, *op. cit.*, p. 13).

39 La aprobación de esas dos leyes no fue acompañada de una exposición de motivos, ya que para entonces no existía un Poder Legislativo integrado por senadores y diputados, es decir, en la forma normal o habitual, también llamada constitucional (Álvarez Aybar, *op. cit.*, p. 9). Aunque, en algunos países, como en El Salvador, se vota una sola ley normativa para el sistema de ahorros y préstamos, ambas leyes, técnicas orgánicamente, se complementaban (Álvarez Aybar, *op. cit.*, p. 13).

40 Tavares Kelner, *op. cit.*, pp. 9-10.

41 El Ing. Manuel Enrique Tavares Espaillat era el secretario de Estado de Finanzas.

retroactivamente el Gobierno de los Estados Unidos⁴² (esta suma había sido retenida al Gobierno de Trujillo en sus postrimerías y correspondía al pago por el diferencial del azúcar en el mercado norteamericano⁴³). Al mismo tiempo, le traspasó terrenos del Estado para hacer viable la obtención de una donación en efectivo de la AID⁴⁴.

LAS PRIMERAS ASOCIACIONES DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

Paralelamente a los trabajos de adaptación legislativa que se llevaron a cabo hasta el primer semestre de 1962, se conseguía el apoyo material de los primeros depositantes requeridos para formar las primeras asociaciones de ahorros y préstamos que se instalarían en el país.

En la ciudad de Santo Domingo “era necesario –dice Juan Tomás Tavares Kelner– levantar un capital de RD\$125,000.00, suma esta que parecía astronómica a principio de 1962. Los fundadores [...] se propusieron iniciar las operaciones con depósitos de por lo menos RD\$200,000.00 y se lanzaron ‘a la calle’ en busca de apoyo de la comunidad empresarial y profesional”. Y continúa:

En una de las primeras reuniones realizadas en el Hotel Embajador para ofrecer informaciones y dar a conocer el proyecto, la reacción de los empresarios y profesionales establecidos en la capital fue muy negativa. El pesimismo tradicional reinaba entre la mayoría y se apoderó de aquellos que, en un inicio, quizás tuvieron la esperanza de que con la desaparición de la dictadura se abrieran nuevos horizontes para el conglomerado social dominicano.

La opinión generalizada entre los profesionales y empresarios maduros que habían sido invitados para que apoyaran moral y económicamente el proyecto era que los dominicanos nunca

42 Tavares Kelner, *op. cit.*, p. 10.

43 *Ibidem*, p. 6.

44 *Ibidem*, p. 10.

desarrollarían la costumbre de ahorro y que en caso de ahorros harían sus depósitos en bancos comerciales extranjeros por razones de confianza.

Agrega a continuación:

Sin embargo, los jóvenes civilistas –entre los principales el abogado Manuel Pittaluga Nivar y el Ingeniero Gustavo Tavares Espaillat– no abandonaron el proyecto y continuaron recabando el apoyo necesario “chele a chele”. Realizaron visitas personales y siguieron educando a los demás de la conveniencia y necesidad de fomentar el ahorro familiar y mejorar las posibilidades de los jóvenes de adquirir vivienda propia por medio del financiamiento hipotecario a largo plazo. En una segunda reunión que realizó el comité gestor con los profesionales y empresarios en el antiguo edificio del Partido Dominicano, la acogida que encontraron fue más positiva⁴⁵.

La facilidad y conveniencia de establecer una institución de ahorros y préstamos bajo la supervisión de una institución oficial que regulara el sistema nacional –que había comprobado un estudio auspiciado por la AID– y la aprobación que hizo este organismo de un préstamo para ayudar a completar el capital mínimo requerido por la ley para su fundación fueron otros puntos de soporte para la materialización del proyecto.

A sugerencia de don Enrique Campos del Toro, el comité gestor integró un grupo representativo de la comunidad profesional y empresarial que sirviera como Consejo de Directores; estaba conformado por Enrique Armenteros Rius, Máximo Pellerano, Jaime Esteva, José Ramón Hernández, Dr. Cosme Gómez Patiño, Augusto Saviñón, Rafael del Toro y el Ing. Felipe Vicini, y presidido por el Ing. Gustavo Tavares Espaillat. En junio de 1962, el joven abogado Dr. Azor Hazoury Tomes fue escogido gerente general⁴⁶.

45 *Ibidem*, p. 7.

46 *Ibidem*, pp. 8-9.

Aunque desafortunadamente la AID no pudo desembolsar el préstamo prometido por trámites burocráticos⁴⁷, el 29 de julio de 1962 la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos abrió sus puertas al público en su local de la calle Isabel la Católica esquina calle Mercedes. Contaba con 155 depositantes, un capital de RD\$166,320.00 y un personal conformado por cuatro empleados, bajo la dirección del Dr. Hazoury.

En Santiago de los Caballeros, la Asociación para el Desarrollo, Inc., que impulsaba también la creación de una institución de ahorros y préstamos, vería el surgimiento de su retoño apenas ocho días después, el 6 de agosto de 1962, con la obtención de la franquicia por parte del Banco Nacional de la Vivienda. La Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos inició sus operaciones bajo la dirección del Dr. José Rafael Anido con cinco empleados⁴⁸, un abogado externo⁴⁹ y seis tasadores oficiales⁵⁰ en el local de la Asociación para el Desarrollo, Inc., ubicado en la segunda planta del edificio Baduí M. Dumit, que se encuentra en la esquina de las calles Del Sol y San Luis. Nacía así el sistema nacional de ahorros y préstamos.

47 Ante esta eventualidad, el First Federal de Puerto Rico ofreció un préstamo para que mantuviera la fecha de apertura programada, pero no fue necesario. (Tavares Kelner, *op. cit.*, p. 9).

48 Estos fueron Raúl Martínez Goris, contador; Matilde Altagracia Hernández Mota, secretaria; Carmen Altagracia de Benito Abinader, cajera; Bruno A. Corniel, mensajero, y María Reyes Cepín, conserje.

49 El Dr. Flavio Darío Espinal Hued.

50 Ingeniero Pedro Antonio Checo, Orlando Marino Castellanos, José Antonio Aróstegui, Víctor Sagredo, Arismendy Emilio Peralta Zouain y el señor Eduardo Lino Moya.

~II~

Los orígenes

Esta casa va a ser el origen de muchas
casas de familia.

Monseñor Hugo Eduardo Polanco Brito

EL AHORRO Y LA POLÍTICA HABITACIONAL COMO PLANES DE LA ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO, INC.

Independientemente de las gestiones que se realizaban en Santo Domingo para promover la conformación de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos y el Banco Nacional de la Vivienda con el apoyo del BID y la Alianza para el Progreso, y paralelamente a ellas, en Santiago de los Caballeros la Asociación para el Desarrollo, Inc. impulsaría también la creación de una institución cuyos fines serían “el financiamiento de la vivienda familiar o mixta de carácter económico” y “el otorgamiento de préstamos con garantía hipotecaria en primer grado y a largo plazo”⁵¹, expandiendo de esta manera el sistema mutualista en el país.

Los primeros pasos en este sentido pueden ser rastreados en los momentos en que la Asociación consideraba los medios para sostener sus planes y proyectos, que desde muy temprano denotaron que sobrepasarían su capacidad económica. Ya referimos que para octubre de 1961 comenzó a hablarse de la conveniencia de crear un banco de fomento o una industria cuyos beneficios anuales sirvieran para sostener sus gastos. A fin de concretizar estas ideas, se llegó a invitar al publicista argentino Mario de la Torre para brindar asesoría al Comité Organizador acerca de una posible campaña de relaciones públicas como un medio de recaudar fondos. Alejandro Grullón escribió al BID, recientemente creado en Washington, “anunciándole a dicha institución la creación de la Asociación para el Desarrollo de Santiago y sus móviles, y pidiendo información técnica sobre la creación de un Banco de Fomento”⁵².

Otras fórmulas discutidas para ejecutar sus proyectos fueron la creación de un programa de ahorro y un plan de construcción de viviendas económicas para el personal de sus empresas en tierras que serían solicitadas al Ayuntamiento. Para el programa de ahorro se pensó tomar como modelo el que la Shell Company había puesto en marcha en beneficio de sus empleados, y para

51 Estatutos de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, citados en el aviso de concesión de franquicias publicado en *La Información*, 20 de agosto de 1962.

52 Acta de la sesión de fecha 26 de diciembre de 1961, celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

el plan de viviendas se diseñó un modelo de vivienda dúplex que podía ser construida a un costo de RD\$1,183.00, cuyos planos fueron sometidos para su aprobación a la Secretaría de Estado de Obras Públicas⁵³.

El programa de ahorro recibió mayor acogida, pues ya lo habían instituido en ese mes Industrias Asociadas, C. por A., Manuel de Jesús Tavares Sucs. y Tenería Bermúdez, empresas de los miembros del Comité Organizador. Pero, a pesar de su implementación, se seguía discutiendo la posibilidad de desarrollar un plan de ayuda mutua para financiar la fabricación de viviendas. A estos fines, buscaban referencias extranjeras que les sirvieran de guía en sus empeños, como era el caso de México, país con experiencia en la fabricación de viviendas populares⁵⁴.

El oscuro panorama político que definieron la confrontación militar que desembocó en la salida de la familia Trujillo en noviembre de 1961 y la subsecuente instalación del gobierno colegiado conocido como Consejo de Estado, presidido por el Dr. Joaquín Balaguer desde el 1 de enero de 1962, desvanecieron la continuidad de esas ideas, incluso del programa de ahorro instaurado.

DOS VISITAS DE VITAL IMPORTANCIA

La simpatía y el respaldo que suscitó en el Consejo de Estado presidido por el Lic. Rafael F. Bonnelly, así como en la Alianza para el Progreso y el Banco Interamericano de Desarrollo, la originalidad del esfuerzo del sector privado de promover instituciones para el desarrollo nacional motivaron, en enero de 1962, a los miembros de la Asociación para el Desarrollo, Inc. a imprimir un mayor entusiasmo a la consecución de sus programas.

53 Acta de la sesión de fecha 2 de noviembre de 1961.

54 Actas de las sesiones de fecha 19 y 27 de diciembre de 1961.

De la inicial y simple búsqueda de modelos en el fomento del desarrollo económico de Puerto Rico⁵⁵, se pasó a la búsqueda de apoyo en la Agencia Internacional para el Desarrollo, la Organización de los Estados Americanos y el Banco Interamericano de Desarrollo. Así, Luis Crouch, Tomás A. Pastoriza, Alejandro Grullón, J. Armando Bermúdez y Sebastián Mera se reunieron en dos ocasiones en enero de 1962 con funcionarios del Banco Interamericano de Desarrollo y también con miembros de una comisión de la Alianza para el Progreso que había visitado recientemente el país⁵⁶. Alejandro Grullón lo hizo individualmente con Gustavo Henríquez Sarvignac, funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo.

El cambio de impresiones sostenido por Grullón con Henríquez Sarvignac giró en torno al ya debatido proyecto de crear un banco de fomento en la ciudad de Santiago⁵⁷, idea que quedaría pospuesta por mucho tiempo⁵⁸. El 7 de marzo de 1962, invitados por Tomás A. Pastoriza, visitaron Santiago Vernon Estévez, vicepresidente del Banco de Fomento de Puerto Rico, y Enrique Lerdaui, representante de la Organización de los Estados Americanos, quienes dictaron “una charla sobre instituciones bancarias, especialmente el Banco de Fomento, Caja de Ahorros y Préstamos, etc.”,

55 Puerto Rico, donde las políticas de planificación habían estado en manos de varias comisiones de fomento cuya experiencia podía ser utilizada, fue el primer ejemplo que el Comité de la Asociación consideró estudiar a fin de trabajar por el desarrollo de Santiago y su región, sobre la base de referencias políticas bien delimitadas y modelos de desarrollo adecuados al tamaño de la economía y la sociedad. Alejandro Grullón y Tomás A. Pastoriza viajaron a la vecina isla semanas después de comenzar los trabajos del Comité Organizador y establecieron contactos con funcionarios de la Administración de Fomento Económico y de la Secretaría de Estado de Puerto Rico con el propósito de organizar una visita de los miembros de la Asociación. (Acta de la sesión de fecha 20 de septiembre de 1961, celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc. El acta de la sesión del 10 de octubre de 1961 da cuenta del informe presentado por Grullón y Pastoriza en relación con esa gestión).

56 Acta de la sesión de fecha 23 de enero de 1962, celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

57 Acta de la sesión de fecha 20 de febrero de 1962.

58 La Asociación para el Desarrollo, Inc. consiguió elaborar el primer estudio de factibilidad para la creación del Banco de Fomento en 1964 y encargó al Ing. Tomás Pastoriza la ejecución de este proyecto. La idea original fue sufriendo diversas transformaciones a medida que las circunstancias del país fueron cambiando. El Banco de Fomento surgió en 1967 con el nombre de “Compañía Financiera Dominicana, C. por A.”, institución que captaría recursos del público y negociaría valores para dirigirlos al otorgamiento de créditos de mediano y largo plazo orientados al desarrollo económico (Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 124 ss).

que modificó sustancialmente la dimensión de las gestiones del banco de fomento. A partir de entonces “se sacó en conclusión que por ahora lo que más nos convendría sería iniciar este ramo de nuestras actividades es la Caja de Ahorros y Préstamos que permitiría un Plan de Construcción de Viviendas”⁵⁹.

Grullón fue delegado para conversar con el economista salvadoreño Alfonso Rochac en Santo Domingo “sobre la posibilidad de conseguir con el BID un experto que nos ayude a instalar una Caja de Ahorros, la cual se dedicará esencialmente a la construcción de viviendas para nuestros empleados”⁶⁰. Esta gestión le fue encargada porque, al constituirse el Consejo de Estado presidido por Bonnelly bajo la influencia política de la Unión Cívica Nacional, él había sido nombrado miembro del Consejo de Directores del Banco Agrícola, del cual Rochac había sido fundador y organizador y entonces fungía como asesor⁶¹.

Sin embargo, los esfuerzos de Grullón se centraron en la instalación de un banco comercial, plan anhelado por él y asumido por la Asociación⁶². Quien realmente motorizó el proyecto fue el Ing. Tomás A. Pastoriza⁶³. Atendiendo a una sugerencia de sus invitados Estévez y Lerdaú, durante una entrevista sostenida en Nueva York con los ya mencionados Rafael Picó y Enrique Campos del Toro, quienes habían guiado la implementación del sistema de ahorros y préstamos en Santo Domingo, Pastoriza invitó a este último en nombre de la Asociación para el Desarrollo, Inc. a visitar Santiago para asegurar su ejecución.

Campos del Toro accedió gustoso y se organizó una reunión en el hotel Matum. Durante su exposición, Campos del Toro “habló de la necesidad de establecer este tipo de institución [asociación

59 Ver acta de la sesión de fecha 7 de marzo de 1962, celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

60 Ver acta de la sesión de fecha 13 de marzo de 1962.

61 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 38.

62 El que luego sería “Banco Popular Dominicano” (Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 40).

63 Acta de la sesión de fecha 13 de marzo de 1962, celebrada por el Comité Organizador de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

de ahorros y préstamos] prometiéndonos toda la ayuda técnica posible”⁶⁴. Esa fue la mejor noticia que recibieron los miembros de la Asociación para el Desarrollo, Inc. Materializado un acuerdo con la First Federal Saving Loan Association de Puerto Rico, su proyecto contaría con el respaldo necesario para su viabilidad.

LA FUNDACIÓN

La motivación que imprimió Campos del Toro a los miembros de la Asociación para el Desarrollo, Inc. se evidencia en la rapidez con que se constituyó el Comité Organizador de la que denominaron Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos⁶⁵. El 8 de mayo de 1962, Gustavo A. Tavares Grieser, Carlos Alberto Bermúdez Pippa y Arturo Grullón Espaillat quedaron encargados “para que hagan el proyecto y todas las gestiones necesarias para el establecimiento en Santiago de la institución de Ahorros y Préstamos que venimos hablando. Ellos aceptaron llenos de entusiasmo este encargo y prometieron trabajar activamente para hacer realidad cuanto antes este proyecto. Ellos serán asesorados por el presidente [Víctor Espaillat Mera, EEH]”⁶⁶.

A las tareas del Comité Organizador fueron integrados seis distinguidos munícipes: Juan Tomás Checo E., Verutidio Máximo Ramírez R., Tabaré A. Espaillat G., José Tomás Cruz M., Miguel Ángel Lama Mitre y el Dr. José de Jesús Jiménez Almonte. El grupo se reunía semana tras semana en el local de la Asociación para el Desarrollo, Inc., ubicado en uno de los apartamentos de la planta alta del edificio Baduí M. Dumit, en la esquina suroeste de las calles Del Sol y San Luis,

64 Informe de la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo, Inc. a sus miembros en la Asamblea General Ordinaria del 31 de marzo de 1963, y acta de la sesión de fecha 8 de mayo de 1962 de la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

65 Este nombre aparece por primera vez en el acta de la sesión de fecha 23 de agosto de 1962.

66 Acta de la sesión de fecha 8 de mayo de 1962.

para crear las bases de su entidad y discutía, entre otras cosas, la redacción de unos estatutos⁶⁷. Las reuniones se celebraban de noche, incluso hasta altas horas de la madrugada⁶⁸, y por las tardes recorrían la ciudad en grupos de dos y tres para visitar el sector comercial y dar a conocer con detalle el propósito de la constitución de la entidad. Su meta era obtener el aporte que necesitaban a fin de lograr la concesión de la franquicia por parte del Banco Nacional de la Vivienda para el inicio de sus operaciones⁶⁹.

La constitución del capital implicó una jornada de dos meses de intenso trabajo. Treinta y un años sin instituciones democráticas, sin políticas modernas de planificación y la falta de horizontes claros hacia donde mirar dificultaron la localización de los RD\$40,000.00 que exigía por ley⁷⁰ el Banco Nacional de la Vivienda⁷¹.

Entretanto, el 23 de julio de 1962, el Comité Organizador levantó el “Acta de Organización” de la institución, aprobó los estatutos e integró provisionalmente la Junta de Directores: Gustavo A. Tavares Grieser, presidente⁷²; Tabaré A. Espaillat G., primer vicepresidente; Carlos Alberto Bermúdez P., segundo vicepresidente; Arturo Grullón E., Juan Tomás Checo E., José Tomás Cruz M., Miguel

67 Entrevista al señor José Tomás Cruz, miembro fundador de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 1996. La elaboración de los estatutos concluyó el 23 de julio de 1962, cuando fueron redactados por acto bajo firma privada. (Acta de la asamblea constitutiva de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, celebrada el 8 de enero de 1963).

68 Entrevista al señor Tabaré A. Espaillat, miembro fundador de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 1996.

69 Entrevista al señor Verutidio Ramírez, miembro fundador de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 1996.

70 Párrafo I del art. 15 de la Ley núm. 5897 del 14 de mayo de 1962.

71 Entrevista al señor Verutidio Ramírez, miembro fundador de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 1996.

72 El señor Tavares Grieser renunció a la posición de director de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos en 1966. (Acta de la reunión de fecha 15 de septiembre de 1966, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos).

Ángel Lama Mitre, Dr. José de Jesús Jiménez A. y Verutidio Ramírez R., miembros⁷³. Igualmente, en la sesión de ese día se nombró al Dr. José Rafael Anido gerente general⁷⁴.

El 31 de julio, ocho días después de la “organización” de la entidad, Tabaré A. Espaillat culminó el proceso de constitución del capital depositando la suma del fondo inicial requerido por el Banco Nacional de la Vivienda, aportada por las firmas Clodomiro Checo y Co., C. por A. (RD\$10,000.00), Daniel Espinal, C. por A. (RD\$5,000.00) y Augusto Espaillat, Sucs., C. por A. (RD\$20,000.00), y por el señor Pedro A. Espaillat (RD\$5,000.00)⁷⁵. Después, y poco a poco, se sumó el aporte de otras personas, la mayoría con inversiones medianas y pequeñas.

Sometida la documentación correspondiente por la Junta de Directores⁷⁶, el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda le concedió, el 6 de agosto de 1962, la franquicia “para que pueda ejercer sus operaciones ajustándose a las disposiciones establecidas en sus Estatutos, y a las señaladas en las leyes números 5894, Orgánica del Banco Nacional de la Vivienda, y 5897, sobre Asociaciones de Ahorros y Préstamos para la Vivienda”.

73 Esta junta sesionó por primera vez el 3 de agosto de 1962, tratando como único punto de agenda el sometimiento de un “Reglamento para sesiones de la Junta de Directores”, el cual “después de leído y discutido fue aprobado a unanimidad”. A esta primera reunión asistieron los directores Espaillat, Checo, Grullón, Lama y Ramírez (Acta de la reunión de fecha 3 de agosto de 1962).

74 Fue confirmado en el cargo durante la reunión de fecha 3 de agosto de 1962 (Acta de la reunión de fecha 3 de agosto de 1962).

75 Palabras pronunciadas por el señor Ignacio Gómez, presidente de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos el 14 de agosto de 1987, con motivo de la cena dedicada al personal de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos en ocasión del 25 aniversario de la institución.

76 Estos documentos fueron los siguientes: una instancia solicitando la franquicia, una copia del Acta de Organización, un ejemplar de los estatutos y una declaración jurada de los organizadores. Copias de los mismos fueron depositadas el 15 de enero de 1963 en la secretaría de la Cámara Civil y Comercial del Juzgado de Primera Instancia del Distrito Judicial de Santiago.

Conocido el otorgamiento de la franquicia⁷⁷, la Junta de Directores dio mayor impulso a varias tareas que venían avanzándose, entre ellas, la definición del símbolo que se adoptaría, la confección de letreros para la identificación de su local, la obtención de una caja de seguridad, el reclutamiento de personal, la impresión de poderes para representación de los depositantes en asambleas ordinarias o extraordinarias⁷⁸ y la adecuación estructural del local en el que la entidad operaría de manera definitiva. Este inmueble sería el edificio número 98 de la calle Beller, entre las calles San Luis y Duarte, acera sur, a una cuadra y algunos pasos de la sede de la Asociación para el Desarrollo, Inc., propiedad del señor José Ignacio Bermúdez Ramos, quien lo cedió en alquiler⁷⁹.

Recibida la autorización del Banco Nacional de la Vivienda⁸⁰, se iniciaron las gestiones para recoger los depósitos prometidos por diversas firmas comerciales y personas físicas⁸¹. En las semanas siguientes se tomaron decisiones en torno a cuestiones de índole operacional, como la designación de las personas autorizadas a librar y suscribir cheques a nombre de la Asociación contra las cuentas que se abrieran en otras instituciones, la apertura de una cuenta corriente en The Royal Bank of Canada, la adopción de resoluciones en relación con los préstamos y cuentas de ahorros, así como la definición del día de sesiones de la Junta Directiva⁸², además del conocimiento de las primeras solicitudes de préstamos hipotecarios⁸³.

77 En la reunión del 10 de agosto de 1962, el Dr. Anido informó que la aprobación de la solicitud de franquicia le fue comunicada telefónicamente por el Dr. Juan Manuel Pittaluga, gerente general del Banco Nacional de la Vivienda (Acta de la reunión de fecha 10 de agosto de 1962, realizada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos). El día 13, el BNV envió una comunicación informando la concesión de la franquicia; el día 14 fue redactado el aviso de concesión, el cual fue publicado en la edición del 20 de agosto de 1962 de *La Información*.

78 Acta de la reunión de fecha 10 de agosto de 1962.

79 Acta de la reunión de fecha 3 de septiembre de 1962.

80 En la reunión del 3 de septiembre de 1962, el Dr. Anido informó de su recepción (Acta de la reunión de fecha 3 de septiembre de 1962).

81 Acta de la reunión de fecha 10 de agosto de 1962.

82 Acta de la reunión de fecha 3 de septiembre de 1962.

83 Acta de la reunión de fecha 17 de septiembre de 1962.

La rapidez con que venía laborándose es patente: el 23 de agosto, un día después de su apertura⁸⁴, Gustavo A. Tavares G., presidente de la Junta de Directores, anunciaba a la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo, Inc. que sus oficinas provisionales ya se encontraban funcionando en el mismo local de la Asociación, que los fondos depositados sobrepasaban los RD\$100,000.00 y que incluso ya habían recibido solicitudes de préstamos⁸⁵. El día anterior, el gerente general había declarado a la prensa que, sin haber recurrido a la publicidad, sus oficinas estaban constantemente repletas de personas que inquirían sobre sus propósitos y se disponían a abrir cuentas y hacer solicitudes de préstamos⁸⁶.

Tras varias posposiciones, el local fue inaugurado el 16 de diciembre de 1962⁸⁷. Monseñor Hugo Eduardo Polanco Brito, entonces obispo de la diócesis de Santiago, impartió la bendición, y Gustavo A. Tavares G. tuvo a su cargo el discurso inaugural. Al acto, considerado “uno de los más significativos que se han celebrado en Santiago en los últimos años”⁸⁸, asistieron comisiones de

84 Relación de fechas de apertura de las asociaciones de ahorros y préstamos al 31 de diciembre de 1995, Banco Nacional de la Vivienda.

85 Acta de la reunión de fecha 23 de agosto de 1962, celebrada por la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

El primer préstamo hipotecario aprobado fue en favor de la señora Cosette Sued Vda. González para la compra de la que sería su vivienda, en la calle Jácuba número 8, por un monto de RD\$5,000.00, a un plazo de 15 años y devengador de una tasa de interés del 8% anual. El contrato de ese préstamo fue firmado el 3 de octubre de 1962.

86 “Inicia sus operaciones Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos”, *La Información*, 22 agosto 1962, p. 2.

87 Khouri, Rafael J., “En la mañana - Inauguran ayer la Asociación Cibao, C.A.”, *La Información*, 17 diciembre 1962, p. 1.

88 Informe rendido por la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo, Inc. a sus miembros en ocasión de la asamblea general ordinaria celebrada en fecha 31 de enero de 1963.

empleados de los bancos locales, encabezadas por sus respectivos gerentes, así como del comercio y la industria. Entre las personalidades presentes en aquel momento se cuentan K. Keisler, “director legal de la Asociación de Ahorros y Préstamos Asegurada de los Estados Unidos”; don Enrique Campos del Toro; Norman Ward, director de la AID en el país; W. Bramble, consejero económico de la Embajada de los Estados Unidos; Juan Alfonseca Espaillat, director del Instituto Nacional de la Vivienda; Juan Manuel Pittaluga, gerente general del Banco Nacional de la Vivienda; Horacio Álvarez, vicepresidente; Gustavo Herrera, auditor; Francisco Díaz Morales, asistente del gerente general; Gustavo Tavares Espaillat, presidente del Consejo de Directores de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos; Azor Hazoury, gerente general, y Rafael del Toro, miembro del Consejo de Directores.

La Asociación Cibao empezó entonces a operar a plenitud. La seguridad de que quienes estaban gestionando su formación eran capaces de hacerlo había quedado confirmada.

~III~

Una década de crecimiento 1962-1972

La Asociación Cibao de Ahorros y
Préstamos es la asociación de préstamos
para la vivienda que más eficientemente
trabaja en todo el país.

Alejandro Grullón

UN SURGIMIENTO AUSPICIOSO

Como vimos, con la aprobación de la Ley núm. 5897, del 14 de mayo de 1962, quedó autorizada la organización de las asociaciones de ahorros y préstamos para la vivienda como entidades de derecho privado y naturaleza mutualista destinadas a captar ahorros del público mediante depósitos para el financiamiento de la vivienda familiar de tipo económico y, por tanto, como entes activos del mercado financiero y bancario, en el que debían competir aplicando criterios de eficiencia y rentabilidad empresarial.

La Asociación Cibao se creó con una estructura orgánica y operativa similar a la que tenían en ese entonces las asociaciones de los Estados Unidos; contaba, a diferencia de las que se crearon en otros países de América Latina, no solo con seguros de deuda hipotecaria y de depósitos encaminados a fortalecer la confianza frente al público en su condición de mutual, sino también con la facultad y los instrumentos para realizar operaciones de venta de sus hipotecas en el mercado secundario de hipotecas, tanto a través del Banco Nacional de la Vivienda como directamente al público, actividad en la que alcanzaría un éxito notable⁸⁹.

No obstante tratarse de una institución creada con recursos financieros y personal de origen nacional, mediante el estímulo del hábito del ahorro en el seno de la comunidad de Santiago logró ganar la confianza de todos los sectores de la sociedad, cambiando la imagen de élite de los servicios bancarios que había establecido la banca extranjera⁹⁰.

Surgida en un momento en que el sistema financiero nacional carecía de una banca especializada y la familia dominicana en general no contaba con las facilidades de créditos necesarios para proveerse de un techo digno y adecuado⁹¹, tan pronto fue creada inició un proceso masivo de promoción de proyectos habitacionales, tanto en forma independiente como en coordinación con el Banco Nacional de la Vivienda. Este proceso impactaría en forma positiva la economía nacional,

89 Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, *Origen y evolución del ahorro y préstamo en República Dominicana*, Santo Domingo, abril 1995, p. 11.

90 *Ibidem*, p. 12.

91 Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), "Presente y futuro...", *op. cit.*, p. 11.

propiciaría el acceso a la vivienda propia de amplios segmentos de la población y constituiría no solo una importante contribución al mejoramiento de la calidad de vida de los santiagueros, sino también un significativo aporte al fortalecimiento de la clase media, como parte esencial para la consecución de la estabilidad social y política requerida para alcanzar el desarrollo y la prosperidad⁹².

LAS PRIMERAS OPERACIONES

La Asociación Cibao inició sus operaciones justo en momentos en que estallaba un conato de crisis que envolvería a todos los partidos políticos y al Consejo de Estado. Apunta el historiador Franklin Franco Pichardo que, para agosto de 1962,

[...] estaban programadas elecciones para elegir los miembros de la constituyente que modificaría la Constitución con la finalidad de hacer viable[s] las elecciones generales a celebrarse en diciembre. Pero el gobierno, por diversas razones, entre otras la permanente situación de agitación en que vivía el país, sacudido todas las semanas por huelgas y protestas, y además por las dificultades económicas, había perdido tiempo para iniciar la organización del evento [...]. Un pequeño sector del Consejo de Estado quiso aprovechar la situación para retrasar las elecciones generales y así extender su mandato⁹³.

La pronta intervención de la Embajada de los Estados Unidos y de diversos grupos de presión evitó que ese conato de crisis echara abajo el proyecto electoral de diciembre. Un acuerdo permitió que el Consejo de Estado efectuara, con la consulta de los principales partidos, las modificaciones constitucionales requeridas. Una nueva Carta Magna fue promulgada el 17 de septiembre y en ella se establecía que los nuevos diputados y senadores que fueran elegidos en diciembre

92 Liga, *op. cit.*, pp. 11-12

93 Franco Pichardo, Franklin, *Historia del pueblo dominicano*, Sociedad Editorial Dominicana, Editora Taller, Santo Domingo, 2.^a ed., 1993, p. 609.

constituirían también la Asamblea Revisora para reformar la Constitución, que sería promulgada en 1963. Refiere el autor citado:

La superación de este asomo de crisis permitió la creación del clima electoral necesario para la celebración de los comicios de diciembre y, en parte, frenó la situación de protestas y agitación contra el Consejo de Estado. El pueblo, poco a poco, fue ganado por el clima electoral⁹⁴.

La situación política gravitaba de manera lacerante sobre la situación económica. La moneda nacional carecía prácticamente de respaldo por la sangría de divisas a que había dado origen la salida de la familia de Trujillo y sus allegados. Además, el Gobierno anterior había dejado endeudado el país con el Fondo Monetario Internacional con cerca de 1.2 millones de dólares, y con una acreencia en el orden interno que llegaba a los RD\$200,000.00. Con un programa de emergencia de obras públicas, la concesión de amplios aumentos salariales a los militares y empleados públicos y una oportuna ayuda externa, el Consejo de Estado lograría sacar al país de la depresión y producir la reactivación de la economía⁹⁵. La recuperación sería notoria para fines de 1962⁹⁶.

Pero todavía entonces los dominicanos no tenían confianza en la capacidad de la banca criolla para sobrevivir a la competencia con los bancos extranjeros, en cuyas manos estaba la banca comercial privada⁹⁷. Sin embargo, la Asociación Cibao logró atraer rápidamente los ahorros de personas de

94 *Ibidem*.

95 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 96. Para más detalles, ver este autor en *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 92-94, y *Empresarios en conflicto - Políticas de industrialización y sustitución de importaciones en la República Dominicana*, Fondo para el Avance de las Ciencias Sociales, Santo Domingo, Amigo del Hogar, 1992, pp. 70-72.

96 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, pp. 92-93.

97 El único banco comercial dominicano que existía era el Banco de Reservas de la República Dominicana, propiedad del Estado. Los bancos extranjeros funcionaban como sucursales de sus casas matrices en los Estados Unidos y Canadá. De los cuatro bancos extranjeros que funcionaban en el país, los dos más antiguos eran The Royal Bank of Canada, establecido en 1908, y The Bank of Nova Scotia, establecido en 1920, ambos canadienses y con oficinas en Santo Domingo y Santiago; The Chase Manhattan Bank y el First National City Bank se establecieron justamente en los primeros meses de 1962, a instancias del Gobierno de los Estados Unidos, que buscaba ampliar su influencia en la República Dominicana luego de la caída de Trujillo (Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, pp. 44-45, y *City Bank en la República Dominicana*, edición conmemorativa del 25 aniversario en el país, Santo Domingo, 1987, pp. 46-48).

clase media, profesionales y pequeños y medianos comerciantes al introducir una medida atractiva para estimular la captación de depósitos: en la tercera sesión de la Junta de Directores se adoptó “fijar en 4 % la tasa de interés anual que la Asociación abonará a las cuentas de ahorro mantenidas en ella, acreditable cada seis meses, los días 30 de junio y 31 de diciembre de cada año”⁹⁸.

El pago de un 4 % anual de interés por las sumas mantenidas en depósito era algo que nunca había hecho la banca comercial dominicana⁹⁹. Sería el Banco Popular Dominicano en 1963 el primero que dentro de la banca comercial pagaría este tipo de interés anual por los depósitos a plazo fijo y por depósitos a plazo indefinido¹⁰⁰. La medida tomada por la Asociación Cibao un año antes puede considerarse, pues, como revolucionaria.

La apertura de una cuenta de ahorros con una suma no inferior a RD\$3.00, la inembargabilidad de los ahorros mantenidos durante un año o de los integrados durante el mismo lapso mediante consignaciones parciales hasta la suma de RD\$1,000.00 y la exención de todo gravamen o impuesto a los depósitos de ahorro hasta la suma de RD\$3,000.00 y sus intereses¹⁰¹ fueron bondades del sistema de ahorros y préstamos que le ganaron a la Asociación Cibao la simpatía de la comunidad santiaguera. Todo se hizo evidente en las noticias acerca del balance de sus ahorros: el 23 de agosto de 1962, 17 días después de haber obtenido la franquicia, los fondos depositados sobrepasaban los RD\$100,000.00¹⁰²; el 31 de diciembre, a cuatro meses de haber iniciado sus operaciones, el monto en cuentas de ahorro sumaba RD\$226,532.33¹⁰³.

98 Acta de la sesión de fecha 3 de septiembre de 1963, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

99 Hasta los últimos años de la Era de Trujillo, la política de los bancos comerciales tradicionales había consistido en pagar intereses mínimos por las cuentas de ahorro y disminuirlos en la medida que excedían un límite establecido de un 2.5 a un 1 por ciento (Moya Pons, *Empresarios...*, op. cit., p. 78).

100 *Ibidem*.

101 “Inicia sus labores Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos”, *La Información*, 22 agosto 1962, p. 2.

102 Acta de la sesión ordinaria de fecha 23 de agosto de 1962, celebrada por la Junta Directores de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

103 “Asociación Cibao de Ahorros obtiene marca récord - Cuentas ahorro suman RD\$226,532.33 al día 31”, *La Información*, 3 enero 1963, p. 8.

Al finalizar el año 1963, el balance de los depósitos de ahorros alcanzaba RD\$483,080.00¹⁰⁴. En octubre de 1964, el gerente general de la Asociación, Dr. José Rafael Anido, informaba, satisfecho, que por dicho concepto contaban con más de RD\$2,000,000.00, distribuidos en más de dos mil cuentas, y que 270 familias habían sido beneficiadas a esa fecha por los préstamos hipotecarios concedidos, cuyo monto global sobrepasaba la suma de RD\$1,500,000.00¹⁰⁵. En este crecimiento influyó la intensa labor que en la promoción de ahorros desplegó el Dr. Anido, considerada por el Banco Nacional de la Vivienda “sumamente beneficiosa para el auge de esa Asociación, así como para el implante efectivo del Sistema de Ahorros y Préstamos en el país”¹⁰⁶.

Durante varios meses, el Dr. Anido desarrolló una serie de charlas en factorías, tiendas, empresas industriales, casas de comercio y sindicatos de trabajadores, en las que expuso los beneficios del ahorro, las condiciones para obtener préstamos y sus términos, los requisitos para la apertura de cuentas y las viviendas elegibles para el otorgamiento de préstamos, entre otros temas¹⁰⁷. Estas intervenciones atrajeron nuevos depósitos y préstamos, y fue tal la acogida recibida que hubo casos en que todos los empleados de la entidad en que se ofreció la charla decidieron abrir cuentas de ahorro. El deseo de servicio, la sencillez en las operaciones, la cordialidad en el trato y la confianza que la Asociación Cibao despertó en la ciudadanía fueron factores decisivos para el otorgamiento de sus primeros préstamos. Al estudiar las actas de la Junta de Directores resaltan varios aspectos interesantes con relación a los mismos. Primero, su ritmo creciente y su otorgamiento a la clase media: la composición social de las listas de los primeros solicitantes muestra un conglomerado de profesionales de diferentes áreas, comerciantes y amas de casa. Segundo, se otorgaron a residentes en la ciudad de Santiago, y en muy pocos casos fueron prestatarios personas de otras localidades. Tercero, los elegidos fueron solicitantes que deseaban construir, adquirir, ampliar, terminar o

104 Informe ofrecido por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1966.

105 Flores, Darío A., “Hablan función social Asociaciones de Ahorros”, *La Información*, 24 octubre 1964, p. 8.

106 Acta de la reunión de fecha 22 de abril de 1963, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

107 Ver para ilustración *La Información* de las siguientes fechas: 7, 19 y 20 de febrero, 8 de marzo de 1963 y 24 de octubre de 1964, p. 8.

mejorar viviendas de concreto. Las solicitudes para “casas viejas”, viviendas de madera o de madera y concreto eran rechazadas y se sugería a los solicitantes “que esperaran las que se van a construir en las urbanizaciones que serán desarrolladas en esta ciudad”¹⁰⁸ o comprar un solar “para que construya una casa en concreto con nuestro financiamiento”¹⁰⁹. En otras palabras, la Asociación veía la necesidad de mejorar el perfil urbano de la ciudad por medio del financiamiento de edificaciones sólidas y durables¹¹⁰. Esta idea, fijada desde muy temprano por sus directivos, sería un elemento fundamental de la filosofía de la institución.

La política de préstamos de la Junta de Directores se definía como “comedida” y cumplidora a cabalidad de las disposiciones reglamentarias de la materia. En este sentido, desde un principio tomó muy en cuenta el valor de la propiedad objeto del préstamo, sus fines, así como la responsabilidad moral e ingresos de los solicitantes. Igualmente, ejerció un cercano control sobre las construcciones financiadas para determinar que se levantaran de acuerdo con las reglas de la “buena ingeniería” y de que los fondos se invirtieran convenientemente¹¹¹.

En 1963, en vista de que la demanda de financiamiento se mantenía en aumento continuo, la Junta de Directores, dados “los importantes compromisos [...] con firmas urbanizadoras”, acordó suspender en marzo los préstamos fuera de Santiago, con excepción de Moca y Valverde¹¹²; posteriormente, decidió que solo en casos excepcionales concedería préstamos para “compras de casas viejas”¹¹³.

Esos días eran intensos en la vida dominicana. Hacía ya varias semanas que Juan Bosch había tomado posesión como presidente constitucional de la República, pero la agitación política que precedió a las elecciones presidenciales del 20 de diciembre de 1962 no había disminuido. El primer Gobierno electo

108 Acta de la reunión de fecha 1 de octubre de 1962, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

109 Acta de la reunión de fecha 12 de noviembre de 1962.

110 “Inicia sus labores Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos”, *op. cit.*, p. 2.

111 Memoria de actividades del año 1964, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Idénticos señalamientos aparecen en las memorias de los años posteriores.

112 Acta de la reunión de fecha 26 de marzo de 1963, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

113 Acta de la reunión de fecha 15 de mayo de 1963.

libremente con la participación de las masas populares se ganó la repulsa de los grupos más influyentes del país y bien pronto fue acusado de ser influido por los comunistas¹¹⁴. Tras siete meses de intensa lucha política, Bosch fue derrocado por una alianza de los sectores conservadores nacionales, una parte importante de la Iglesia católica y los grupos militares estrechamente vinculados a los primeros¹¹⁵.

La incertidumbre que se produjo en los días siguientes al golpe del 25 de septiembre de 1963 afectó el programa de aportes en efectivo que inyectaría el Banco Nacional de la Vivienda al sistema nacional de ahorros y préstamos y que provendrían de los fondos del convenio de préstamos firmado con la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID) el 2 de enero de 1963, así como de las inversiones de las compañías de seguros en cédulas hipotecarias¹¹⁶.

La suspensión del convenio obligó al BNV a la búsqueda de préstamos en el Banco Central y en el Banco Interamericano de Desarrollo, así como a solicitar autorización a la Junta Monetaria para emitir cédulas hipotecarias por un valor de RD\$600,000.00¹¹⁷, a la vez que pidió a las asociaciones de ahorros y préstamos que elevaran una solicitud de un préstamo de emergencia al Banco Interamericano de Desarrollo por la suma de RD\$650,000.00, la cual sería suscrita por la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en su nombre y en el de las demás asociaciones del país, con el propósito de mantener una reserva para ser utilizada conforme a las necesidades de cada asociación, con fines de emergencia exclusivamente.

La situación generada provocó que el BNV no pudiera ocuparse de la solicitud de préstamo de unos RD\$56,000.00 de la Asociación Cibao “para atender compromisos urgentes”¹¹⁸, por lo que esta se vio compelida a solicitar de la sucursal local del Banco de Reservas de la República Dominicana un préstamo de RD\$30,000.00, que le permitió engrosar sus fondos de liquidez¹¹⁹.

114 Franco Pichardo, *op. cit.*, pp. 616-617.

115 *Ibidem*, p. 616.

116 Acta de la reunión de fecha 11 de noviembre de 1963, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

117 Acta de la reunión de fecha 18 de octubre de 1963.

118 Acta de la reunión de fecha 3 de octubre de 1963.

119 Acta de la reunión de fecha 28 de noviembre de 1963.

Pese a todos estos sobresaltos, la Asociación no suspendió en ningún momento el otorgamiento de nuevos créditos, como se comprueba al compulsar las actas de las sesiones de la Junta de Directores.

EL FHA Y OTRAS REFORMAS LEGISLATIVAS

El Gobierno de Bosch fue reemplazado provisionalmente por una junta militar que entregó el poder a un Triunvirato compuesto por civiles ligados al anterior Gobierno del Consejo de Estado. Exactamente seis días después del derrocamiento de Bosch, el 1 de octubre de 1963, el Triunvirato promulgó la Ley núm. 2, por medio de la cual se restableció la Ley Orgánica núm. 5894 del Banco Nacional de la Vivienda, del 12 de mayo de 1962, reformada y derogada fragmentariamente por la Ley núm. 63, que había promulgado el 9 de septiembre y que fue derogada por este nuevo texto¹²⁰. Tras poner de nuevo en vigor el sistema de 1962, este gobierno colegiado promulgó, el 23 de octubre de 1963, la Ley núm. 29, que otorgó al Banco Nacional de la Vivienda las funciones de asegurador de las cuentas de ahorros y de los préstamos que concedieran las asociaciones de ahorros y préstamos.

Aunque la Ley núm. 5894 de 1962 daba facultad al BNV de encargarse de este servicio o contratar a una organización especializada para cubrir los riesgos, “es claro –refiere el experimentado conocedor Lic. Ambrosio Álvarez Aybar– que en esa época las compañías de seguro de cuentas de ahorro no obstante existir en 1962 bancos comerciales, instituciones aptas para captar ahorros, podían fácilmente abrir un departamento para esos fines. Y mucho más lejos las entidades que cubrieran los riesgos de préstamos hipotecarios”¹²¹.

120 Álvarez Aybar, *op. cit.*, p. 26.

121 *Ibidem*, p. 204.

Por ello, se recomendó que fuera el banco el que se encargara de manejar esos seguros y así resultó que en la Ley núm. 29 se estipulara que entre las funciones del BNV estarían las de “asegurar las cuentas de ahorros que se abran en las Asociaciones de Ahorros y Préstamos” y “realizar operaciones de seguro de hipotecas, que se identificará con la sigla FHA (Fomento de Hipotecas Aseguradas) para garantizar al acreedor hipotecario el cobro íntegro del principal, intereses y demás accesorios del préstamo, mediante el pago de la prima pactada en la forma y condiciones que se establecen en las secciones siguientes, el reglamento de la presente ley, y las normas operativas que dicte el Banco”¹²².

En esta “nueva modalidad en los negocios inmuebles”, considerada como “una transacción de amplias proyecciones”, los particulares podrían “invertir fondos en la compra de hipotecas aseguradas de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, cuyas inversiones rinden un atractivo 7 % neto anual, libre de toda clase de impuestos, derechos, tasas, arbitrios, registros, honorarios a empleados públicos o municipales”. Se especificaba que “esta exención alcanza al impuesto sobre las sucesiones y donaciones”¹²³.

La implantación del sistema FHA de Hipotecas Aseguradas no trajo mayores complicaciones a la Asociación, salvo que, al disponer que los préstamos hipotecarios que se concedieran para la adquisición, construcción y mejoramiento de viviendas en urbanizaciones no debían exceder del 90 % del valor de la tasación que sobre los inmuebles realizara el Departamento de Seguros de Hipotecas FHA del Banco Nacional de la Vivienda, hubo de aumentar el monto de los préstamos concedidos anteriormente a firmas constructoras considerando el límite establecido.

122 *Ibidem*. La sigla FHA se relaciona con el nombre de la agencia que en los Estados Unidos regula los seguros que cubren la inversión de los prestamistas con garantías hipotecarias, la Federal Housing Administration. La palabra “Federal”, que remite a *federal* o *federalismo*, fue sustituida por “Fomento”, que era empleada desde 1955 para las mismas finalidades en Cuba, país desde donde fue trasvasado el sistema durante el gobierno de Bosch por el técnico Eneas Maza, expresidente del Instituto de Hipotecas Aseguradas de Cuba (Álvarez, *op. cit.*, pp. 203-205).

123 “Nueva modalidad-Asociación pondrá en ventas hipotecas”, *La Información*, 28 noviembre 1963, p. 8.

RECONOCIMIENTOS: EL DESARROLLO DE UNAS RAÍCES FIRMES

Aunque el país atravesó difíciles circunstancias con los enfrentamientos al Gobierno de Bosch, con una crisis en la balanza de pagos en 1964 y el estallido de una guerra civil en abril de 1965 que desorganizó la vida económica de la nación¹²⁴, el estudio de las actas de las reuniones de la Junta de Directores evidencia que los negocios de la Asociación Cibao con el público y el Banco Nacional de la Vivienda no se vieron alterados; más bien experimentaron aumentos ascendentes en todos los índices de progreso, lo que se reflejó en un sensible incremento de todas las operaciones y, por consiguiente, en un apreciable afianzamiento de su solidez. Los activos pasaron de RD\$549,287.00 en 1963 a RD\$876,459.00 en 1964, y aumentaron a RD\$1,203,630.00 en 1965, mientras que la suma por concepto de préstamos ascendió vertiginosamente de RD\$728,383.00 en 1963 a RD\$2,185,261.00 en 1965. Los ahorros experimentaron también un crecimiento sostenido, pasando de RD\$483,080.00 en 1963 a RD\$988,181.00 en 1965¹²⁵. En ocasión de la inauguración de su nuevo local en la primera planta del edificio número 39 de la calle 30 de Marzo en 1966, se informaba que de 1962 a la fecha se habían abierto 3,096 cuentas de ahorro, entre las que se distribuían RD\$4,772,041.75. 475 familias habían sido favorecidas con los préstamos hipotecarios otorgados, cuya suma totalizaba RD\$2,725,660.00, mientras que unas 7,000 se beneficiaban de las fuentes de trabajo proporcionadas por la entidad¹²⁶.

Igualmente, el reconocimiento que había adquirido la Asociación Cibao era notorio. En julio de 1963, advirtiendo “la buena labor realizada [...] y considerando que Santiago ofrece un marco apropiado de actividades”, el Banco Nacional de la Vivienda estimó conveniente que los funcionarios de las nuevas asociaciones se entrenaran en la Asociación Cibao¹²⁷. La Asociación para el Desarrollo, Inc. le extendió también en esa fecha un “voto de confianza” por “la eficacia de la labor que viene

124 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 90

125 Datos ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

126 Publicación en *La Información* de fecha 13 de agosto de 1966, p. 5.

127 Acta de la reunión celebrada en fecha 23 de julio de 1963 por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

desarrollando, y que ha merecido especial comentario e interés del Banco Nacional de la Vivienda, gracias a las adecuadas normas de su organización y funcionamiento”¹²⁸.

Para agosto de 1965, la valoración alcanzaba ámbitos nacionales. Entonces, la Asociación Cibao era tenida como “la Asociación de préstamos para la vivienda que más eficientemente trabaja en todo el país, ya que sirve de modelo cuando se desea organizar otra y entrenar personal”¹²⁹.

PRIMEROS PROYECTOS URBANOS

Santiago era una ciudad estancada al finalizar la Era de Trujillo¹³⁰. El eje económico se había trasladado a la región sur del país, dejando casi en el abandono el norte de la República¹³¹. Durante las décadas de 1940 y 1950, las inversiones industriales de envergadura que hicieron el Estado dominicano y un grupo importante de empresarios extranjeros transformaron gradualmente la ciudad de Santo Domingo en el principal centro industrial nacional¹³², y tuvieron como consecuencia que para 1961 fuera un polo manufacturero donde se daban cita miles de dominicanos de las áreas rurales del país en busca de trabajo y de una ciudad moderna que contaba con acueductos, hoteles, hospitales, servicio telefónico, un aeropuerto internacional, autobuses, vehículos para el transporte público, estaciones de radio y televisión, carreteras, escuelas, puertos y muchas otras facilidades¹³³.

Si bien hubo ciudades que crecieron rápidamente porque se convirtieron en centros de nuevas regiones agrícolas que florecieron después de la Segunda Guerra Mundial y se especializaron en

128 Acta de la reunión celebrada en fecha 23 de julio de 1963 por la Junta de Directores de la Asociación para el Desarrollo, Inc.

129 Acta de la reunión ordinaria celebrada en fecha 23 de agosto de 1965 por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos

130 Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc., *Memoria bienal 1992-1994. Edición conmemorativa 80 aniversario*, Amigo del Hogar, p. 14.

131 *Ibidem*, p. 14.

132 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, p. 21.

133 *Ibidem*, p. 66.

producir comestibles para un mercado interno en expansión, como los centros arroceros de Mao, La Vega, San Francisco de Macorís y Nagua, el resultado fue un crecimiento asimétrico.

Santiago, en palabras del crítico de arte e historiador Danilo de los Santos, “había sido descapitalizada y convertida en comunidad estacionaria”¹³⁴. Su desenvolvimiento, definido en base a iniciativas liberales y logros ciudadanos, se vio afectado por el proceso trujillizador de fiscalizar el mercado exportador-importador en la capital de la República. Comenta el autor citado que el cierre del efectivo sistema de comunicación que enlazaba el Cibao con el puerto de Sánchez y Puerto Plata, el repliegue de capitales privados en el campo de la producción y la fuerte emigración a la región sur influyeron en la destrucción de “la tradicional función santiaguense que la había convertido en corazón del comercio cibaeno o de toda la región norteña (...). En ella siguió operando la producción industrial de tabaco, pero monopolizada por el gobernante, cuya intromisión afectó el libre desenvolvimiento individual, así como el de instituciones y órganos de difusión sociocultural”¹³⁵.

Si Santo Domingo era pequeña para entonces¹³⁶, Santiago lo era mucho más. Los límites de la ciudad, que “resultaban imprecisas líneas cardinales que definían extremos paralelos”, se detallan a continuación:

*[...] en un lado el Cerro del Castillo y su contrario el populoso barrio La Joya. En otro extremo el barrancón del Yaque extendiéndose hasta las tierras de Los Pepines y como línea contraria el trazado de la vía ferroviaria, prolongada desde la Junta de los Dos Caminos hasta Gurabito. Tales limitaciones habían sido alteradas por la aparición de barrios como Pueblo Nuevo y Villa [Padre] Borbón o Bella Vista*¹³⁷.

134 De los Santos, Danilo, “El impulso nacional del arte contemporáneo y la presencia santiaguense”. Texto del *brochure* de la exposición “Antología del Arte Santiaguero del siglo 20. El impulso nacional del arte contemporáneo 1940-1960”, Patronato de la Plaza de la Cultura Santiago Apóstol - Palacio Consistorial, 9-31 de mayo de 1996.

135 De los Santos, “El impulso nacional...”, *op. cit.*, Sobre el crecimiento de la ciudad en la Era de Trujillo, Veras P., Rafael, “Santiago y su proceso de desarrollo urbano”, en Fondo para el Avance de las Ciencias Sociales - Asociación para el Desarrollo, Inc. - Universidad Católica Madre y Maestra, *Santiago ante el futuro*, Amigo del Hogar, Santo Domingo, julio 1977, pp. 32-33.

136 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, p. 66.

137 De los Santos, “El impulso nacional...”, *op. cit.*

Derrocada finalmente la dictadura, los sectores productivos que habían sido relegados por el centralismo del régimen empezaron a retomar su función de agentes dinámicos del desarrollo, impulsados por la larga tradición comercial y empresarial de la ciudad¹³⁸. Dos de los grandes escollos a los que tuvieron que enfrentarse fueron la descapitalización que había afectado a Santiago durante la Era de Trujillo y el déficit habitacional causado por la disminución de préstamos del Banco de Crédito Agrícola e Hipotecario al sector de la construcción a finales de la década de los cincuenta. Ambas situaciones condujeron a que, para 1962, la ciudad enfrentara una dramática escasez de viviendas¹³⁹ y de casas disponibles para alquilar¹⁴⁰. Esta situación se agravaría por el hecho de que, precisamente a partir de ese año, el Banco de Crédito Agrícola e Hipotecario dejó definitivamente de ser fuente para el financiamiento del crecimiento industrial y de la construcción privada, como lo había sido en los decenios pasados¹⁴¹.

Los bancos comerciales, debido a su siempre precaria situación de liquidez¹⁴², no podían hacer frente a las demandas de crédito para viviendas que se presentaron. De ahí que la nueva fuente de financiamiento para costear los gastos de la industria de la construcción fuera la Asociación Cibao, cuyo estatuto legal la concebía precisamente como una persona jurídica de derecho privado destinada al otorgamiento de préstamos para la construcción, adquisición y mejoramiento de viviendas en base al fomento y promoción de ahorros.

Así, además de los préstamos individuales para la construcción de viviendas familiares, la Asociación inició la concesión de préstamos para la formación de los primeros “condominios horizontales” que surgirían en Santiago promovidos por la inversión privada. En noviembre de 1962 se anunció que la Asociación sería la intermediaria para la adquisición de las casas de hormigón de la “grandiosa

138 Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc., *op. cit.*

139 Informe rendido a los miembros de la Asociación para el Desarrollo, Inc. por su Junta Directiva en ocasión de la asamblea general ordinaria celebrada el 31 de enero de 1963, y actas de las reuniones de las fechas 4 de marzo y 15 de mayo de 1963 celebradas por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

140 Rodríguez, Epifanio, “Los Jardines Metropolitanos -Primera urbanización privada del país”, *Listín Diario-El Cibao*, 3 noviembre 1992, p. 1.

141 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 133.

142 *Ibidem*, p. 114.

urbanización” que levantaría en una extensión de 350,000 metros cuadrados la nueva compañía Edificios y Viviendas, C. por A.¹⁴³.

Aunque el inicio de la construcción de las primeras “cuarenta confortables y modernas viviendas” de Los Jardines Metropolitanos se había previsto para el 16 de diciembre de 1962, día en que se inauguraría el local de la Asociación Cibao¹⁴⁴, no fue sino en la segunda semana de enero de 1963 cuando la compañía de los ingenieros José Rafael Mera, Aney Muñoz y Carlos Sully Fondeur dio comienzo a la que sería “la primera urbanización planificada del país”¹⁴⁵.

El proyecto, que emulaba el modelo puertorriqueño de complejos habitacionales¹⁴⁶, contaba con experiencias precedentes, como el Barrio Obrero de la Compañía Anónima Tabacalera, iniciado en 1947 en el lugar que ocupó el antiguo “play Enriquillo”¹⁴⁷ en La Joya, y el que fomentó la J. Armando Bermúdez y Co. en 1958¹⁴⁸ frente a Pueblo Nuevo. Se desarrollaría en terrenos adquiridos a los sucesores de don Narciso Román, limitados por el perímetro que definían las avenidas Central, Bartolomé Colón y Estrella Sahdalá, prácticamente hasta el borde del Politécnico Femenino Nuestra Señora de las Mercedes, única construcción existente en la zona para la época¹⁴⁹.

En febrero de 1963, la Junta de Directores de la Asociación Cibao resolvió financiar la compra de las primeras 33 viviendas de las 850 que comprendía el proyecto¹⁵⁰ y que correspondían a las denominaciones

143 Mármol, Víctor, “Será levantado en Santiago moderno barrio residencial”, *La Información*, 15 septiembre 1962, p. 8.

144 *Ibidem*.

145 De los Santos, Danilo, “Continuadores y propulsores santiaguenses del Arte Contemporáneo: 1960-1975”. Texto del brochure de la exposición “Antología del Arte Santiaguero del siglo 20 - Continuadores y propulsores santiaguenses del Arte Contemporáneo - Arte Dominicano 1960-1975”, Plaza de la Cultura Santiago Apóstol-Palacio Consistorial, 20 de junio - 18 de julio, 1996.

146 Rodríguez, *op. cit.*, Para ilustración, ver Baralt, Guillermo, *Tradición de futuro - El primer siglo del Banco Popular de Puerto Rico*, San Juan, Puerto Rico, 1993, cap. 6.

147 Carta del Dr. L. F. Thomén, secretario de Estado de Sanidad y Asistencia Pública, al señor Esteban Piola, presidente de la Compañía Anónima Tabacalera, de fecha 28 de febrero de 1947. Archivo del autor.

148 Datos de don Verutidio Ramírez, miembro fundador de la Junta Directiva de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, junio 1997.

149 Flores, *op. cit.*

150 “‘Jardines Metropolitanos’, primera urbanización construida por el sector privado en Santiago”, *La Información*, 20 septiembre 1989.



Los Jardines Metropolitanos.

“Girasol”, “Clavel”, “Begonia”, “Gardenia” y “Tulipán”¹⁵¹; posteriormente, acordaría lo propio para las de tipo “Alhelí”, “Coral”, “Anturio”, “Gladiolo”, “Loto”, “Lila”, “Jazmín”, “Azahar” y “Orquídea”¹⁵².

A los cuatro años de haberse iniciado el proyecto, su urbanización estaba finalizando, no por falta de venta de sus viviendas, sino simplemente por falta de terreno, lo que demuestra su éxito y la gran demanda de sus ofertas habitacionales, especialmente de las casas de los tipos “Alhelí”, “Coral” y “Anturio”. “Si los urbanizadores hubiesen tenido más terreno, la urbanización hubiese continuado con el mismo ritmo de venta observado en ese reparto”, refería el Dr. Anido en una comunicación dirigida al Departamento FHA del Banco Nacional de la Vivienda en 1968¹⁵³.

Habiendo recibido las primeras solicitudes de financiamiento para compra de viviendas en Los Jardines Metropolitanos en marzo de 1963¹⁵⁴, ya en el mes de abril la Asociación otorgaba promesas de financiamiento a las firmas Constructora Fácil, C. por A.¹⁵⁵ y Urbanizadora del Norte, C. por A. para viviendas en el “Loteo” de Baracoa¹⁵⁶ y la urbanización El Retiro, en Nibaje¹⁵⁷.

A finales de los años sesenta, la industria de la construcción se reactivaría muy rápidamente¹⁵⁸ y encontraría una gran aliada en la Asociación Cibao. Así, Constructora Fácil, C. por A. y Urbanización

151 Flores, *op. cit.*

152 Estos nombres hacían honor al nombre de la urbanización (Rodríguez, *op. cit.*).

153 Acta de la reunión de fecha 14 de noviembre de 1968, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

154 Acta de la reunión de fecha 26 de marzo de 1963.

155 La Constructora Fácil, C. por A., primera constructora de prefabricados económicos en el país, había sido fundada por Arturo Grullón E. En su calidad de presidente-fundador de la misma y por financiar sus proyectos la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, decidió renunciar como miembro de la Junta de Directores de la Asociación en 1967 (Acta de la reunión de fecha 16 de febrero de 1967). Fue reintegrado a la misma en 1981, cuando ya se había desligado de esas labores (Acta de la reunión de fecha 7 de enero de 1981).

156 El “Loteo” se desarrolló en el perímetro definido por las calles Anselmo Copello, San Francisco de Asís, Eliseo Espailat y H. Grieser del populoso sector. Las viviendas, construidas en solares de 212.50 metros cuadrados, eran de block y techo de concreto, con sus aposentos, sala-comedor, cocina, cuarto sanitario, terraza y galería. Su costo era de RD\$3,000.00 (“Asociación anuncia construcción 17 casas más para Santiago”, *La Información*, 22 febrero 1963, p. 8).

157 Acta de la reunión de fecha 1 de abril de 1963, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

158 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 133-134.

Norte, C. por A. desarrollarían con su apoyo y a partir de 1966 las urbanizaciones Consuelo y El Ensueño¹⁵⁹, respectivamente; en 1967, Edificios y Viviendas, C. por A. iniciaría Las Colinas, con unas 1,200 viviendas aproximadamente, en Cuesta Colorada¹⁶⁰; y en 1968 Proyectos Urbanos, C. por A. se lanzaría a la construcción del Reparto Perelló¹⁶¹, mientras que Fomento de Inversiones, C. por A. daría inicio a Villa Olga¹⁶². En ese mismo año surgirían el Reparto Oquet y el Reparto Tavares¹⁶³. El crecimiento económico del país a principios de los años setenta, el optimismo en el mundo de los negocios como rasgo predominante y la confianza en la expansión indefinida de la economía¹⁶⁴

159 Acta de reunión de fecha 17 de mayo de 1966, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

160 Memoria de actividades del año de 1967, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. El desarrollo de Las Colinas ya se había anunciado en 1965, como lo muestra el acta de la reunión de fecha 19 de noviembre de 1965.

Los terrenos donde se creó esta urbanización estuvieron dedicados inicialmente a la siembra de piñas, al igual que aquellos en los que se fomentó posteriormente Tierra Alta. El costo de sus viviendas, de acuerdo con los diferentes tipos (Rubí, Perla, Zafiro y Ámbar), oscilaba entre los tres mil y doce mil pesos. (Rodríguez, Epifanio, “Las Colinas-Santiago moradores afectados por diversos problemas”, *Listín Diario-El Cibao*, 10 marzo 1995, p. 1).

161 Acta de fecha 10 de mayo de 1968.

162 Memoria de actividades del año 1968, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. El desarrollo de Villa Olga ya había sido comunicado en 1967, como lo muestra el acta de la reunión de fecha 18 de agosto de 1967.

Villa Olga se desarrolló en terrenos antiguamente propiedad de la señora Olga Rojas Hernández, dama oriunda del municipio de Moca y más tarde residente en Santo Domingo. Fue la primera urbanización de la ciudad en contar con un servicio eléctrico y telefónico con cables soterrados, lo que posteriormente fue necesario cambiar por las averías producidas por las lluvias. Levantada en un área de 281,787 metros cuadrados, su área física se dividió como sigue: 186,635.03 para solares, 71,532.12 para calles, 14,503.55 para áreas verdes y 9,117 para comercios. Esta última área nunca fue edificada.

Sus viviendas se distinguen por su división interior. En general, constan de tres habitaciones, sala comedor, cuarto de servicio con baño, cocina, área de lavado y un área de construcción de 140 metros. La más grande, la “Riselda”, que costaba RD\$18,730.06, tiene habitación principal con baño y vestidor incluido; la “Cecilia” tiene una pequeña terraza al lado de la galería, mientras que la “Tania”, un patio español interno. La “Marta”, sala y comedor integrado; la “Rosanna”, el comedor hacia el frente, y la “Rosanna II”, hacia el patio. (Rodríguez, Epifanio, “Villa Olga, pujante sector de Santiago”, *Listín Diario-El Cibao*, 10 junio 1995, p. 1, y “Villa Olga, la urbanización de clase media por excelencia”, *La Información*, Suplemento “Bienes Raíces”, 28 octubre 1989, p. 16).

163 Memoria de actividades del año 1968.

164 Moya Pons, *Pioneros...*, op. cit., p. 103.



Las Colinas.



Lote Baracoa.



La Zurza.



El Embrujado.

generaron el crecimiento de estos proyectos, de los que se financiaron nuevas etapas. Unida a estos factores, la promulgación de la Ley núm. 517, del 1 de diciembre de 1969, que modificó la Ley Orgánica del Banco Nacional de la Vivienda, amplió considerablemente el ámbito de las posibilidades de la Asociación en la concesión de nuevos préstamos, tanto en número como en monto, para nuevas urbanizaciones. De esta manera surgieron, en 1970, La Zurza, de Inversiones del Caribe, S. A., en terrenos de los sucesores de don Emilio Cordero¹⁶⁵, Cerros de Gurabo, de Edificios y Viviendas, C. por A., y Altos de Virella¹⁶⁶; y en 1972, Reparto del Este y El Framboyán, a cargo de Edificios y Viviendas, C. por A. y Proyectos Urbanos, C. por A., respectivamente¹⁶⁷.

A través de líneas de crédito abiertas especialmente, fondos propios o facilitados por el Banco Nacional de la Vivienda u obtenidos a través de préstamos internacionales y canalizados por el BNV, la Asociación Cibao financió la adquisición de los terrenos –en unos casos– y la compra de viviendas y nuevas etapas –en otros– de todos estos proyectos, cuya historia está claramente documentada en las actas de las sesiones de la Junta de Directores. En todos, desde un principio, la Asociación buscó que los grupos poblacionales que habitasen en ellos estuvieran integrados por personas de diversos niveles económicos, tal y como había sucedido en Los Jardines Metropolitanos, donde se registró una demanda de viviendas de varios tipos y valores. Fue por esta razón por la que el gerente general de la Asociación, Dr. Anido, recriminó al Banco Nacional de la Vivienda cuando se negó a asegurar el préstamo para una vivienda en la urbanización Las

165 Acta de reunión de fecha 27 de agosto de 1970, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

166 Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970.

La ubicación de los Cerros de Gurabo en una zona de expansión de la ciudad, pero más que nada su inicial inaccesibilidad, le otorgó gran privacidad, lo que la hizo oferta preferida por los que buscaban un lugar discreto para vivir. El área de desarrollo de esta urbanización fue de 1.05 millones de metros cuadrados y su construcción fue dividida en tres etapas: “Los Cerros de Gurabo I”, en terrenos adquiridos al señor José María Cabral Bermúdez; “Los Cerros de Gurabo II”, en terrenos comprados a la sucesión Collado, y “Los Cerros de Gurabo III”, en tierras obtenidas por compra al señor Yapur Dumit. Su diseño fue abierto, por lo que no hubo casas diseñadas previamente para la venta, sino que se ejecutaron al gusto del cliente (“Cerros de Gurabo: privacidad y elegancia”, *La Información*, Suplemento “Bienes Raíces”, 29 noviembre 1989, p. 11).

167 Acta de la reunión de fechas 14 de junio y 14 de septiembre de 1972.

Colinas cuyo monto era superior al fijado para las demás viviendas de ese proyecto. “No asegurar viviendas en la Urbanización las Colinas distintas a las aprobadas de antemano, es nuestra opinión que estaría frenando el progreso urbanístico de la ciudad (...). Se impediría a las personas cuyos recursos les permiten adquirir una vivienda como la que motiva esta carta, sin un motivo realmente justificado”, escribió el Dr. Anido el 2 de noviembre de 1968 al Departamento FHA del Banco Nacional de la Vivienda. Advertía además que “el impedimento de poder financiar en condiciones normales viviendas no aprobadas originalmente en la Urbanización Las Colinas contribuirá a acrecentar lo que se puede llamar sectorización de clases dentro de la población, que a su vez se pueden volcar en la exacerbación de pasiones y odios sociales”¹⁶⁸. En otras palabras, la expansión física de Santiago se convirtió para la Asociación en una tarea en que no se debía imponer al público el tipo y el valor de la vivienda que podía tener.

A la vez que propugnaba el desarrollo horizontal, en esa época la Asociación empezó a poner las bases para su apoyo al crecimiento vertical de Santiago, al considerar que los préstamos fuesen otorgados en su mayor parte para “viviendas de apartamentos o en condominio”, y así abaratar y hacer más efectivos los servicios públicos, tales como agua, teléfono, electricidad y basura¹⁶⁹.

Sería a partir de 1970 cuando la Asociación Cibao empezó a incidir en la arquitectura de las urbanizaciones que financiaba. Para el proyecto Cerros de Gurabo, de Edificaciones y Viviendas, C. por A., y la urbanización La Zurza, de Inversiones del Caribe, S. A., se estableció como condición que debía haber “por lo menos diez fachadas distintas y [que] no se permitirán dos fachadas iguales en casas contiguas”¹⁷⁰. Al influir en el diseño de las viviendas que se construían, lo hacía, por ende, en la arquitectura de la ciudad.

La Asociación tendría también incidencia en la paulatina transformación que manifestó la ciudad en términos urbanos. Junto a las inauguraciones del nuevo acceso a la ciudad –la autopista Duarte– y del campus de la Universidad Católica Madre y Maestra, además de los nuevos esquemas viales en que se constituyeron las avenidas Central, Bartolomé Colón, Juan Pablo Duarte y

168 Acta de la reunión de fecha 14 de noviembre de 1968.

169 Actas de las reuniones de fechas 12 de febrero y 4 de octubre de 1968 y 2 de marzo de 1971.

170 Actas de las reuniones de fechas 4 de mayo y 14 de julio de 1970.

Circunvalación, las urbanizaciones que financió hicieron variar la geografía urbana de Santiago, que extendió sus límites a unos 30 kilómetros cuadrados¹⁷¹.

INICIATIVAS DE PROYECCIÓN Y EXPANSIÓN

Durante el período que exponemos en este capítulo se desplegaron esfuerzos para convertir a la Asociación Cibao en una entidad competitiva. La instalación de nuevos equipos de procesamiento de datos¹⁷², la mecanización de los registros contables, operacionales y estadísticos¹⁷³, la capacitación del personal con entrenamiento en el exterior¹⁷⁴ y la creación de nuevos cargos para ampliar la naciente burocracia¹⁷⁵ fueron algunas de las tareas que llevó a feliz término el Dr. José Rafael Anido. La práctica cotidiana hizo de él un experto con amplios conocimientos sobre la técnica de los préstamos hipotecarios¹⁷⁶ y, en este sentido, prestó una “útil asistencia” al Banco Nacional de la Vivienda en numerosos viajes al exterior a fin de gestionar préstamos internacionales para el financiamiento de proyectos habitacionales del sistema nacional de ahorros y préstamos¹⁷⁷. Igualmente, revelan la dinámica de crecimiento impuesta por su estilo gerencial su participación desde 1964, junto a miembros de la Junta de Directores, en las Conferencias Interamericanas de Ahorros y Préstamos celebradas en diversos países de América Latina¹⁷⁸ y en las Conferencias de

171 De los Santos, “Continuadores y propulsores...”, *op. cit.*

172 Acta de la reunión de fecha 19 de enero de 1972, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

173 Actas de las reuniones de fechas 19 de febrero de 1968, 14 de julio de 1970 y 2 de junio de 1971.

174 El auditor Raúl Martínez recibió entrenamiento en Santurce en 1970 en la First Federal Saving and Loan Association de Puerto Rico sobre controles internos de contabilidad (Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970).

175 A propuesta del Dr. José Rafael Anido, la Junta de Directores creó en 1970 el cargo de auditor, que ocupó el contador Raúl Martínez (Acta de la reunión de fecha 4 de mayo de 1970).

176 Acta de la reunión de fecha 30 de julio de 1969.

177 Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970.

178 Acta de la reunión de fecha 30 de diciembre de 1963.

la Unión Interamericana de Ahorros y Préstamos para la Vivienda¹⁷⁹, la afiliación de la Asociación a uniones y ligas internacionales de ahorros y préstamos¹⁸⁰, la organización de la II Convención Nacional de Ahorros y Préstamos en 1970¹⁸¹, su elección en ese año como presidente de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos (LIDAAPI, Inc.)¹⁸², las incesantes gestiones para la venta de hipotecas aseguradas en mercados internacionales¹⁸³, la adopción de planes de seguros colectivos de vida y hospitalización para el personal administrativo¹⁸⁴, la donación de contribuciones a diversas instituciones¹⁸⁵ y el otorgamiento de becas a estudiantes meritorios¹⁸⁶, entre otras iniciativas.

Además de estos esfuerzos propiamente bancarios y de carácter social, con su impulso se inició también la expansión y proyección de la Asociación, proceso que está íntimamente ligado a la recuperación de la economía del país y el extraordinario crecimiento de los negocios que se hizo evidente a finales de los años 60¹⁸⁷, así como a la transformación que manifestó la ciudad en términos poblacionales y urbanos.

Ya en septiembre de 1965 había cobrado forma la “urgencia de cambiar de local a la mayor brevedad posible”¹⁸⁸ y se valoraron las posibilidades de comprar o construir un edificio propio¹⁸⁹. La decisión de tomar en alquiler la planta baja del edificio número 39 de la calle 30 de Marzo para mudar

179 Acta de la reunión de fecha 17 de enero de 1966.

180 Actas de las reuniones de fechas 17 de junio de 1966 y 13 de diciembre de 1972.

181 Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970.

182 Acta de la reunión de fecha 27 de agosto de 1970.

183 Actas de las reuniones de fechas 14 de julio de 1970 y 2 de marzo de 1971.

184 Acta de la reunión de fecha 24 de enero de 1968.

185 La primera contribución otorgada fue de RD\$100.00 a la escuela Hogar Santa María para la construcción de su edificio en la urbanización Las Colinas (Acta de la reunión de fecha 18 de agosto de 1967).

186 La primera beca concedida fue al entonces estudiante de arquitectura de la UCMM Raúl Alfredo Martínez Tremols (Acta de la reunión de fecha 31 de octubre de 1972).

187 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 133.

188 Acta de la reunión de fecha 30 de septiembre de 1965, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

189 Acta de la reunión de fecha 6 de diciembre de 1965.

sus oficinas –el George H. Haché, local más céntrico y de más afluencia de público¹⁹⁰– no restó prioridad a la necesidad de contar con un edificio propio, y esta idea, que Anido promovería desde su rol de gerente general¹⁹¹, mantuvo su vigencia en los años siguientes.

Así, en 1968, luego de estudiar varias ofertas, se adquirió un solar en la misma calle 30 de Marzo, entre las calles Beller y Máximo Gómez, propiedad del señor Sebastián Mera Checo, entonces miembro de la Junta de Directores, para la construcción futura del edificio¹⁹². Y dos años después se otorgaban a Anido “los más amplios poderes a fin de que realice todas las gestiones que sean de lugar para la confección de los planos y presupuesto del edificio de la Asociación”¹⁹³.

En 1971 se iniciaron las gestiones para la compra de los solares colindantes al ya adquirido¹⁹⁴; y en ese mismo año el arquitecto Edgardo Vega Malagón (Gay) trabajaba en los planos de un anteproyecto para el edificio¹⁹⁵, al que se sumaron, en 1972, anteproyectos de los arquitectos González y González, William Reid Cabral y Francisco Camarena¹⁹⁶.

Limitada a la realización de operaciones estrictamente bancarias (recepción de ahorros, concesión de préstamos y ventas de hipotecas) y en competencia con cuatro gigantes extranjeros (The Bank of Nova Scotia, The Chase Manhattan Bank, The First National City Bank y The Royal Bank of Canada) y un gran banco estatal (el Banco de Reservas de la República Dominicana), no podía pensarse en otra cosa que no fuera crecer, mejorando la capacidad de la Asociación de captar depósitos a través de su expansión en la red urbana.

190 Acta de la reunión de fecha 9 de diciembre de 1965.
Este nuevo local fue inaugurado el 13 de agosto de 1966 (Acta de la reunión de fecha 4 de agosto de 1966). También, *La Información*, 13 agosto 1966, p. 5. “El confort y presentación propios de una oficina moderna” y “el aumento en las cuentas de ahorro y en los préstamos hipotecarios” fueron los signos más evidentes del traslado de las oficinas a este nuevo local (Memorias de los años 1966 y 1967 presentadas por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos).

191 Actas de las reuniones de fechas 6 de julio de 1967 y 10 de mayo, 31 de octubre y 13 de diciembre de 1972.

192 Acta de la reunión de fecha 26 de junio de 1968.

193 Acta de la reunión de fecha 31 de enero de 1970.

194 Acta de la reunión de fecha 24 de marzo de 1971.

195 Acta de la reunión de fecha 14 de enero de 1971.

196 Acta de las reuniones de fechas 10 de mayo y 31 de octubre de 1972.

Fue así como en 1970 el Dr. Anido manifestó a la Junta de Directores el propósito de instalar varias sucursales en diversos sitios de la ciudad¹⁹⁷. Planteó la instalación de oficinas subsidiarias en el centro comercial de la esquina de las avenidas Central y Texas (entonces en construcción), para los residentes de “Los Jardines Metropolitanos; en la esquina de la entonces avenida Franco Bidó (hoy Juan Pablo Duarte) y la calle Pedro Francisco Bonó, para captar el ahorro de un sector muy poblado que abarcaría desde la calle José María Cabral y Báez, calle Cuba, Pedro Fco. Bonó, Sánchez y calle Beller hacia el Este” y en la avenida Duarte de Nibaje, que “estaría en el centro de un sector con una población estimada de 20,000 habitantes [...] en las proximidades de las urbanizaciones El Retiro y El Ensueño”¹⁹⁸.

Directores como Carlos Alberto Bermúdez Pippa entendían que la expansión de la Asociación no debía limitarse a la ciudad de Santiago, sino que también podía llegar a ciudades como Santo Domingo, San Cristóbal, Higüey y Mao¹⁹⁹. Pero el crecimiento fuera de los ámbitos locales ocurriría en años posteriores, cuando ya la Asociación había consolidado su posición.

197 El Dr. Anido se adelantó en este aspecto al Banco Nacional de la Vivienda, que no tenía todavía un reglamento para regir la apertura de sucursales. Fue dos años después cuando el Consejo de Administración del BNV, mediante Resolución núm. 13/72, fijó los requisitos para la instalación de sucursales (Acta de la reunión de fecha 31 de octubre de 1972).

198 Acta de la reunión de fecha 31 de marzo de 1970.

199 Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970.

De las sucursales propuestas por Anido, la primera en aprobarse fue la de la avenida Franco Bidó, que se instaló en el edificio propiedad de la señora Dolores Virginia Penzo Franco, en la esquina de la calle Pedro Francisco Bonó²⁰⁰. Fue inaugurada el 19 de mayo de 1972²⁰¹ y su primer encargado fue el señor José Diep Vargas²⁰².

Lo más relevante de esta historia inicial de la Asociación Cibao bajo la gerencia de Anido es que sus depósitos no dejaron de crecer, sus operaciones crediticias se mantuvieron en aumento y los financiamientos a proyectos urbanísticos se expandieron considerablemente²⁰³. El balance de los préstamos subió de RD\$728,383.00 en 1963 a RD\$12,083,589.00 en 1972. Los ahorros crecieron de RD\$152,060.00 en 1962 a RD\$7,058,241.00 en 1972. Los dividendos obtenidos, que en 1962 alcanzaban la suma de RD\$6,080.00, en 1972 totalizaban RD\$578,829.00. Por otra parte, los activos dieron un salto extraordinario y pasaron de RD\$161,555.00 en 1962 a RD\$15,302,314.00 en 1972²⁰⁴. Logros bancarios apreciables para una entidad que retenía el 19 % de los activos y captaba el 20 % de los ahorros de la banca mutualista dominicana²⁰⁵, compuesta para 1972 por doce instituciones.

200 Acta de la reunión de fecha 14 de julio de 1970. En esta sucursal funcionó además el Departamento de Valores de la Asociación (Memoria de actividades del año 1976, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos).

201 Acta de la reunión de fecha 10 de mayo de 1972.
El edificio de la sucursal fue construido por la firma de ingenieros Franco & Franco. El local, decorado por el Arq. Nelson Villas, fue bendecido por el sacerdote Luis Quinn. Junto al señor Diep, laboraron Indiana Crespo y Norma Genao, auxiliares, e Inocencio Balbuena, conserje (Rodríguez, Epifanio, “Asociación Cibao va a inaugurar su edificio”, *La Información*, 18 mayo 1972, p. 1; e “Inaugura su primera sucursal Asociación Ahorros y Préstamos”, *La Información*, 23 mayo 1972, p. 8).

202 Acta de la reunión de fecha 13 de diciembre de 1972.

203 Para mayo de 1972, ya se habían financiado cerca de 2,000 viviendas y el monto por concepto de préstamos hipotecarios era superior a los trece millones de pesos. Entonces financiaba la adquisición de viviendas en Las Colinas, Altos de Virella, Villa Olga, El Retiro II, El Ensueño y “otras” (Rodríguez, Epifanio, “Asociación Cibao va a inaugurar edificio”, *La Información*, 18 mayo 1972, p. 1).

204 Informe ofrecido por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

205 Datos ofrecidos por el Banco Nacional de la Vivienda, diciembre de 1996.

~IV~

La etapa de la consolidación 1973-1981

La historia urbanística de Santiago se
puede dividir en dos períodos: antes y
después de la Asociación Cibao
de Ahorros y Préstamos.

Lic. Danilo de los Santos

UNA DINÁMICA DE EXPANSIÓN Y RENOVACIÓN

La historia de la consolidación de la Asociación Cibao se vincula a la expansión económica que caracterizó al Gobierno de los doce años del Dr. Joaquín Balaguer (1966-1978) a partir de su tercer cuatrienio. Santiago, que inicialmente se vio estancada por la política de desarrollo implantada, no estuvo ajena a ese proceso, propiciado entre otros factores por el otorgamiento de incentivos al sector privado –básicamente, a través de la exención fiscal y de exoneraciones de impuestos para materia prima y maquinaria, así como de las facilidades crediticias que otorgó el Banco Central a proyectos industriales, turísticos y agrícolas– y el aumento de la inversión en una acelerada política de construcción²⁰⁶.

Balaguer había asumido el poder tras la crisis nacional que provocó la guerra civil de 1965. La gran sensación de la necesidad urgente de resolver importantes problemas sociales a corto plazo que había generado ese conflicto llevó al Gobierno a implementar un estricto programa de austeridad en el gasto corriente del sector público, uno de cuyos aspectos más importantes fue la reorientación de los gastos de inversión hacia programas de viviendas y obras públicas, destinados a crear empleo²⁰⁷. La expansión del sector exportador durante su gobierno motorizó la economía y sirvió para ampliar la capacidad del gasto público²⁰⁸. Debido al alza de los precios de los principales productos de exportación a niveles nunca conocidos, los años 1974 y 1975 fueron de extraordinaria prosperidad en el país, particularmente en Santo Domingo y Santiago, donde el Gobierno concentró el 86 % de la inversión pública para remodelación urbana²⁰⁹.

La incidencia del auspicio estatal, combinado con las iniciativas privadas que promovieron el desarrollo de la ciudad –entre ellas la Asociación Cibao–, concretaron, en especial desde 1975, un nuevo perfil urbano con el que se rompieron todos los parámetros del planeamiento organizado con el que se soñó para principios de la década.

206 Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc., *op. cit.*, p. 15.

207 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 98-99.

208 *Ibidem*, pp. 101-102.

209 *Ibidem*, p. 102.

Así, al llegar a la década de los ochenta, la ciudad sobrepasaba los 300,000 habitantes. Este aumento poblacional obedecía a la transformación que conlleva su papel de plaza industrial, asiento de una zona franca; de polo universitario, con la Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) y la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), así como de centro comercial vinculado al tradicional mercado productivo del tabaco²¹⁰.

En ese lapso, la Asociación Cibao se nos presenta como una institución en expansión que busca captar más recursos para ponerlos a disposición de sus propios ahorrantes y de promotores urbanísticos que necesitan capital para sus proyectos. Es también cuando mejora su estructura burocrática, introduciendo cambios organizacionales, promoviendo la automatización de sus operaciones y culminando sus primeras iniciativas de expansión y crecimiento interno a través de nuevas sucursales y su edificio propio. De esta manera, al término de este segundo período de su historia se proyectaba en la comunidad de forma renovada y dinámica, reafirmando su ya tradicional vocación de servicio por medio de iniciativas cívicas y el apoyo a la industria privada de la construcción.

EDIFICIO PROPIO: EL SUEÑO ANHELADO SE CUMPLE

Fuera de los indicadores de solvencia que apuntalaron el notable progreso de la Asociación Cibao en la segunda etapa de su historia, la muestra más visible de su crecimiento fue la construcción de su edificio propio.

En 1973, el ingeniero Luis A. De Pool, director del Departamento de Fomento e Hipotecas Aseguradas del Banco Nacional de la Vivienda²¹¹, y una comisión integrada por los ingenieros Carlos Sully Fondeur y Francisco José Mera y el Arq. Nelson Viñas Pichardo estudiaron los proyectos presentados

210 De los Santos, "Continuadores y propulsores...", *op. cit.*

211 Acta de la reunión de fecha 21 de marzo de 1973, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

por los arquitectos González & González, Vega Malagón, Reid Cabral y Camarena para el edificio de la Asociación. A partir de la evaluación realizada se determinó que el proyecto que ofrecía mejores ventajas era el del arquitecto Francisco J. Camarena, por presentar una mejor calificación arquitectónica (112 puntos frente a 92 que alcanzó el del arquitecto Vega, el segundo considerado), menor área de construcción (3,802 metros cuadrados) y menor inversión de capital (RD\$618,591.70)²¹².

Tras su aprobación por la Junta de Directores, se autorizó al gerente general a confeccionar “los planos definitivos en base a este anteproyecto, a las modificaciones señaladas en el mismo”²¹³ y a demoler los inmuebles que ocupaban las áreas de terrenos que serían utilizadas en la construcción²¹⁴. Ingenieros y Técnicos Asociados, C. por A. (Inteca) resultó la compañía seleccionada para los trabajos eléctricos, sanitarios y de aire acondicionado de la obra, mientras que Crespo & Rodríguez, C. por A. fue la escogida para su construcción²¹⁵. A ella se dio inicio en agosto de 1977²¹⁶.

La decoración del edificio –que al igual que su construcción fue sometida a concurso y estuvo a cargo del arquitecto Nelson Viñas y la señora Yanina Polanco²¹⁷, bajo la supervisión del arquitecto Felipe Goico, su diseñador– resultó ser la tarea que mayores retrasos impuso a la conclusión de la edificación. Por esto, en interés de darle remate final, fueron contratados los servicios del Ing. De Pool, a quien se le otorgaron los más amplios poderes para adoptar, sujetas a la ratificación de la Junta de Directores, cuantas medidas considerara necesarias para la terminación tanto de las obras estructurales como de las labores de decoración de interiores y la adquisición del mobiliario y equipo indispensables²¹⁸.

212 Acta de la reunión de fecha 28 de marzo de 1973.

213 *Ibidem*. En el proyecto original, la tercera planta del edificio sería destinada a parqueo –hubiera sido el primero de la ciudad con lugares de estacionamiento en niveles superiores–, pero esta idea fue desechada en el proceso de construcción. (“Harán un parqueo en tercera planta”, *La Información*, 2 diciembre 1978, p. 1).

214 Acta de la reunión de fecha 19 de abril de 1974, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

215 Memoria de actividades del año 1977, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos y actas de las reuniones de fechas 31 de julio de 1975, 30 de agosto de 1976 y 31 de mayo de 1977.

216 Memoria de actividades del año 1977.

217 Actas de las reuniones de fechas 6 de febrero y 6 de diciembre de 1979.

218 Memoria de actividades del año 1980.

Los trabajos concluyeron en octubre de 1980 y, felizmente, el sábado 13 de diciembre de ese mismo año, en un breve pero concurrido acto encabezado por el presidente de la República, Antonio Guzmán Fernández, y que contó con la asistencia de las más altas autoridades del Banco Nacional de la Vivienda, de asociaciones hermanas y representantes de todas las áreas, tanto de Santiago como de Santo Domingo y otras poblaciones del país²¹⁹, se inauguró el que luego sería uno de los hitos más importantes del casco urbano de Santiago de los Caballeros. Monseñor Jesús María de Jesús Moya, obispo auxiliar de la diócesis de Santiago, impartió la bendición, en tanto que Tabaré A. Espaillet –presidente de la Junta de Directores–, Víctor Espaillet Mera –expresidente de la Asociación para el Desarrollo, Inc.– y el licenciado Juan José Cestero –gerente del Banco Nacional de la Vivienda– pronunciaron los discursos de orden²²⁰.

El arquitecto Rafael Calventi, con envidiable estilo, lo describió así:

*Está constituido por un piso bajo con mezanine, destinado a servicios bancarios para el público y cinco niveles típicos de plantas libres, sin columnas intermedias, para uso de oficinas. En el sótano [...] se ubican los parqueos. Volumétricamente este programa se expresa en dos cuerpos separados por el tercer nivel: la base, de dos niveles de altura, que ocupa la totalidad del lote, con un tratamiento acristalado en el alzado frontal; y el cuerpo de oficinas, en hormigón visto con cerramientos de vidrios. Un ligero sistema de protección solar deja en evidencia la trama modular de la estructura. El núcleo exterior de la circulación vertical, con una escalera de emergencia en hormigón estriado, conecta los cuerpos y enriquece la volumetría del conjunto*²²¹.

219 *Ibidem*.

220 Acta de la reunión de fecha 22 de octubre de 1980, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, y “AG asiste inauguración edificio-Revelan nuevos planes de ACAP”, *La Información*, 15 diciembre 1980, p. 1.

221 Calventi, Rafael, *Arquitectura contemporánea en República Dominicana*, Colección Banco Nacional de la Vivienda, Amigo del Hogar, Santo Domingo, 1986, p. 185.



Fotos del edificio de la calle 30 de Marzo.

Monseñor Jesús María de Jesús Moya en el momento de la bendición del edificio de la Asociación Cibao.
Le observa don Tabaré Espaillat, presidente de la Junta de Directores de la Asociación Cibao.

Antonio Guzmán, presidente de la República, y Tabaré Espaillat, presidente de la Junta de Directores.





Bendición del edificio, el 13 de diciembre de 1980.

Incluido en el libro *Arquitectura contemporánea en República Dominicana*, del arquitecto Calventi, el edificio de la Asociación Cibao es reconocido como una de las obras más relevantes de la arquitectura nacional en el siglo XX²²².

NUEVAS SUCURSALES

Paralelamente a la concreción de las acciones para la construcción de su sede, la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos se fijó la meta de abrir sucursales en los más importantes municipios de la provincia, el nordeste, el Cibao Central y Santo Domingo, así como en ciertos vecindarios de la ciudad²²³. Así, en 1973, la Junta de Directores acordó autorizar al gerente general para realizar estudios de factibilidad para la instalación de sucursales en Mao y Nagua y en los sectores de Nibaje y Los Jardines Metropolitanos²²⁴. Dos años después, solicitó al Banco Nacional de la Vivienda estudiar la conveniencia de abrir sucursales en Licey al Medio, Tamboril, Villa González, Navarrete, Jánico y San José de las Matas, y reiteró la solicitud hecha en 1972 para una sucursal en Santo Domingo²²⁵. En 1977 se reintrodujeron las solicitudes de franquicias para Licey, Tamboril y Santo Domingo²²⁶,

222 En 1995 fue seleccionado por una comisión de arquitectos dominicanos y de la Unesco como uno de los más representativos que se han construido en el país en los últimos quinientos años. En ese año, transparencias del edificio fueron exhibidas en la sede de la UNESCO en París, en el marco de la exposición “500 años de arquitectura dominicana” (De la carta del arquitecto Francisco J. Camarena de fecha 13 de marzo de 1995, reseñada en el acta de la reunión de fecha 16 de marzo de 1995).

223 Las ambiciones de la Asociación iban más allá de la instalación de sucursales en los ámbitos local y regional. En 1973, el gerente general informaba sobre sus conversaciones con el Bank of America de Nueva York “acerca de la posibilidad de crear mecanismos necesarios para obtener que la gran masa de dominicanos residentes allí pueda efectuar ahorros [en dólares] en nuestra Asociación”, a través de una institución bancaria norteamericana y con procedimientos aprobados por el Banco Central de la República Dominicana (Acta de la reunión de fecha 15 de febrero de 1973).

224 Acta de la reunión de fecha 14 de agosto de 1973.

225 Acta de la reunión de fecha 27 de enero de 1975.

226 Acta de la reunión de fecha 27 de enero de 1977.

así como también nuevas solicitudes para los municipios de Jarabacoa, Sosúa y el sector de Gurabito de Santiago²²⁷. En 1980 se acordó lo similar para una sucursal en la avenida Valerio, en Santiago²²⁸. Los directores de la Asociación Cibao fueron los primeros en darse cuenta de la ventaja que ofrecía abrir más de una sucursal en la ciudad de Santiago. Hasta la aparición de su segunda sucursal en Los Jardines Metropolitanos en 1976 (primera abierta en una urbanización), ninguno de los bancos que tenían oficinas principales en Santo Domingo contaba con más de una sucursal en esta ciudad. Para la Asociación Cibao, la idea de las sucursales resultaba sumamente atractiva porque le permitía cumplir dos objetivos: llevar los servicios bancarios directamente adonde había un núcleo poblacional numeroso o un polo comercial de reconocido dinamismo y, a la vez, recoger depósitos que hasta entonces ninguna entidad estaba captando, aumentando con ello su capacidad para colocar nuevos préstamos. En ciertos casos, el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda se tomó bastante tiempo, una vez concluidos los estudios de factibilidad, para otorgar las franquicias a algunas de las sucursales solicitadas. La instalación de las sucursales de Nibaje y Los Jardines Metropolitanos fue aprobada en 1975²²⁹, mientras que la franquicia para la sucursal de Tamboril se concedió en 1979²³⁰. En otros casos, como las sucursales de la avenida Valerio y del municipio de Navarrete, sucedió lo contrario, pues sus franquicias fueron otorgadas en marzo de 1981²³¹, apenas tres meses después de su solicitud²³². Las solicitudes para la apertura de algunas de estas oficinas fueron denegadas, como las de Nagua –zona que el Banco Nacional de la Vivienda consideró “reservada” para una sucursal de la Asociación Duarte de Ahorros y Préstamos, “que en varias oportunidades había señalado su interés en operar allí una sucursal”²³³– y Santo Domingo –rechazada atendiendo a las objeciones de las

227 Acta de la reunión de fecha 13 de octubre de 1977.
La franquicia para la sucursal de Gurabito fue otorgada en 1982, pero esta oficina nunca llegó a instalarse. (Ver acta de la reunión de fecha 17 de marzo de 1982).

228 Acta de la reunión de fecha 6 de febrero de 1979.

229 Actas de las reuniones de fechas 24 de febrero y 10 de julio de 1975.

230 Acta de la reunión de fecha 6 de febrero de 1979.

231 Acta de la reunión de fecha 18 de marzo de 1981.

232 Actas de las reuniones de fechas 8 y 22 de octubre de 1980.

233 Acta de la reunión de fecha 23 de mayo de 1974.

asociaciones que operaban en esa ciudad (Popular, La Nacional y Dominicana)²³⁴ y al “uso discrecional que le confiere la Ley”²³⁵, pese al completo y favorable estudio para la instalación²³⁶ y su apego a la Resolución núm. 74/75 del 7 de abril de 1975²³⁷.

Las sucursales aprobadas –Los Jardines Metropolitanos, Nibaje, Navarrete y Tamboril– resultaron sumamente positivas para la captación de nuevos depósitos. Las de Los Jardines Metropolitanos y Nibaje tuvieron una rápida acogida. La de Los Jardines Metropolitanos, que ya operaba en mayo de 1976, pese a no haber sido oficialmente inaugurada²³⁸, al 30 de agosto de ese año había captado más de RD\$115,000.00 en ahorros y en ella se habían abierto más de novecientas cuentas²³⁹. Al 31 de diciembre de dicho año, ese número había aumentado a 1,218 cuentas por un monto de RD\$266,118.04. El total de cuentas de ahorros abiertas en 1976 fue de 4,197, por lo que el considerable aumento en la apertura de nuevas cuentas de ahorro en ese año (en 1975 se abrieron apenas 3,294) se debió al éxito que alcanzó dicha sucursal en la captación de ahorrantes²⁴⁰.

Al 31 de diciembre de 1977 la sucursal de Los Jardines Metropolitanos ya contaba con un volumen de ahorro de RD\$841,013.24²⁴¹, mientras la de Nibaje, inaugurada apenas el día 9 de ese mes²⁴², había

234 Actas de las reuniones de fechas 26 de febrero y 19 de mayo de 1976.

235 Acta de la reunión de fecha 18 de julio de 1975.

236 Acta de la reunión de fecha 27 de noviembre de 1975.

237 Acta de la reunión de fecha 22 de enero de 1976.

238 Acta de la reunión de fecha 19 de mayo de 1976.

239 *Ibidem*. La encargada de esta sucursal fue la señora Jeannette Saleta de Grullón, quien fue sustituida en la sucursal de la avenida Franco Bidó por la señora Carmen Tavares de Villanueva.

240 Memoria de actividades del año 1976, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

241 Acta de la reunión de fecha 10 de enero de 1978, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

242 El local de esta sucursal fue decorado por el Arq. Nelson Viñas. Fue bendecido por monseñor Jesús María de Jesús Moya, obispo auxiliar de la diócesis de Santiago, y las palabras el día de su inauguración fueron pronunciadas por el señor Carlos Alberto Bermúdez, entonces presidente de la Junta de Directores. Su encargada fue la señora Jeannette Saleta de Grullón (Ver Fernández Almonte, René, “Asociación de Ahorros inaugura otra sucursal”, *La Información*, 10 diciembre 1977, p. 1, y memoria de actividades del año 1976).

logrado captar a esa fecha RD\$75,517.63²⁴³. Esta última tuvo un especial desarrollo en 1978: ninguna cuenta de ahorro fue cerrada allí y el capital depositado por el público aumentó al cierre de ese año a RD\$929,109.50, lo que significó un aumento de un 113 % respecto al total alcanzado en 1977²⁴⁴. Por su lado, las sucursales de Tamboril²⁴⁵ y Navarrete²⁴⁶ vinieron a satisfacer una necesidad económica de esos municipios, ya que, hasta la fecha de su apertura, no contaban con una institución financiera en donde depositar el efectivo que resultaba de las operaciones de sus sectores comerciales.

EL CRECIENTE APOYO A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

La transformación gradual de la ciudad de Santo Domingo en el principal centro industrial nacional a partir de las décadas de 1940 y 1950, cuando Trujillo se convirtió en un inversionista de envergadura²⁴⁷, provocaría el descenso industrial en la provincia de Santiago durante el decenio de los sesenta²⁴⁸. El modelo desarrollista del Gobierno de Balaguer, amparado en la Ley núm. 299 de Protección e Incentivo Industrial, promulgada en 1968, hizo más evidente la polarización del crecimiento en la capital²⁴⁹ y determinó que Santiago empezara a quedarse rezagado en su desarrollo

243 Acta de la reunión de fecha 10 de marzo de 1978.

244 Memoria de actividades del año 1978.

245 El edificio de esta sucursal fue inaugurado el 26 de diciembre de 1980. Inició sus operaciones el día 29 de ese mismo mes (Memoria de actividades del año 1980 y “ACAP inaugurará sucursal en la población de Tamboril”, *La Información*, 26 diciembre 1980, p. 1).

246 Inaugurada el 11 de diciembre de 1981, la sucursal inició formalmente sus operaciones el día 14 del mismo mes bajo la gerencia de la señora Ilse Batlle, expresamente trasladada para esos fines desde la sucursal de Tamboril. Para alojar esta sucursal, la Asociación adquirió por compra un solar con una extensión superficial de 751.52 metros cuadrados y dispuso la construcción de un edificio, acciones que demandaron una inversión de RD\$85,000.00 (Memoria de actividades del año 1981 y acta de la reunión de fecha 18 de noviembre de 1981).

247 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, p. 21.

248 *Ibidem*, p. 192.

249 Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc., *op. cit.*, p. 15.

económico y social, pese a constituir el centro agrícola y comercial del país²⁵⁰. Aunque esta ley había sido diseñada para promover la descentralización de la industria mediante la estimulación de la inversión de capital en el interior del país a través de la concesión de exoneraciones por períodos más largos de tiempo que las concedidas para las inversiones realizadas en Santo Domingo (para Santiago, el período máximo de exoneración era de diez años frente a los ocho establecidos para las áreas urbanas y suburbanas de Santo Domingo), los empresarios preferían la capital por las ventajas que podían tener respecto a una inversión similar en las provincias²⁵¹. En 1971 se planteó que el 78 % de los negocios protegidos por la ley de incentivos industriales se había instalado en la capital y solamente el 4 % en Santiago²⁵².

El traslado hacia Santo Domingo de empresas y profesionales calificados se convirtió en un hecho alarmante²⁵³ que condujo, entre otras consecuencias, a la celebración en 1970 de un Seminario para el Desarrollo Integral del Cibao, auspiciado por la Universidad Católica Madre y Maestra, la Regional Norte de la Asociación de Industrias de la República Dominicana, el Ayuntamiento y la Asociación para el Desarrollo, Inc. Entre las conclusiones de este importante seminario, cuyas recomendaciones relativas a los sectores agropecuario, industrial, social, transporte, comunicaciones y salud marcaron las estrategias de la zona norte en los años siguientes²⁵⁴, se destacaba que existía una pobre tasa de inversión en la región, tanto del sector público como del privado²⁵⁵. La situación

250 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, p. 195.

251 *Ibidem*, pp. 188-189.

252 *Ibidem*, pp. 192.

253 El licenciado Manuel José Cabral, en una simplificada exposición contenida en su trabajo “Un modelo de desarrollo viable para Santiago”, expone las causales de este proceso. En Fondo..., *op. cit.*, pp. 128-130.

254 Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc., *op. cit.*, p. 15.

255 Fondo..., *op. cit.*, p. 10.

no variaría mucho durante el primer lustro de esa década, pese a los beneficios obtenidos²⁵⁶, ya que la centralización en la ciudad capital continuaba siendo manifiesta. Así, por ejemplo, de 1968 a los primeros cinco meses de 1976, el Gobierno había invertido en la provincia de Santiago en el sector construcción (avenidas, edificios, viviendas, acueductos, escuelas, carreteras, puentes y calles) la suma de RD\$37,185,062.00, cantidad que representaba el 2.75 % del total de la inversión pública en ese sector en el período mencionado. Ese porcentaje era notoriamente inferior a la inversión hecha en la ciudad de Santo Domingo, que estaba por encima del 70 % del total gastado por el sector público en ese renglón.

Por su parte, el promedio de inversión del sector privado en el ámbito de la construcción contrastaba notablemente con el promedio de la inversión pública: de 1971 a los primeros siete meses de 1976 fue de apenas un 14 % con relación al total del país²⁵⁷.

Santiago tenía fortalezas: capitales sólidos, empresarios dinámicos encariñados con su ciudad, materias primas agropecuarias y un mercado amplio en la zona para productos básicos de consumo, y era un importante núcleo educativo dentro de su área de influencia, a la vez que centro de acopio de productos agropecuarios, de distribución de bienes para el Cibao –principalmente

256 Algunos de los cambios generales no fueron fruto solamente de las recomendaciones de ese seminario; en algunas áreas resultaron coincidentes con programas que venía estudiando el sector público. Se logró la creación de una Subsecretaría de Estado de Industria y Comercio en Santiago y una Subdirección de Turismo de Puerto Plata. En cuanto a la fuga de recursos financieros y humanos, el Instituto Superior de Agricultura (ISA) y la Universidad Católica Madre y Maestra se percibían como los más importantes agentes de retención de talentos en el área del Cibao. En el aspecto de las comunicaciones, hubo progreso con el programa de construcción de caminos vecinales y la construcción del puerto de Puerto Plata. Concretamente para Santiago, uno de los logros más notables fue, sin duda, la creación de la Corporación de la Zona Franca Industrial. En el aspecto de la salud, la edificación y el equipamiento del Hospital Regional Universitario José María Cabral y Báez significó uno de los logros más importantes (Fondo..., *op. cit.*, pp. 11-13). La construcción de este hospital se debió, en gran medida, a la influencia del licenciado Víctor Espaillat Mera y del Dr. Octavio Almonte Fermín, quienes tuvieron que superar una poderosa corriente de oposición que no estaba de acuerdo en que se dotara a Santiago de un centro de salud de esa categoría (Dato del señor Tabaré A. Espaillat, miembro fundador de la Junta Directiva de la Asociación Cibao de Ahorros, octubre de 1997).

257 En este período se invirtieron RD\$20,117,800.00 en un total de 1,973 préstamos, lo que arroja un promedio de RD\$10,196.55 por préstamo. La cuantía de estos préstamos refleja que fueron destinados a la adquisición de viviendas para personas de mediano ingreso (Fondo..., *op. cit.*, p. 13).

industriales– y de procesamiento de productos industriales y artesanales. Pero seguía siendo “una ciudad tradicional, con viejas industrias y con aire rural, con una gran dependencia en el campo”, que no tenía “gran acceso a las fuentes de poder, ni a las instituciones de financiamiento” y que, a pesar de sus empresarios dinámicos, no percibía “claramente las ideas de inversión más apropiadas” para sus características específicas y las de su zona²⁵⁸.

Sería entrada la segunda mitad de la década cuando los sectores privado y público aumentarían su incidencia en la industria de la construcción. El Estado desarrollaría proyectos que serían determinantes en su desarrollo físico (avenida Mirador del Yaque o de Circunvalación, acueducto, remodelación del centro urbano, alcantarillado, avenidas Estrella Sahdalá y Central), mientras promotores privados seguían abultando el creciente número de proyectos aislados (para 1976, cerca de 25) diseminados en la ciudad para diferentes núcleos de población, desde niveles medios de ingresos a niveles altos, con una gran variedad de densidades²⁵⁹.

La dispersión de estos proyectos resultó de la organización del esquema vial que fue trazándose y complementándose en esa época (avenidas Circunvalación, Estrella Sahdalá, Central, Juan Pablo Duarte y Bartolomé Colón), el cual no obedeció a un modelo de expansión que permitiera ir controlando el desarrollo de la ciudad de manera paulatina, estableciendo prioridades y usos apropiados. Para entonces, este esquema fue visto como creador de una “duplicidad en el servicio por la relación de proximidad entre las arterias, forzando a veces a tomar decisiones que por un lado establecen un uso adecuado a la capacidad instalada, pero por otro alteran violentamente el balance en la distribución de uso del suelo y valor de la tierra, creando consecuentemente temores en las inversiones y facilitando las condiciones para la especulación”²⁶⁰.

Dentro de este proceso, la Asociación Cibao apoyó el esfuerzo que marcó el inicio de esa nueva época en el urbanismo de la ciudad, estimulando la fabricación de viviendas de bajo precio mediante préstamos a corto plazo a los urbanizadores para la adquisición de terrenos, urbanización de estos y construcción de viviendas. Su incidencia fue tal que en 1980 se le atribuía “el amplio crecimiento de

258 Cabral, *op. cit.*, pp. 128-130.

259 Veras P., *op. cit.*, p. 36.

260 *Ibidem*, p. 38.

Santiago y la faz de ciudad moderna que presenta”²⁶¹. Financió Los Colegios (HENCO, S. A.)²⁶², Los Salados (Inversiones del Caribe, S. A.)²⁶³ y Reparto Manhattan (Inversiones del Caribe, S. A.)²⁶⁴ en 1975; El Despertar (Aróstegui, Mera y Asociados)²⁶⁵, Tierra Alta (Ingeniería y Construcciones, C. por A.)²⁶⁶ y Reparto Kokette²⁶⁷ en 1977; urbanización Paraíso (Crespo y Rodríguez, C. por A.)²⁶⁸ en 1978; Villa Jagua (Urbanización del Norte, C. por A.)²⁶⁹ y Reparto Las Palmas (Urbanización Nacional, S. A.)²⁷⁰ en 1979; Los Reyes (Jo Kelner y Ricardo Tomás Hernández) en 1980²⁷¹, y El Embrujo²⁷² en 1981. Este último se presentó como “el proyecto más grande de la historia de la construcción privada en la República Dominicana”, con 5,000 viviendas²⁷³ proyectadas. De esta manera, la Asociación promovió cambios en el paisaje citadino, al ser sustituidos por cemento la madera y el zinc como

261 Ramírez Báez, Carlos, “AG asistirá a inauguración moderna edificio ACAP”, *La Información*, 13 diciembre 1980, p. 1.

262 Acta de la sesión de fecha 3 de junio de 1975, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

263 Acta de la sesión de fecha 10 de junio de 1975.

264 Acta de la sesión de fecha 29 de diciembre de 1975.

265 Acta de la sesión de fecha 27 de enero de 1977.

266 *Ibidem*.

267 Acta de la sesión de fecha 28 de abril de 1977, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

268 Acta de la sesión de fecha 5 de marzo de 1978.

269 Acta de la sesión de fecha 6 de marzo de 1978.

270 Acta de la sesión de fecha 20 de diciembre de 1979.

271 Acta de la sesión de fecha 9 de enero de 1980.

272 Acta de la sesión de fecha 4 de marzo de 1981.

273 “El Embrujo I: Guía de Servicios”, *La Información*, 9 febrero 1980, p. 5. El Embrujo corresponde al nombre dado a la extensión de terrenos que ocupa (1,200,000 metros cuadrados) por su inicial propietario, don José Ignacio Bermúdez Ramos. El impulsor del proyecto, don Rafael Vidal Torres, lo preservó para honrar la amistad que siempre lo unió al señor Bermúdez. El proyecto se gestó en 1980 y fue desarrollado por la inmobiliaria Rafael Vidal y Asociados y el Ing. Rafael Corominas Pepín.

Este proyecto comprende áreas de alta densidad habitacional y comercial, compuestas por comercios, apartamentos y zonas comerciales, ubicadas en los frentes de la autopista Duarte y la carretera Duarte, y zonas de alta y baja densidad poblacional. Las zonas de baja densidad poblacional cuentan con solares de 600 a 1,200 metros cuadrados de extensión y las de media densidad con solares de 200 a 500 metros cuadrados. Las zonas de alta densidad poblacional están destinadas a sectores de bajos ingresos y compuestas por solares de 100 a 200 metros cuadrados.

materiales de construcción, los cuales quedaron limitados al casco urbano y los barrios marginados. Con su apoyo también se definieron nuevos tejidos urbanos, con marcada tendencia hacia los puntos de acceso y salida de la ciudad, a la vez que se hizo realidad la esperanza de más santiaguenses de ser dueños de su propio hogar. Así, de cada once de los 316,041 habitantes que tenía la zona urbana de Santiago de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda de 1981, dos vivían bajo techos financiados por la Asociación. Y de cada quince habitantes, cuatro eran depositantes de esta entidad, pues 84,063 personas tenían entonces allí cuentas de ahorro o inversiones²⁷⁴.

EL ACTIVO MÁS VALIOSO DE LA ASOCIACIÓN CIBAO: SUS EMPLEADOS

A partir de 1973 comenzó una nueva relación entre la Asociación y sus empleados, cuando su Junta de Directores acordó aprobar el reglamento para la aplicación del Fondo de Crédito Hipotecario. Instituido el año anterior, este fondo proveería de recursos a los empleados para la adquisición, construcción, ampliación, reparación y refinanciamiento de una vivienda familiar o para la compra del solar que sería destinado por el prestatario para la construcción futura de una vivienda familiar. El fondo se enriquecía con el 10 % de los beneficios económicos anuales y del monto de la nómina del pago mensual²⁷⁵. El Fondo de Crédito Hipotecario fue seguido por otros de trascendencia equivalente: Plan de Bonificaciones (1978), Plan de Préstamo Personal (1979), Plan de Pensiones y Jubilaciones (1980), Plan Médico (1980), Plan de Financiamiento de Estudios Universitarios y Plan de Ayuda para los hijos del personal (1981). A través del primero, los funcionarios y empleados recibirían una participación de las utilidades anuales conforme sus años de servicio y méritos acumulados²⁷⁶.

274 Palabras pronunciadas por el señor Ignacio Gómez Arias en el Centro Español en fecha 10 de septiembre de 1987 con motivo del 25 aniversario de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

275 Acta de la reunión de fecha 21 de marzo de 1973, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

276 Acta de la reunión de fecha 17 de diciembre de 1978.

El segundo destinaba recursos al otorgamiento de préstamos sin garantía prendaria a los mismos beneficiarios del Plan de Bonificaciones, amortizables en cuotas mensuales que incluyeran capital e intereses en un plazo no mayor de dos años²⁷⁷.

El Plan de Pensiones y Jubilaciones garantizaría a todos los empleados permanentes un futuro seguro mediante una pensión proporcional a sus años de servicio y al sueldo devengado. El fondo se nutriría con la aportación del 7 % de la nómina de la Asociación y el 1 % del sueldo del empleado²⁷⁸.

El Plan Médico previó la inclusión de todo el personal de la entidad, sus cónyuges y sus descendientes para eventuales casos de hospitalización²⁷⁹, mientras que los planes de estudios tuvieron como propósito ofrecer a los empleados y a sus hijos la posibilidad de capacitarse tanto en áreas afines con las operaciones de la Asociación como en estudios básicos, medios y superiores²⁸⁰.

Junto a otros incentivos, tales como reconocimientos y auspicio de estudios especializados en el ámbito local e internacional con el fin de ampliar, mejorar y profundizar sus conocimientos y habilidades tanto en lo referido a las esencias del sistema de ahorros y préstamos como a determinados aspectos específicos de las labores diarias, estos planes estrecharon los vínculos de lealtad de los empleados hacia la institución, factores cruciales en el proceso de crecimiento al que nos referiremos seguidamente.

OCHO AÑOS DE OPERACIONES: ENTRE NUEVAS LEGISLACIONES Y CAMBIOS INTERNOS

Prácticamente durante una década, las asociaciones de ahorros y préstamos ocuparon la principalía en el sistema privado de financiamiento habitacional del país. Aquella posición cimera se mantuvo hasta el 6 de julio de 1971, cuando el Poder Ejecutivo promulgó la Ley núm. 171, que vino a regular los denominados bancos hipotecarios de la construcción.

277 Acta de la reunión de fecha 18 de Julio de 1979.

278 Acta de la reunión de fecha 19 de marzo de 1980.

279 Acta de la reunión de fecha 21 de marzo de 1980.

280 Acta de la reunión de fecha 1 de abril de 1981.

El nacimiento de los bancos hipotecarios fue motivado por el dinamismo que había adquirido la economía del país en 1970, indicador de que las instituciones financieras existentes eran insuficientes para atender las demandas de recursos de todos los sectores económicos, entre ellos el de la construcción, que entonces se reactivaba muy rápidamente²⁸¹.

La necesidad de contar con una nueva fuente de financiamiento para costear los gastos de este sector prácticamente se imponía, pues la legislación reguladora de las asociaciones de ahorros y préstamos les impedía prestar para otra cosa que no fueran viviendas, y las instituciones financieras creadas al amparo de la Ley núm. 292 del 30 de junio de 1966 estaban orientadas a financiar proyectos de empresas directamente involucradas en la producción o transformación de materias primas²⁸².

Las asociaciones de ahorros y préstamos encontraron un competidor para su mercado en la banca hipotecaria, surgida como una respuesta a la necesidad de ofertar otros tipos de financiamiento hipotecario, de montos más elevados, que estuvieran en consonancia con el fomento de edificaciones comerciales, industriales y turísticas, además de edificios de condominios para familias de medianos y altos ingresos²⁸³.

Si bien la Ley núm. 517 del 26 de noviembre de 1969 amplió considerablemente el ámbito de las posibilidades de la Asociación para la concesión de nuevos préstamos hipotecarios –tanto en número como en las cantidades envueltas–, frente a los bancos hipotecarios, el monto de los préstamos que contemplaba para locales comerciales e industriales era inferior al 50 % de la tasación del costo de su construcción, y superior para viviendas, condominios, oficinas y hoteles.

Para Tabaré Espaillat, primer vicepresidente de la Junta de Directores de la Asociación, incidir en proyectos comerciales e industriales significaba la apertura de “un nuevo mercado donde canalizar nuestros recursos”. Entonces se iniciaba la Zona Franca Industrial, “una de las grandes

281 Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, pp. 132-133. El Banco Popular Dominicano fue el propulsor de esta iniciativa ante el Gobierno y el gestor de la Junta Promotora que allegó los primeros recursos económicos y humanos para la creación del primer banco hipotecario del país, el “Banco Hipotecario Dominicano” (Moya Pons, *Empresarios...*, *op. cit.*, p. 135).

282 *Ibidem*, p. 134.

283 Unión Interamericana para la Vivienda, *op. cit.*, p. 11.

aspiraciones de Santiago”²⁸⁴ y sostenía que la Asociación Cibao debía procurar participar “activa y eficazmente en este esfuerzo, facilitando financiamiento para los locales industriales en esa Zona”, vista su “creciente disponibilidad”²⁸⁵.

Ciertamente, al historiar las operaciones crediticias de la Asociación en este período, vemos cómo su cartera de préstamos tuvo un crecimiento acorde con sus posibilidades. De los RD\$13,513,038.00 que la Asociación prestó al sector privado en 1973, pasó a transferir en 1981 RD\$52,591,303.00²⁸⁶. Un amplio porcentaje de esas sumas fue concentrado por un buen tiempo en Santo Domingo, donde urbanizaciones, condominios, plazas comerciales y edificios de apartamentos promovían la expansión urbana²⁸⁷.

Dentro de ese lapso cabe resaltar el notable incremento que en dicho renglón logró la Asociación en el año 1975. La actividad bancaria en general había aumentado por la multiplicación de los negocios de todo género, la rápida expansión del negocio urbano y la inversión privada y el alto crecimiento económico que promovieron los generosos incentivos que el Estado ofreció a la industria,

284 La causa fundamental del rápido desarrollo logrado por la Zona Franca Industrial era, a juicio de monseñor Agripino Núñez Collado, el hecho de que un grupo del sector privado, bajo el liderazgo de don Víctor Espaillat Mera, uno de los fundadores de la Asociación para el Desarrollo, Inc., hubiera aceptado la responsabilidad que le encomendó el Gobierno para administrar de forma autónoma esta corporación.

Hasta 1976, la Zona Franca Industrial había generado aproximadamente 2,000 empleos directos y permanentes y unas 630 personas habían ocupado empleos temporales para personal no especializado durante un período de un año.

A esa fecha se habían construido 17 edificios y se encontraban en proceso otros siete, que sumarían 42,007 metros cuadrados de obra; había 18 empresas laborando y se habían firmado contratos con cuatro nuevas industrias (Núñez Collado, Agripino, Discurso pronunciado en el acto de apertura del seminario, en Fondo..., *op. cit.*, pp. 13-14).

285 *Ibidem*. La inquietud de Espaillat llegó hasta el BNV. En fecha 8 de febrero de 1974, mediante comunicación núm. 522, el banco comunicó que estudiaba una propuesta de modificaciones a la ley para que las asociaciones pudieran otorgar préstamos hipotecarios por un monto superior al 50 % de la tasación del costo de la construcción para locales comerciales e industriales (Acta de la reunión de fecha 20 de febrero de 1974, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos).

286 Datos ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

287 Ver acta de las reuniones de las siguientes fechas: 31 de octubre de 1973, 18 de julio de 1974, 10 de septiembre de 1974, 10 de julio de 1975, 30 de septiembre de 1975, 28 de diciembre de 1977 y 7 de noviembre de 1978.

el turismo y la construcción²⁸⁸. En ese año, la entidad otorgó 438 préstamos hipotecarios frente a 321 concedidos en 1974, para un incremento proporcional de un 36.4 %. El incremento proporcional del monto prestado en 1975 (RD\$5,560,300.00), con respecto a los préstamos concedidos en 1974 (RD\$3,679,800.00), equivalía a un muy halagador 51.10 %. Con ese incremento, la Asociación había resuelto desde su fundación el problema habitacional a 3,222 familias, mediante préstamos por un total de RD\$26,767,560.00.

Igual de satisfactorios fueron los índices de incremento en los ahorros, comparados con los índices de crecimiento de la banca comercial y de las demás asociaciones que entonces componían el sistema nacional de ahorros y préstamos, incluyendo aquellas radicadas en Santo Domingo²⁸⁹.

Aunque el crecimiento general de la economía se redujo en comparación con los niveles excepcionales de años anteriores, en 1977 la actividad bancaria en general experimentó un crecimiento mucho mayor que en 1976²⁹⁰. En ese año, la Asociación siguió creciendo sin mayores problemas, a pesar del decrecimiento que afectó el incremento de los ahorros en 1975 y 1976, producto de la contracción del circulante, el aumento considerable de los intereses de depósitos a plazo de la banca comercial y el elevado índice de inflación que afectó al país en ese período²⁹¹. A quince años de su fundación, los logros alcanzados en ese ejercicio reflejaban el cumplimiento de las metas sociales y económicas que señalaban las leyes y reglamentos que la regían. La eficiencia en los servicios, unida a la extensión geográfica de los mismos, le había permitido obtener un notable incremento en sus ahorros, ascendentes a RD\$3,622,900.82, lo que representaba un aumento de un 225 % frente al alcanzado en 1975 (RD\$1,114,714.00).

288 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 201-202.

289 Memoria de actividades del año 1975, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

290 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 202.

291 En 1975, el monto de los ahorros fue de RD\$1,730,666.45 frente a RD\$2,618,932.28 logrados en 1974. Sin embargo, la canalización de nuevos ahorrantes fue muy efectiva (3,294 nuevas cuentas de 1974) gracias a la captación lograda mediante el concurso "El Gran Lunes de la Fortuna" (Memoria de actividades del año 1975). En 1976, el incremento fue igualmente decreciente, llegando apenas a RD\$1,114,714.00, aunque fueron constituidas 4,197 nuevas cuentas, 903 más que en 1975 (Memoria de actividades del año 1976).

En comparación con 1976, hubo un aumento del 17.72 % en el número de préstamos hipotecarios otorgados y de un 41.06 % en el monto prestado. En ese capítulo se otorgaron 465 préstamos hipotecarios por un monto de RD\$7,544,678.05. El año anterior se habían facilitado 395 por un monto ascendente a RD\$5,348,650.00²⁹².

De 1978 a 1979, los activos de la Asociación crecieron en RD\$6,688,637.00, pasando de RD\$41,783,959.00 a RD\$48,472,596.00; lo mismo hicieron los ahorros, que aumentaron de RD\$21,846,065.00 a RD\$27,970,744.00. En 1978, la cartera de préstamos fue de RD\$32,951,446.00, mientras que en 1979 llegó a RD\$38,482,612.00²⁹³.

En junio de 1979, el Lic. Rubén Darío Polanco Peña, quien se desempeñaba como gerente financiero y era considerado “uno de los hombres más versados y más conocedores del sistema de ahorros y préstamos”²⁹⁴, pasó a ocupar el cargo de gerente general. Al momento de asumir sus funciones, la solidez que presentaba la estructura administrativa de la Asociación era notoria: la automatización de las operaciones²⁹⁵ y la reglamentación del andamiaje directivo y de las funciones del personal²⁹⁶ se erigían como los principales instrumentos que habían impulsado su desarrollo.

292 Memoria de actividades del año 1977.

293 Datos ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

294 Términos del señor Tabaré A. Espaillat en el discurso de inauguración del edificio de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos el 13 de diciembre de 1980. (“AG asiste inauguración edificio-Revelan nuevos planes de ACAP”, *La Información*, 15 diciembre 1980, p. 1).

295 Además de la mecanización en 1973 del archivo de préstamos, la contabilidad general y los controles de inversionistas y de activo fijo (Acta de la reunión de fecha 14 de agosto de 1973), en 1976, con el fin de hacer frente a su sostenido conocimiento operacional, así como procurando optimizar su eficiencia y sus facilidades de servicios a los asociados, la Asociación aumentó la capacidad de su Sistema 3 IBM de procesamiento de datos, convirtiendo a discos sus sistemas de archivo y memoria operacional, anteriormente llevados por medio de tarjetas perforadas. Una de las mayores ventajas que esta conversión ofreció fue la de permitir a los ahorrantes realizar sus operaciones en cualquiera de las sucursales, así como en la oficina principal. Por otra parte, dicha conversión a discos, junto con la reorganización del Centro de Cómputo, permitió ofrecer los servicios de ese centro a otras empresas disminuyendo, como consecuencia, el costo operacional del equipo (Memoria de actividades del año 1976).

296 En 1977, la Junta de Directores aprobó el “Manual de Organización”, cuyo objetivo básico consistió en el establecimiento de la estructura organizativa de la institución, con la consiguiente definición de sus líneas de autoridad

Sobre la base de estos logros, y como parte de su ideología desarrollista, Polanco reorganizó los mandos más importantes de la Asociación²⁹⁷. Encabezaría con los profesionales designados en ellos y con el decidido apoyo de la Junta de Directores una etapa de transición dentro de la historia de la Asociación Cibao, que estuvo matizada por el paso violento, el 30 de agosto de 1979, del huracán David, el mayor del siglo XX, y de la tormenta tropical Federico, cinco días después. Estos fenómenos alteraron el funcionamiento total de la economía y desarticularon e interrumpieron durante varias semanas el suministro de electricidad, agua y servicios telefónicos, así como el comercio, la agricultura y la industria²⁹⁸.

Como parte de la nueva dinámica impuesta por Polanco, el Departamento de Auditoría Interna preparó y puso en vigencia un manual de controles para las sucursales y el Departamento de Ahorros de la oficina principal, encaminado a uniformar los procedimientos aplicables²⁹⁹. Conforme la memoria de actividades de 1980, el ejercicio correspondiente a ese año fue “excepcional” y, “sin ningún género de dudas, [...] el de mayor intensidad, en todos los niveles, en toda la historia de la institución”.

y dependencia, el mejoramiento de los controles internos y la previsión ordenada de dicha estructura en base a su crecimiento. Como complemento indispensable de este manual, en 1978 se aprobó la puesta en vigor de un “Manual de Descripción de Puestos” y de un “Manual de Evaluación de Puestos”. El primero de ellos era “una herramienta básica para imprimir una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades administrativas y en el control del personal, a través de un ordenamiento claro y preciso de los deberes y responsabilidades del personal en cada puesto específico y de la determinación de los requisitos mínimos indispensables para desempeñarlo idóneamente”. El “Manual de Evaluación de Puestos”, a su vez, tenía como objetivo principal “establecer la importancia de cada puesto existente en la Asociación y su valor relativo en relación con los demás, y determinar la respectiva compensación monetaria adecuada, de acuerdo con la capacidad, responsabilidad, grado de eficiencia y condiciones ambientales que requiere el desempeño de las funciones inherentes”. Estos manuales fueron preparados con la colaboración del Instituto Dominicano de Ahorros y Préstamos y el Instituto Venezolano de Ahorros y Préstamos (Memorias de actividades de los años 1976, 1977 y 1978).

297 Polanco incorporó al cuerpo de funcionarios de la Asociación a los licenciados Ramón Antonio Jiménez Rojas y Ramón Castillo como gerente financiero y auditor interno, respectivamente; el Dr. Rafael Mirabal, que seguiría en su cargo de gerente de operaciones, sería designado también subgerente general (Ver actas de las reuniones de fechas 4 y 18 de julio y 3 de octubre de 1979).

298 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, p. 206.

299 Memoria de actividades del año 1979.



En junio de 1979, el Lic. Rubén Darío Polanco Peña (en el centro) asumió la Gerencia General de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, y lideró una etapa de transición. Está acompañado, desde la izquierda, por el Dr. José de Jesús Jiménez Almonte, miembro de la Junta de Directores; el Dr. Rafael Mirabal, subgerente general y gerente de Operaciones, y los señores Ignacio Gómez Arias y Verutidio Ramírez, miembros de la Junta de Directores.

La Junta “estableció políticas consistentes sobre activos fijos” y “analizó con la profundidad y cuidado debidos múltiples aspectos de las actividades de la institución, en interés de imprimirles, en beneficio de sus asociados y relacionados, la mayor eficiencia, rapidez y simplicidad”. Como signo de la modernidad de los tiempos, se computarizaron todas las cuentas de ahorros, lo cual dio mayor celeridad a las operaciones; se pusieron en funcionamiento modernas máquinas de ahorro, que vinieron a facilitar las labores de los cajeros y permitieron un más adecuado control y fiscalización de todas las transacciones; y se introdujo el servicio intersucursales, gracias al cual los depositantes podían efectuar retiros de valores en cualquier oficina, sin tener en cuenta dónde habían establecido sus cuentas. También se

abrieron cuentas bancarias a cada sucursal para que pudieran atender retiros mediante la expedición de cheques hasta cierta suma máxima; al mismo tiempo, se les dio capacidad para la venta de certificados de depósitos, actividad que hasta entonces concentraba la oficina principal³⁰⁰.

El próximo paso hacia la eficiencia de las operaciones de la Asociación ocurrió en el año 1981, cuando la Gerencia de Informática diseñó e implementó nuevas aplicaciones para incorporar al sistema de procesamiento de datos los préstamos hipotecarios y la contabilidad general³⁰¹. También en ese año, la Junta de Directores integró el Comité de Auditoría “con el objetivo esencial de velar por la oportuna y exacta aplicación de los estatutos que rigen la institución y las resoluciones y disposiciones de cumplimiento obligatorio, emanadas, tanto del Banco Nacional de la Vivienda como de otros organismos públicos”, así como para la fiel observancia de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la propia Junta de Directores para el mejor desenvolvimiento de la Asociación³⁰².

Después de 18 años de labor mutualista, la Asociación Cibao había logrado la descentralización y multiplicación de sus servicios, la computarización y una estructura de poder de mayor participación para sus empleados. En todo ello distaba de la institución que había ideado la Asociación para el Desarrollo, Inc. Una sola cosa, sin embargo, se mantenía intacta desde su fundación: la firme intención de ser uno de los principales instrumentos que tenía Santiago para impulsar su modernización y desarrollo.

300 Memoria de actividades del año 1980.

301 Memoria de actividades del año 1981.

302 *Ibidem*.



Los lustros del desarrollo 1982-1996

Ojalá que todas las asociaciones de ahorros y préstamos del país imiten a la Asociación Cibao, que, como he dicho en varias oportunidades, “es la Asociación mejor administrada en América”.

Dr. J. Manuel Pittaluga Nivar

EL IMPULSO DE UNA GERENCIA RENOVADA Y LA PRUDENCIA RECTORA DE LA JUNTA DE DIRECTORES: SIGNADOS POR LA POLÍTICA Y LA ECONOMÍA

La evolución interna de la Asociación Cibao en el período que inauguró políticamente el presidente Antonio Guzmán Fernández en 1978 fue muy sensible a los lineamientos trazados por las autoridades de la Junta Monetaria, órgano superior del Banco Central, entidad que tiene a su cargo la regulación del sistema monetario y bancario de la nación.

Hasta 1980, en nuestro país se había seguido una política de tasas fijas de interés para las operaciones bancarias, que en determinados momentos coyunturales fueron inferiores a las prevalecientes en los mercados internacionales, lo que hacía sentir sus efectos en la movilización de ahorros nacionales y, consecuentemente, en el flujo de inversión requerido por la economía dominicana. Esta rigidez de las tasas de interés oficiales provocó internamente una distorsión en las instituciones financieras, creándose un sector extrabancario con tasas de interés sustancialmente más elevadas que las que podían ofrecer las instituciones financieras regulares, lo que inició un proceso de desintermediación en contra de estas últimas entidades.

Dadas estas circunstancias, en julio de 1981 se autorizó un aumento en las tasas máximas de interés, activas y pasivas, que las instituciones del sistema financiero pagarían y cobrarían a sus clientes, a partir del 1 de septiembre del mismo año. En el caso de las asociaciones de ahorros y préstamos, y en cuanto a las tasas de interés activas, estas fueron modificadas hasta el límite máximo de un 12 % de interés anual, y el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda quedó facultado para fijar la tasa de interés que devengarían los préstamos concedidos por las asociaciones dentro del límite establecido. En cuanto a las tasas pasivas se refiere, los aumentos oscilaron desde un 1 % en cuentas de ahorros en libretas, para llevarlas a un 6 % de interés anual, hasta un 1.5 % en los contratos de participación de hipotecas y cédulas hipotecarias, para llevar ambos a un 10 % de interés anual. En los depósitos a plazo de 30 a 180 días en adelante, se fijaron las tasas de interés anual en un 8 % y un 9 %, respectivamente³⁰³.

303 “El sistema de ahorros y préstamos y la crisis económica y financiera”, revista *Banca*, núm. 151, 1988, p. 9.

Esta disposición, aunque tuvo un fuerte impacto en los resultados del ejercicio de ese año de la Asociación Cibao, la condicionó a realizar sus operaciones en un plano de mayor competitividad frente a otras instituciones del mercado financiero, tanto en la captación de recursos como en el otorgamiento de préstamos hipotecarios, así como a obtener mayores beneficios que permitieron ofrecer cada día servicios más eficientes al público. Así, los depósitos de ahorros a término o a plazo ascendieron en 1981 a RD\$14,394,775.00, es decir, RD\$4,536,657.00 más que en 1980, debido, entre otras razones, a la conversión de las libretas ordinarias en certificados, beneficiados con una tasa de interés superior a la establecida para dichas libretas, y a una creciente demanda del público por los depósitos a término.

Al 31 de diciembre de 1981, las cuentas ordinarias de ahorros alcanzaron la suma de RD\$23,808,472.00, la cual superó en RD\$1,597,977.00 su monto total al 31 de diciembre de 1980. En conjunto, las cuentas ordinarias de ahorro y los certificados de depósito ascendieron en 1981 a RD\$38,203,247.00, es decir, RD\$6,134,634.00 más que en 1980. En suma, la captación general de recursos lograda por la Asociación en dicho año se elevó a la suma de RD\$57,993,591.00, que fue superior en RD\$9,832,295.00 a la alcanzada al 31 de diciembre de 1980³⁰⁴.

Siete meses después de la entrada en vigor de la citada reforma, el 17 de febrero de 1982, la Junta de Directores conoció y aceptó la renuncia del Lic. Rubén Darío Polanco Peña como gerente general de la Asociación³⁰⁵. Escogió entonces al Dr. Flavio Darío Espinal Hued como su sucesor.

Espinal, egresado de la Facultad de Derecho de la Universidad de Santo Domingo en 1949, había ingresado a las filas de la Asociación Cibao desde su fundación en 1962 como abogado externo, labor que compartía en ese momento con su actividad profesional y sus cátedras de Economía Política y Derecho Civil en la Universidad Católica Madre y Maestra, en la que se desempeñaba además como primer decano de la Facultad de Derecho. Ausente de la entidad entre 1979 y 1981, tras ocupar sucesivamente las funciones de procurador general de la República y de secretario de

304 Memoria de actividades del año 1981.

305 Acta de la reunión de fecha 17 de febrero de 1982, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.



Dr. Flavio Darío Espinal, gerente general de Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Impulsó la institución, convirtiéndola en una institución modelo del sistema nacional de ahorros y préstamos.

Estado sin cartera en el Gobierno de don Antonio Guzmán Fernández, retornó a ella en enero de 1982 y ocupó la posición de gerente general desde el 1 de marzo del mismo año³⁰⁶.

Un hecho luctuoso siguió al ascenso de Espinal: el 18 de noviembre de 1982 falleció el Dr. José de Jesús Jiménez Almonte, eminente científico, pionero del estudio de la flora nacional y uno de los directores fundadores de la entidad. Apenas unos meses antes, el 4 de julio, la conciencia nacional había sido conmovida por la muerte del presidente Guzmán, quien, para entonces, y como producto de unas elecciones generales, había sido sustituido por otro perredeísta, el Dr. Salvador Jorge Blanco, quien asumió la primera magistratura del Estado en el aniversario de la Restauración de la República.

Como parte del programa de ajuste fijado por su Gobierno y dado que las medidas de modificación de las tasas de interés activas y pasivas llevadas a cabo durante el Gobierno de Guzmán no fueron lo suficientemente sustanciales como para disminuir el atractivo de la salida de fondos al exterior, así como tampoco el ofrecido por parte de las instituciones que operaban en el mercado informal³⁰⁷, se modificaron de nuevo las tasas pasivas de interés, elevando de un 1 % a un 2 % mensual los intereses que los bancos podrían pagar por los depósitos a la vista, y aumentando de un 8.5 % a un 9.5 % los intereses máximos a pagar por depósitos de ahorro, todo ello efectivo a partir del 1 de diciembre de 1982³⁰⁸. Para compensar a las asociaciones de ahorros y préstamos por la posible pérdida de liquidez que podían causarles estas medidas, la Junta Monetaria puso en marcha un plan de depósitos millonarios en el Banco Nacional de la Vivienda y creó un fondo especial para reforzar los planes de construcción de viviendas en los sectores público y privado³⁰⁹.

Como consecuencia del alza de las tasas, y unida a la disminución de las tasas de interés pagadas en el exterior –sobre todo en los Estados Unidos– y al aumento de la prima del dólar en el llamado “mercado paralelo de divisas”, la captación total de recursos lograda al 31 de diciembre de 1982 por la Asociación Cibao tuvo un incremento de un 25 %, con RD\$28,203,647.00 en ahorros

306 Acta de la reunión de fecha 17 de febrero de 1982.

307 “El sistema de ahorros y préstamos y la crisis económica y financiera”, revista *Banca*, *op. cit.*

308 Moya Pons, *Pioneros...*, *op. cit.*, pp. 271-272.

309 Memoria de actividades del año 1982.

en libretas, RD\$19,559,405.00 en depósitos a plazos y RD\$24,665,972.00 en contratos de participación. Estos aumentos, calificados de extraordinarios por la Junta de Directores, superaron significativamente “las proyecciones presupuestales en cada uno de los renglones”, conforme la memoria de ese año³¹⁰.

Las disposiciones adoptadas en diciembre de 1982 establecían también un nuevo mecanismo de captación de recursos, denominado “certificado financiero”, que operaba como un título de renta fija para las asociaciones de ahorros y préstamos con un monto mínimo de RD\$10,000.00 y tasas de interés superiores a las de los demás instrumentos del mercado financiero regular, pero que, por un asunto de costos, no estaba asegurado por el Banco Nacional de la Vivienda como otros instrumentos. Este instrumento no comenzó a utilizarse hasta 1985, pues debió implementarse adecuadamente y conocerse su procedimiento en detalle, ya que las entidades mutualistas no habían manejado este tipo de mecanismo de captación³¹¹. La Junta Monetaria modificó el texto por el cual se creó, la Primera Resolución del 29 de octubre de 1982, a través de la Undécima Resolución adoptada el 23 de enero de 1985³¹².

En julio de 1985, la Asociación Cibao decidió poner en vigencia dicho instrumento luego de haber discutido las posibles alternativas para mantener e incrementar los recursos captados, en vista de la situación prevaleciente en el mercado financiero, donde se ofrecían tasas de interés superiores a las suyas, y de las exigencias de sus inversionistas para que les pagaran mayores tasas de interés³¹³.

Es necesario acotar que, desde su adopción y mientras mantuvo su vigencia, el certificado financiero, junto con los contratos de participación, aportó el mayor porcentaje en la captación anual de recursos por parte de la Asociación, al ofrecer al público las tasas más altas de rendimiento, haciéndolo más atractivo que otros instrumentos que contaban con condiciones similares de seguridad y disponibilidad. La atractiva tasa que devengaba hizo igualmente que,

310 *Ibidem*.

311 “El sistema de ahorros y préstamos y la crisis económica y financiera”, *op. cit.*, p. 10.

312 Acta de la reunión de fecha 17 de julio de 1985.

313 *Ibidem*.

en ocasiones, como sucedió en 1994 y 1995, tuviese un crecimiento más acelerado que el presentado por las cuentas de ahorros³¹⁴.

También a partir de enero de 1985, la Junta Monetaria dictó una serie de medidas de liberación y flexibilización de la economía que permitió a la Asociación destinar un porcentaje de su cartera de crédito a otras actividades más rentables, como el otorgamiento de préstamos con tasas de interés revisables cada dos años y la concesión de préstamos personales a corto plazo para la ampliación y mejora de viviendas y oficinas, educación, salud y adquisición de mobiliarios y algunos bienes de consumo relacionados con la vivienda. Así podía compensar las pérdidas generadas por la elevación continua y significativa de las tasas de interés sobre los depósitos por encima de las tasas a que habían sido colocados los fondos en préstamos a tasa fija y a veinte años, que impedían traspasar esos costos a los compradores de las viviendas que sí se beneficiaron con la plusvalía³¹⁵.

Tras haber transcurrido un año de la adopción de las medidas de ajuste y de reforma financiera y cambiaria de la economía nacional tomadas en 1985, era previsible esperar que el año 1986 fuera de maduración económica y que los precios básicos de los productos logaran una adecuación a la realidad de un tipo de cambio oficial devaluado en más del 200 %. Era de esperarse también una adaptación de la economía a una inyección monetaria de más alto potencial, en vista de la inminente culminación en el mes de abril del acuerdo *stand-by* con el Fondo Monetario Internacional, lo que hacía suponer una flexibilización de la disciplina monetaria vigente. No obstante, la ocurrencia de un hecho exógeno a la economía, como lo fueron las elecciones generales de mayo ganadas por el Dr. Joaquín Balaguer, hizo que las expectativas planteadas no se cumplieran cabalmente, afectando las iniciativas de inversión y el ritmo de desenvolvimiento de

314 En 1994, el balance de la captación por concepto de inversión en certificados financieros fue de RD\$447,924,330.00, mientras que el balance de las cuentas de ahorros solo alcanzó RD\$328,051,502.00. En 1995, el monto del balance de las cuentas de ahorros fue de RD\$394,225,709.00, frente a los RD\$638,912,478.00 logrados por los certificados financieros (Memoria de actividades del período 1994 y 1995).

315 Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Inc., *op. cit.*, pp. 12-13, e informe de los auditores externos Fernández Pellerano & Asociados, incluido en la memoria de actividades del año 1992, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. También, Unión Interamericana para la Vivienda (UNIAPRAVI), "Presente y futuro...", *op. cit.*, p. 20.

los sectores productivos, factores estos de influencia para una moderada tasa de crecimiento de la producción de bienes y servicios³¹⁶.

Pese al giro de la situación, la Asociación Cibao tuvo un buen año y se presentó como una de las entidades de mayor solidez dentro del sistema nacional de ahorros y préstamos, cerrando sus operaciones con activos ascendentes a RD\$158,560,117.00. La cartera de préstamos ascendió a R\$92,514,049.00, lo que representó en términos absolutos un incremento de RD\$4,634,653.00, mientras los depósitos aumentaron en RD\$15,601,002.00 para cerrar dicho período con montos ascendentes a RD\$58,601,981.00, lo que demuestra la creciente aceptación de sus servicios en el mercado mutualista³¹⁷.

En el primer año del segundo mandato consecutivo del Dr. Balaguer (1990), la economía nacional evolucionó de un marco inestable a uno de constante expectación; la celebración de elecciones en el mes de mayo contuvo y distrajo el proceso de inversión privada, lo que arrojó resultados adversos en la producción nacional, con los consecuentes perjuicios en el nivel de bienestar de la población. Sectorialmente, en el orden interno, diversos factores se conjugaron para determinar un decrecimiento de la producción: el colapso de la producción de energía eléctrica; la reducción del consumo real por la merma del poder adquisitivo de la moneda debido a la devaluación y la inflación, que se reflejó en la actividad comercial e industrial; el aumento de la tasa de interés y los problemas de liquidez de algunas entidades del sector financiero; la sequía que afectó la producción agrícola; la contracción del sector minero, debido a la caída de los precios internacionales del ferroníquel; la reducción de la producción de doré por el agotamiento de ese recurso natural, y un menor gasto real del Gobierno.

De forma importante también contribuyeron a esta situación el notable desaceleramiento de las zonas francas industriales de exportación, debido en parte a la política cambiaria, y, finalmente, la reducción apreciable en los desembolsos de los recursos externos procedentes de los organismos internacionales a causa del atraso en el pago del servicio de la deuda externa. De hecho, se puede

316 Informe de actividades rendido por el Consejo de Directores del Grupo Financiero Popular, S. A. incluido en su memoria anual de 1986.

317 Informe ofrecido por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

afirmar que durante 1990 los únicos sectores que registraron un crecimiento fueron el turismo y las comunicaciones.

De esta forma, la economía dominicana, que en 1989 había entrado en un período de estancamiento³¹⁸, se deterioró aún más en 1990, al pasar a un escenario caracterizado por una alta inflación y una reducción apreciable de su producción³¹⁹.

Dos nuevos elementos se añadirían para agravar aún más su débil situación. Estos fueron el conflicto en el golfo Pérsico, que llevó a las autoridades a elevar en más de un 200 % el precio de los combustibles terminados, y la crisis del sector financiero, que conllevó el cierre transitorio de varios bancos comerciales nacionales de capital privado. Esta crisis, sin precedentes en la historia bancaria nacional, trajo como consecuencia inmediata una reducción de los depósitos en algunos bancos comerciales del sistema. Además, se originó un entorpecimiento de importancia en las transacciones comerciales con cheques y tarjetas de crédito.

A pesar de estas circunstancias, la Asociación Cibao no resultó afectada directamente por los sucesos señalados y, gracias a la orientación de su Junta de Directores y de la Gerencia General, continuó con altos niveles de liquidez, sin desatender a sus clientes y asociados. En ese sentido, al cierre del ejercicio social de ese año, la Asociación registró un incremento de un 25 % en sus depósitos totales al pasar de RD\$268,050,846.00 a RD\$335,682,941.00; esto es, un aumento de RD\$67,632,095.00. Por su parte, en la cartera de préstamos se verificó un incremento de RD\$39,141,429.00, que en términos porcentuales significó un crecimiento de un 21 %, representando un 54 % del activo de ese año. Sus activos alcanzaron un saldo de RD\$419,165,699.00, arrojando un incremento de

318 Esta aseveración es corroborada por el hecho de que mientras los préstamos hipotecarios ascendieron un 25 % de 1988 a 1989, en ese último año solo crecieron un 12 % en la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. La inflación y la secuela que trajo consigo, así como las altas tasas de interés, los cortos plazos en el financiamiento y la elevación en los costos de materiales de construcción fueron factores que incidieron negativamente en todo el sistema de ahorros y préstamos, impidiendo el acceso al préstamo hipotecario a la gran parte de la población santiaguera que tradicionalmente constituía su “clientela objetivo”: la clase media alta, media baja y el sector informal (Informe del comisario Lic. Manuel A. Rodríguez, incluido en las memorias de actividades del año 1990, p. 3, y Programa del Gran Concierto “Calidad de Vida y Mano Tendida” con la Orquesta Sinfónica Nacional, en ocasión de su treinta aniversario, Catedral Santiago Apóstol, 10 de agosto de 1992).

319 Informe del Consejo de Directores del Grupo Financiero Popular, S. A., incluido en su memoria anual de 1990.

RD\$90,830,856.00, lo cual, en términos relativos, significó un aumento de un 28 %³²⁰. Es evidente que estos resultados financieros fueron muy halagadores si consideramos lo adverso del panorama para la gestión bancaria.

Nuevas medidas habían sido dictadas por las autoridades monetarias para ese entonces. La última, de octubre de 1990, estableció que las operaciones de crédito que se efectuaran estarían sujetas al cobro de tasas de interés y comisiones de hasta un 43 % anual. A partir de febrero de 1988, la Asociación quedó sujeta al pago de un “impuesto sobre patente”, que se determinaba en base a un porcentaje sobre el monto de los activos productivos, entendiéndose por estos el promedio mensual de los saldos acumulados al final de cada mes en la cartera de préstamos y las inversiones en valores. En mayo del mismo año se modificaron las tarifas anuales de comisiones sobre préstamos (desde un 8 % hasta un máximo de un 16 %), y en julio la Junta Monetaria adoptó varias resoluciones para facilitar una mejor cobertura de acción por parte de las asociaciones a fin de equilibrar sus operaciones, afectadas por resoluciones anteriores³²¹. En agosto de 1989, además de producirse nuevos aumentos de tarifas (desde un 12 % hasta un máximo de un 22 %, dependiendo del tipo de préstamo), se modificaron las bases del reconocimiento del ingreso. A la disposición tomada en octubre de 1990 siguió la de enero de 1991, que dispuso que las tasas de interés activas y pasivas, incluyendo las comisiones que se cobraban y/o se pagaban, se acumularan entre las partes, es decir, las entidades financieras y los usuarios de los servicios que estas ofrecían³²².

320 Memoria de actividades del año 1990, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

321 Estas resoluciones fueron la núm. 122/88 del 20 de julio de 1988, que autorizó a las asociaciones a captar depósitos a plazo de ahorros en dólares, según lo expresado en la Quinta Resolución del 20 de mayo de 1988; la núm. 123/88, de la misma fecha, mediante la cual se prohibió al sistema de ahorros y préstamos otorgar o realizar depósitos en las entidades que integraban el sistema financiero no regulado por leyes especiales, es decir, las financieras (esta medida partió de la Octava Resolución de la Junta Monetaria del 12 de mayo de 1988); las núms. 105/88 y 121/88, del 28 de junio y el 26 de julio de 1988, respectivamente, que modificaron los cargos y comisiones de los préstamos que otorgaban las asociaciones de ahorros y préstamos (“El sistema de ahorros y préstamos y la crisis económica y financiera”, *op. cit.*, p. 11).

322 Informe de los auditores externos Fernández Pellerano & Asociados, incluido en la memoria de actividades del año 1991, p. 5.

Nueve meses más tarde, en octubre de 1991, se divulgó entre los integrantes del sector financiero un documento fechado en julio de ese año, elaborado en Washington por técnicos del Banco Mundial, que constituía el borrador de la sugerencia de reforma a la amplia legislación que regía el desenvolvimiento de todas las instituciones que integraban el sector financiero del país, así como a los aspectos monetarios, incluidos el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, y que tomaba en cuenta las experiencias de reformas llevadas a cabo en países de la región, tales como Chile, Argentina, Colombia y México.

En marzo de 1992, el Banco Central procedió a convocar a las asociaciones de instituciones financieras y a otras entidades involucradas, incluido el Banco Nacional de la Vivienda, a una gran reunión donde se dio a conocer lo que se llamó “Anteproyecto de Código Monetario y Financiero”, a la vez que invitaba a sus representantes a reuniones posteriores para discutir su contenido. La primera versión del Código Monetario y Financiero contemplaba la conversión, tanto del Banco Nacional de la Vivienda como de las asociaciones de ahorros y préstamos, en compañías por acciones, para pasar a operar en una de las dos únicas categorías institucionales de intermediación financiera que se tenían previstas: bancos de servicios múltiples y corporaciones de crédito. De las prolongadas sesiones de discusiones y consultas llevadas a cabo durante mayo de 1992 se derivaron modificaciones a la versión original del proyecto, sobre todo en lo relativo al sistema nacional de ahorros y préstamos.

En julio de 1992, la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Inc. –a la que pertenece la Asociación Cibao– y el Banco Nacional de la Vivienda recibieron copias de la versión revisada del proyecto a fin de exponer sus observaciones. En esa versión se contemplaba que el Banco Nacional de la Vivienda, junto con el Fondo de Inversiones para el Desarrollo Económico (FIDE), el Fondo de Infraestructura Turística (INFRATUR) y la Corporación de Fomento Industrial, fueran convertidos en el “Banco Nacional de Fomento”, mientras que las asociaciones de ahorros y préstamos permanecerían como tales, aunque bajo la regulación del Banco Central y la supervisión de la Superintendencia de Bancos, y constituidas como compañías por acciones.

El Banco Nacional de la Vivienda rechazó la propuesta, declarando que si desaparecían sus facultades de garante y supervisor de las asociaciones de ahorros y préstamos, estas también desaparecerían. El Consejo de Administración del BNV decidió mediante resolución que, en vista de que compartía la posición que le fuera asignada en el proyecto de reforma y dada su condición de organismo del Estado, dejaba su destino en manos del presidente de la República.

En ese ínterin, la Junta Monetaria dictó en abril y diciembre de 1992 las denominadas “Normas Prudenciales”, requerimientos referidos a los niveles del patrimonio de las instituciones financieras. Desde la puesta en práctica de dichas normas en 1993, gracias al proceso continuo y creciente de capitalización que mantenía por el efecto de la acumulación del superávit anual, la Asociación reflejó niveles patrimoniales o de solvencia que superaron los deseados por estas, evidenciándose así la eficiencia, sanidad y transparencia con que era administrada³²³.

El 10 de enero de 1993, la versión definitiva del Código Monetario y Financiero fue remitida al presidente de la República y devuelta por este al Banco Central en mayo del mismo año con instrucciones de revisar diversos aspectos, entre estos el relativo al Banco Nacional de la Vivienda. Dos meses después, en marzo, a fin de asegurar institucionalmente la sucesión de mandos de la generación de los fundadores a la de maduros profesionales, la asamblea de depositantes de la Asociación Cibao escogió como nuevos directores al Lic. José Santiago Reinoso Lora, abogado, presidente del Consejo de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio y Producción de

323 La solvencia de una institución financiera está definida como la cantidad de dinero con que esta debe contar en patrimonio o cuentas de capital para hacer frente a las posibles pérdidas que pudieran derivarse de sus operaciones de crédito, de su saldo operacional o de una situación adversa de retiros, y así poder continuar operando en el mercado sin que se afecte la confianza del público en ella

Desde el año 1993, por disposición de la Segunda Resolución de la Junta Monetaria de fecha 11 de diciembre de 1992, todas las instituciones financieras debieron ir definiendo sus niveles de solvencia gradualmente en un período de seis años, comenzando con 8 % hasta alcanzar un mínimo de 10 %. Según el ordinal cinco de la mencionada resolución, “los bancos y demás entidades financieras deben presentar en todo momento una relación entre su Capital y Reservas, y la suma de sus activos y operaciones contingentes ponderados, no inferior a diez por ciento (10 %)”.

Desde 1992 a 1996, el índice de solvencia de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos sobrepasó siempre y en más del 300 % el requerido por las Normas Prudenciales. Así, en 1992, el índice requerido por las autoridades monetarias era de un 8, mientras que el de la Asociación era de un 38, por lo que lo superaba en 375 %; al 1995, el índice fijado por la Junta Monetaria había aumentado a un 9, mientras que la Asociación poseía un 43.58, sobrepasándolo en un 384.23 %. El balance del patrimonio al final de 1996 ascendió a RD\$439,372,384.00, suma que arrojó un índice de solvencia del 40.40 %, el cual superó en un 397.32 % el índice requerido por las referidas normas (Memoria de actividades del año 1995 y carta del Lic. Rafael Genao Arias, subgerente general y financiero de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 16 de abril de 1997).

Santiago, Inc. y directivo de varias instituciones sin fines de lucro, y al ingeniero Cristian Reyna³²⁴, presidente del Fondo de Desarrollo (Fondesa) y vicepresidente del Consejo de Directores de la empresa Transagrícola, S. A.

En agosto del mismo año fue designado un nuevo gobernador del Banco Central que procedió a la revisión del texto del proyecto de Código: mantuvo a las asociaciones en el estatus previamente asignado y se varió la posición del Banco Nacional de la Vivienda, el Banco Nacional de Fomento, FIDE, INFRATUR y la Corporación de Fomento a la de banco de segundo piso, con el encargo de organizar y operar un mercado secundario de hipotecas para impulsar el financiamiento de la vivienda. Pero, nuevamente, el BNV rechazó el contenido de la versión de abril de 1994, en la que se le consignaba como tal, planteando modificaciones que lo convertirían en una especie de Banco Central para las asociaciones de ahorros y préstamos, constituyéndose así en un circuito separado del sector financiero y contraviniendo de esta manera la filosofía fundamental de la reforma, que era la de unificar la normativa del sector en la Junta Monetaria y la supervisión de la Superintendencia³²⁵. La versión final del proyecto de Código Monetario y Financiero fue sometida a la consideración de las Cámaras Legislativas por el presidente de la República el 27 de febrero de 1995. El 20 de marzo siguiente, en ocasión de las vistas públicas celebradas en el Senado para su discusión, el Banco Nacional de la Vivienda sugirió una serie de modificaciones a través de las que pretendía continuar teniendo facultades de reglamentación sobre las asociaciones de manera paralela a la Junta Monetaria, con el fin de seguir vigilando el cumplimiento de “las sanas políticas de crédito” en virtud de su condición de garante de estas³²⁶.

Estando pendiente de aprobación el Código Monetario y Financiero, en 1996 concluyó el tercer mandato consecutivo del Dr. Balaguer, iniciado en 1994. El Pacto por la Democracia determinó

324 Actas de las reuniones de fechas 24 de marzo y 7 de abril de 1993, celebradas por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

325 Liga Dominicana de Ahorros y Préstamos, *op. cit.*, pp. 16-19.

326 Carta del señor Hugo González López, presidente de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, Inc., de fecha 19 de abril de 1995, dirigida a los señores Amable Aristy Castro, presidente del Senado, y Fulvio A. Lora, presidente de la Comisión de Finanzas del Senado.

la limitación del período presidencial de cuatro a dos años como una forma de buscar una salida negociada a la crisis que se generó con posterioridad a las elecciones del mes de mayo. El 16 de agosto de 1996 asumió la presidencia de la República el Dr. Leonel Fernández Reyna, del Partido de la Liberación Dominicana, candidato ganador de las elecciones. Bajo su gobierno se siguió considerando el conflictivo proyecto, que buscaba modernizar, eficientizar y transparentar las operaciones del sector financiero nacional.

Mientras se definía la posición del Banco Nacional de la Vivienda en el nuevo ordenamiento, la Asociación Cibao mantuvo un desarrollo sostenido. Las cifras en ese momento –en activos, utilidades, préstamos, ahorros, contratos de participación, depósitos a plazo, certificados financieros y dividendos– daban fe del ritmo de crecimiento continuo de la institución, que implantó nuevas marcas en sus hojas de balance anual. Al considerar el lugar que ocupaba en el sistema mutualista nacional al 31 de diciembre de 1995, encontramos que era entonces la primera en préstamos personales, la segunda en cuanto a cartera de préstamos y activos, y la tercera en contratos de participación³²⁷.

Para el ejercicio fiscal de 1996, luego de 34 años de aumentos progresivos, sus utilidades llegaron a la suma de RD\$117,280,610.00, la más alta en toda su historia³²⁸. Con este aumento de sus beneficios se pagaron RD\$148,855,733.00 por concepto de dividendos a sus asociados. Para el mismo año, el balance en cuentas de ahorro fue de RD\$545,376,365.00, o sea, RD\$521,564,519.00 más que en 1981; y sus activos rebasaron, por primera vez en su historia, los dos mil millones de pesos. Sus préstamos ascendieron a RD\$1,326,623,983.00, rompiendo también todas sus marcas del pasado³²⁹. En 1996 resultó ser la segunda asociación en la colocación de préstamos hipotecarios, por un monto de RD\$1,051.6 millones, representativo del 18% del total aportado por el sistema, que fue de RD\$5,754.3 millones. Esta última suma significó un incremento de un 84% respecto a la

327 Informes ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

328 Memoria de actividades del año 1995, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

329 Informes ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, diciembre de 1996.

desembolsada en 1995 por el total de las asociaciones, que fue de RD\$3,130.2 millones³³⁰. Con 140,559 cuentas de ahorro y 288 depositantes por cada 1,000 habitantes del municipio de Santiago al 31 de diciembre de 1996³³¹, se ratificó la presencia de un volumen extraordinario de cuentas pequeñas en depósitos, fenómeno que siempre la ha caracterizado.

Unido a este meteórico crecimiento, resalta el proceso que gestó la Junta de Directores, que logró adecuar las estructuras administrativas, operacionales y de negocios de la Asociación Cibao, hasta conformar una institución modelo dentro del sistema nacional de ahorros y préstamos³³², para continuar ofreciendo un servicio de alta calidad a sus clientes.

Gran parte de este proceso se inició mientras ocupaba la presidencia de ese órgano el señor Ignacio Gómez Arias, administrador de la empresa Augusto Espaillat, Sucs., C. por A., quien había ingresado al mismo en 1967 junto al Dr. Salomón Jorge Betz³³³. Así, en 1983, año de inicio de sus tres mandatos consecutivos, la Junta de Directores, además de ampliar el Plan de Financiamiento de Estudios Universitarios para el personal a fin de incluir carreras técnicas relacionadas con la banca y el sistema de ahorros y préstamos, también acordó cubrir la totalidad de su financiamiento³³⁴. En 1984 se adoptó el manual de descripción de puestos, “instrumento básico y altamente efectivo para el buen desarrollo del manejo administrativo, el cual permite un ordenamiento claro y preciso de los deberes y responsabilidades del personal en cada puesto específico de la estructura organizacional”³³⁵.

330 Rosario, Daniel, “Préstamos de AAyP para la vivienda crecieron en un 84 % por ciento en 1996”, *El Siglo*, 8 de abril de 1997.

331 Comunicación del Lic. Rafael Genao, subgerente general de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 17 de enero de 1997.

332 En carta de fecha 17 de mayo de 1993 dirigida al Dr. Flavio Darío Espinal, gerente general de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, el Dr. J. Manuel Pittaluga Nivar, entonces gerente general del Banco Nacional de la Vivienda, la calificó como la “mejor administrada de América”.

333 Acta de la reunión de fecha 27 de marzo de 1967, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

334 Actas de las reuniones de fechas 19 de enero y 2 de noviembre de 1983.

335 Acta de la reunión de fecha 6 de diciembre de 1984.

En 1986, los directores acordaron modificar el organigrama de la entidad: las asistencias se transformaron en gerencias financieras y de operaciones; el Departamento de Informática pasó a ser una gerencia; el Departamento de Contabilidad quedó bajo la dependencia de la Gerencia Financiera, y los departamentos de Préstamos Hipotecarios y Cobros fueron controlados desde entonces por la Gerencia de Operaciones³³⁶. En ese mismo año se estableció un fondo de préstamos para la adquisición de vehículos por parte de los ejecutivos de área³³⁷, el cual fue ampliado en 1989 para beneficiar a los gerentes de sucursales y encargados de departamentos³³⁸.

Con posterioridad al sentido fallecimiento del señor Ignacio Gómez Arias, ocurrido el 19 de agosto de 1991, se dio apertura al Departamento de Viviendas Económicas (1992)³³⁹, en tanto que en 1996 se crearon los departamentos de Análisis de Información y de Ingeniería³⁴⁰ bajo la dependencia de la Gerencia de Operaciones. También en ese año se aprobó la creación de un plan de becas para estudios universitarios destinado a hijos de empleados, que entró en vigor a partir del 1 de enero de 1997³⁴¹.

Dada su permanente preocupación por mantener al día a la institución en los avances que beneficiaran a los clientes, la Junta de Directores trabajó desde 1983 en todo lo concerniente a la computarización de las operaciones. En ese año llevó “a niveles de eficiencia extraordinaria” el centro de cómputos, al instalar un nuevo equipo de procesamiento de datos, modelo IBM/S-34³⁴², que sería

336 Acta de la reunión de fecha 2 de septiembre de 1986.

337 Acta de la reunión de fecha 5 de noviembre de 1986.

338 Acta de la reunión de fecha 3 de mayo de 1989.

339 Actas de las reuniones de fechas 8 de abril y 24 de junio de 1992.

340 Acta de la reunión de fecha 15 de febrero de 1996.

341 Acta de la reunión de fecha 21 de noviembre de 1996

Al mes de abril de 1997, el plan había beneficiado a nueve hijos de empleados, a los cuales les fue cubierto el 100 % del costo de la inscripción y el uso de facilidades universitarias (laboratorios, instalaciones deportivas y carnet). A aquellos con índices acumulados oscilantes de 2.0 a 3.0 puntos les fue pagado el 85 % del total de los créditos del semestre enero-mayo y a los que mantuvieron un índice de 3.1 a 4.0 puntos el 100 %. (Acta de la reunión de fecha 20 de marzo de 1997).

342 Memoria de actividades del año 1983, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

sustituido apenas un año después por el modelo IBM/S-36³⁴³. La capacidad de este nuevo equipo sería duplicada en 1988 para atender la creciente demanda de procesamiento de datos, originada por el incremento de las operaciones y la próxima apertura de tres sucursales³⁴⁴; en 1985 y 1989, nuevos dispositivos periféricos fueron conectados a este computador³⁴⁵. En 1996 fue sustituido por un equipo IBMS/400 cuya configuración podía manejar servicios que comenzaban a preverse para el futuro, como tarjetas de crédito y el sistema de cajeros automáticos conocidos con el nombre de ATH (A Toda Hora) para la transferencia electrónica de fondos³⁴⁶.

Para imprimir una dirección mercadológica activa a la Asociación, la Junta de Directores creó en 1993 el Comité de Mercadeo³⁴⁷, orientado a dirigir y coordinar las actividades publicitarias. Las incursiones en radio, televisión, prensa y eventos deportivos canalizadas a través de este comité no solo sirvieron para promover la institución en la comunidad, sino también para comunicar el dinamismo y el espíritu de servicio de sus empleados con los clientes.

En conclusión, vemos cómo sobre los pilares de su exitosa labor, y fiel a su cultura mutualista, la Asociación continuó la tradición de eficiencia en sus servicios incorporando nuevas tecnologías y siguió haciéndose sentir como una entidad de valor social permanente, tanto para la vida económica, social y cultural como para las aspiraciones de progreso de una buena parte de los santiagueros.

343 Memoria de actividades del año 1985.

344 Memoria de actividades del año 1988.

345 Memorias de actividades de los años 1985 y 1989.

346 Actas de las reuniones de fechas 18 de enero y 9 de febrero de 1996, celebradas por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

347 Acta de la reunión de fecha 17 de noviembre de 1993.

ACENTUANDO LA PRESENCIA EN LA CIUDAD

En esta etapa, Santiago creció extraordinariamente³⁴⁸ y en ciertas áreas se desarrollaron apreciables polos comerciales e industriales que demandaban servicios bancarios básicos. Desde muy temprano se vio la necesidad de que la Asociación Cibao se instalara en esos puntos. Considerando los óptimos resultados que venía ofreciendo desde 1983 el plan de captación de ahorrantes en las oficinas existentes³⁴⁹, en 1988 se dio inicio a la segunda etapa de su expansión física, que superó a la primera por el número de sucursales establecidas³⁵⁰. En ese año, la Junta de Directores solicitó al Consejo Directivo del Banco Nacional de la Vivienda la aprobación para abrir nuevas sucursales en el sector conocido como La Fuente –intersección de las avenidas Estrella Sahdalá y Mirador del Yaque o Circunvalación– y en las urbanizaciones Las Colinas y Villa Olga, cuyo financiamiento había

348 De acuerdo con el Censo de Población de 1981, la ciudad tenía una población de 365,368 habitantes, que ocupaban un área de 71 km², lo que implicaba una densidad de población en la zona urbana de aproximadamente 4,000 hab./km². En el año 1985, se estimaba que el municipio tenía una densidad de 712 hab./km², aunque su área era prácticamente diez veces mayor que el área propiamente urbana. Por otro lado, el municipio tenía un 88 % de toda la población urbana de la provincia en 1981 y un 45 % de la población rural (Rodríguez, Roberto *et al.*, “Diagnóstico general de los problemas ambientales de Santiago”. Documento del Proyecto Manejo Ambiental Urbano, PNUD / PUCMM-CEUR / Ayuntamiento de Santiago, marzo de 1993, pp. 12 y 161). Para 1991, los datos estadísticos referían una población municipal que sobrepasaba los 500,000 habitantes (De los Santos, “Continuadores y propulsores...”, *op. cit.*). Para el año siguiente, solo la población de la ciudad se estimaba en alrededor de 400,000 habitantes (Rodríguez *et al.*, *op. cit.*, p. 6). El censo de 1993 dio el número de 488,291 habitantes (Comunicación del Lic. Rafael Genao, subgerente general de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 29 de enero de 1997). De 1974 a 1994, la población se multiplicó por cinco y el territorio pasó de 10 km² a 40 en la zona propiamente urbana y a 70 en su área de influencia (Del Rosario, Pedro Juan, Palabras pronunciadas en el Seminario Taller “Una propuesta de desarrollo sostenible para Santiago ante el nuevo milenio”, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, 14 enero 1994).

349 Memorias de actividades de los años 1983 y 1985, rendidas por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

350 Memoria de actividades del año 1988.

acordado años atrás³⁵¹. Igualmente, ordenó la realización de un estudio de factibilidad para abrir una sucursal en la esquina de la avenida Las Carreras y la calle San Luis³⁵².

El productivo esfuerzo que estas representaban conllevó que los pasos dados para su instalación se sucedieran prontamente. La sucursal de Villa Olga se inauguró el 16 de noviembre de 1989³⁵³, y al mes siguiente se recibió de los constructores el edificio que alojaría la sucursal de Las Colinas³⁵⁴, inaugurada el 5 de abril de 1990³⁵⁵. Un mes después, la Junta de Directores resolvió comprar el solar donde se levantaría la sucursal de La Fuente³⁵⁶, cuya construcción fue contratada e iniciada en octubre del mismo año. Nueve meses más tarde, el 26 de julio de 1991, quedó abierta³⁵⁷.

Una vez establecidas estas sucursales, los directores de la Asociación Cibao volvieron a dirigirse al Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda a fin de solicitar la autorización correspondiente para atender las necesidades de los moradores de la comunidad de Gurabo y la zona noroeste de la ciudad con sucursales en las avenidas Mirador del Yaque o Circunvalación y la carretera Luperón. Una vez considerada factible su instalación, luego de estudios contratados en marzo de 1992³⁵⁸, el Banco Nacional de la Vivienda aprobó estas

351 Acta de la reunión de fecha 27 de julio de 1988, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. La franquicia fue otorgada el 27 de septiembre del mismo año (Acta de la reunión de fecha 26 de octubre de 1988).

352 Acta de la reunión de fecha 2 de noviembre de 1988.

353 Acta de la reunión de fecha 18 de octubre de 1989.

354 Memoria de actividades del año 1989, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

355 Memoria de actividades del año 1990. También, actas de las reuniones de fechas 21 de diciembre de 1988 y 3 de mayo de 1989. Igualmente, Jiménez, Pedro, "Gómez anuncia Asociación Cibao prestará \$72 millones este año", *La Información*, 6 abril 1990, p. 2.

356 Acta de la reunión de fecha 9 de mayo de 1990 y Memoria de actividades del año 1990.

357 Acta de la reunión de fecha 18 de julio de 1991. También sobre esta sucursal, actas de fechas 9 de mayo, 20 de junio y 19 de septiembre de 1990.

358 Acta de la reunión de fecha 19 de marzo de 1992. En esta acta también se señala que el estudio contemplaría la posibilidad de una sucursal en la avenida Estrella Sahdalá, entre las avenidas Juan Pablo Duarte y República de Argentina. En el acta de la reunión de fecha 11 de agosto de 1993, esta no se menciona junto a las señaladas.

oficinas en diciembre de 1993³⁵⁹. Un año después, se avanzó el 50 % del costo del local que alojaría la sucursal que serviría a Monte Rico, el ensanche Espaillat, Cienfuegos y el Ingenio³⁶⁰, que abrió sus puertas el 4 de diciembre de 1995 en la plaza comercial de la avenida Mirador del Yaque esquina avenida Tamboril (prolongación de la avenida Estrella Sahdalá)³⁶¹. La sucursal de Gurabo sería inaugurada semanas después, el 25 de enero de 1996, alojada en un solar adaptado a los servicios que rendiría³⁶².

Junto con la apertura de dichas sucursales, operó también la relocalización de las ubicadas en la avenida Juan Pablo Duarte y Los Jardines Metropolitanos. La primera se llevó en 1991³⁶³ a un local³⁶⁴ del edificio Don Pablo adquirido en 1989, en la misma avenida esquina calle Independencia, mientras que la de Los Jardines Metropolitanos se trasladó en 1993 del módulo 19 al número 21³⁶⁵ del centro comercial donde operaba desde 1976.

La conveniencia de la cercanía de las ocho sucursales al área tanto residencial como laboral de sus asociados constituyó, indudablemente, una carta de triunfo para la institución por su orientación hacia todos los puntos cardinales. Con estas sucursales se diseminó el servicio que ofrecía la oficina principal, logrando así ampliar su radio de efectividad, además de ayudar a una mayor presencia en puntos fácilmente reconocibles dentro de la trama urbana de carácter mixto habitacional y comercial de la ciudad.

359 Acta de la reunión de fecha 19 de enero de 1994.

360 Memoria de actividades del año 1994, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

361 Memoria de actividades del año 1995.

362 Memoria de actividades del año 1995 y acta de la reunión de fecha 5 de octubre de 1995.

363 Memoria de actividades del año 1990.

364 Memoria de actividades del año 1989.

365 El nuevo local fue bendecido el 16 de diciembre de 1993 y empezó a operar el día siguiente (Actas de las reuniones de fechas 8 de septiembre y 15 de diciembre de 1993).

SANTO DOMINGO O LA LUCHA POR UNA SUCURSAL

Una de las metas que no logró alcanzar la Asociación Cibao al filo de sus 35 años de existencia en 1997 fue la apertura de una sucursal en Santo Domingo: las solicitudes de franquicias presentadas ante el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda en 1972, 1975³⁶⁶, 1977³⁶⁷ y 1995³⁶⁸ para la apertura de una sucursal en esa ciudad, ya visualizada en 1970³⁶⁹, fueron desestimadas.

Las principales razones por las cuales la Asociación Cibao se vio impedida de tener presencia física en la capital del país fueron la defensa de un “principio de territorialidad” que no tenía fundamento legal y la discutible postura de buscar un “fortalecimiento institucional mediante la unidad de recursos financieros y la obtención de beneficios mediante economías de escala” antes que “fomentar la competencia de mercado entre asociaciones de diferente origen geográfico”³⁷⁰, mientras que asociaciones localizadas en el Distrito Nacional tenían sucursales en Santiago.

El deseo de abrir una sucursal en la capital, tras los intentos fallidos de los años 70, volvió a renacer en 1993, cuando la Junta de Directores aprobó la cotización presentada por la firma Consultores Económicos, Sociales y Gerenciales para la realización de un estudio de factibilidad que abarcaría los sectores Ensanche Quisqueya, Evaristo Morales, Geraldino, Estela María,

366 Acta de la reunión de fecha 28 de abril del 1975, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

367 Acta de la reunión de fecha 27 de enero de 1977.

368 Certificación expedida por el Dr. J. Fermín Pérez Peña, secretario del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda, en fecha 14 de agosto de 1996, de la Resolución núm. 179/96, dictada por el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda en fecha 30 de julio de 1996.

369 Acta de la reunión de fecha 8 de octubre de 1970.

370 Certificación expedida por el Dr. J. Fermín Pérez Peña, secretario del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda, en fecha 14 de agosto de 1996, de la Resolución núm. 179/96, dictada por el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda en fecha 30 de julio de 1996.

El Millón, Bella Vista, Mirador del Norte, Naco y Serrallés³⁷¹. Este estudio fue remitido al BNV en noviembre de 1995³⁷².

En marzo de 1996, se aprobó un nuevo estudio económico-financiero realizado por el Ing. Agustín González para los mismos fines³⁷³. Sin embargo, el 30 de julio de ese mismo año, mediante Resolución núm. 179/96, el BNV desestimó la solicitud de franquicia presentada el año anterior en atención a las objeciones presentadas por las asociaciones Hipotecaria, Central, Dominicana y La Nacional de Ahorros y Préstamos, en el entendido de que su aprobación sería lesiva a la “tradición” del “respeto territorial”.

Para estas entidades, un “visto bueno” a la solicitud de franquicia acarrearía un “perjuicio económico [...] ya que hay muchas [asociaciones] que todavía están dentro de su proceso de penetración en el mercado”, al tiempo que “establecería un precedente perjudicial para el Sistema, pues quedaría sin efecto el principio ‘regionalista’ que ha primado como ente de equilibrio entre las asociaciones en lo que se refiere al ‘espacio geográfico’ de cada cual”.

Los argumentos expuestos por las asociaciones que operaban en Santo Domingo dejan entrever que descubrían en la Asociación Cibao un fuerte competidor: reconocían que el “extraordinario crecimiento” que esta había experimentado reflejaba “claramente el valioso servicio brindado en su área geográfica de origen” y que su “blanda política de préstamos [...] provocaría una traslación de clientes”, lo cual iría en contra del “espíritu de equidad de que las asociaciones mutualistas deben utilizar los recursos captados en la comunidad en que se desenvuelven”. Entendían también que la Asociación Cibao “tiene notable presencia en la capital, pues como es de todos sabido, han otorgado muchos préstamos hipotecarios a largo plazo en esa plaza”³⁷⁴.

371 Acta de la reunión de fecha 15 de diciembre de 1993.

372 Certificación expedida por el Dr. J. Fermín Pérez Peña, secretario del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda, en fecha 14 de agosto de 1996, de la Resolución núm. 179/96, dictada por el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda en fecha 30 de julio de 1996.

373 Acta de la reunión de fecha 7 de marzo de 1996.

374 Certificación expedida por el Dr. J. Fermín Pérez Peña, secretario del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda, en fecha 14 de agosto de 1996, de la Resolución núm. 179/96, dictada por el Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda en fecha 30 de julio de 1996.

Transcribimos a seguidas el texto íntegro de la Resolución núm. 179/96, la cual es más que ilustrativa:

179/96.- El Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda.

VISTA la Resolución 74/75 del 7 de abril de 1975.

VISTA la Comunicación No. 007611 de fecha 20 de noviembre de 1995 dirigida al Dr. Flavio Darío Espinal, gerente general de la Asociación Cibao de A. y P., por el Dr. Gustavo Volmar, gerente general interino, remitiendo el estudio de factibilidad sometido por la Asociación para la instalación de una sucursal en la ciudad de Santo Domingo.

VISTO el Memorándum No. 03 de fecha 23 de abril de 1996, dirigida [sic] por la Lic. Armidis del P. Rodríguez, encargada del Departamento de Asuntos Económicos, a la licenciada Rosemarie Reinhold de Lara, subgerente de Información y Análisis Financiero, contentivo de la evaluación del estudio de factibilidad de la Asociación Cibao de A. y P. para la apertura de una nueva sucursal en esta ciudad de Santo Domingo.

VISTA la comunicación de fecha 23 de abril de 1996, de los señores Dr. Freddy Reyes, Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación La Nacional de A. y P; Dr. Ángel García Berroa, Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación Central de A. y P; Dr. Oscar Guaroa Ginebra, Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación Dominicana de A. y P; y Lic. Antonio J. Alma, Vicepresidente Ejecutivo de la Asociación Hipotecaria de A. y P., dirigida al Dr. Pedro Romero Confesor, Presidente del Consejo de Administración del BNV, solicitando que se desestime la solicitud de la Asociación Cibao de abrir una sucursal en la ciudad de Santo Domingo, basándose: primero que los indicadores de los recursos financieros que evidencian un mayor grado de saturamiento de intermediarios financieros en el Distrito Nacional y un mayor mercado real y potencial por Asociaciones en el interior del país; en segundo lugar está el extraordinario crecimiento experimentado por la Asociación Cibao que refleja claramente el valioso servicio brindado en su área geográfica de origen que es mucho más oportuno y conveniente que el que podría brindar en el Distrito Nacional.

Como tercer punto exponen que la solicitud se basa en que la blanda política de préstamos adoptada por dicha Asociación provocaría una traslación de clientes que actualmente realizan

sus operaciones con las Asociaciones de la Capital, lo cual estaría contrario al espíritu de equidad de que las asociaciones mutualistas deben utilizar los recursos captados en la comunidad en que se desenvuelven, por lo que no les parece adecuado que los recursos captados en el área del Cibao sean orientados a financiar viviendas en el Distrito Nacional, cuando tanto en un lugar como en otro existe un notable déficit habitacional, además la Asociación Cibao tiene notable presencia en la capital, pues como es de todos sabido, han [sic] otorgado muchos préstamos hipotecarios a largo plazo en esta plaza. En cuarto lugar exponen el perjuicio económico para muchas de las asociaciones que operan en el Distrito Nacional, ya que hay muchas que todavía están dentro de su proceso de penetración en el mercado. Para finalizar exponen en quinto lugar que de aprobarse por el Consejo de Administración dicha sucursal establecería un precedente perjudicial para el Sistema, pues quedaría sin efecto el principio “regionalista” que ha primado como ente de equilibrio entre las asociaciones en lo que se refiere al “espacio geográfico” de cada cual. Por lo que consideran que en vez de fomentar la competencia de mercado entre asociaciones de diferente origen geográfico, se debe propugnar por un fortalecimiento institucional mediante la unidad de recursos financieros y la obtención de beneficios mediante economías de escala.

OIDAS las diferentes opiniones del Consejo de Administración;

RESUELVE: Desestimar la solicitud de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos de una franquicia para abrir una sucursal en Santo Domingo, Distrito Nacional, en razón de que no es conveniente para el Sistema de Ahorros y Préstamos, ya que debe mantenerse la tradición por el respeto territorial.

LA FILANTROPÍA EN SU MÁS ALTA EXPRESIÓN

Como instrumento que contribuye al financiamiento de actividades y al sostenimiento de instituciones de variada índole, la filantropía adquirió en este período una extensión y una organización nunca concebidas. Unas veces por medio de donaciones y otras con el aporte de recursos

distribuidos entre un número de instituciones cada vez más creciente anualmente desde 1983³⁷⁵, la Asociación definió su perfil como una de las instituciones más comprometidas con el bienestar de los santiagueros. Escuelas, liceos, colegios, albergues infantiles, hospitales, clubes deportivos, asociaciones cívicas, grupos de servicios, parroquias, patronatos, congregaciones religiosas, comités, sindicatos, fundaciones, universidades, bibliotecas, dependencias gubernamentales e instituciones culturales vieron en la Asociación Cibao la institución bancaria que atendía sus necesidades económicas más apremiantes.

Los símbolos de su compromiso con Santiago también se pusieron de manifiesto en el auspicio de varias publicaciones³⁷⁶, entre ellas las obras *Espigas*, de la autoría del Dr. Salomón Jorge (1988)³⁷⁷, miembro de la Junta de Directores; *Variación fonética y diversidad social en el español dominicano hablado en Santiago*, del catedrático universitario Orlando Alba; *A la luz del Derecho*, del reconocido jurista Dr. Luis Bircann (1991); y la impresión, en dos ediciones, de un mapa de la ciudad (1987 y 1991)³⁷⁸. Es también digno de mención el apoyo a actividades sociales a través del préstamo de su salón de conferencias desde noviembre de 1985³⁷⁹. La creación de este salón –que evidenció el interés de incrementar las reuniones interinstitucionales de la entidad en varias direcciones y campos– se remontaba a 1982, cuando la Junta de Directores resolvió acondicionar el segundo piso de su recién inaugurado edificio para “la celebración de actividades sociales y culturales”³⁸⁰, que en

375 Acta de la reunión de fecha 24 de agosto de 1983. Las primeras instituciones beneficiadas con este programa de donaciones fueron el albergue infantil Santiago Apóstol, el hospicio San Vicente de Paúl, la escuela Hermano Miguel, la escuela Yaque, el Proyecto La Salle Cienfuegos, el Seminario Menor Pío X, la Alianza Francesa, la escuela Padre Fortín, el Patronato del Hospital de Niños “Dr. Arturo Grullón”, la Escuela Nacional de Sordomudos y la Sociedad San Martín de Porres. Entonces, se otorgó RD\$1,000.00 a cada una.

376 Actas de reuniones de fechas 21 de abril de 1983, 21 de marzo de 1984, 3 y 17 de abril de 1985, 2 de mayo de 1990, 20 de marzo y 19 de junio de 1991.

377 Acta de la reunión de fecha 15 de junio de 1988.

378 Actas de las reuniones de fechas 5 de agosto de 1987, 7 de abril de 1991, 21 de agosto de 1991 y 4 de septiembre de 1991.

379 Acta de la reunión de fecha 4 de diciembre de 1985. Las primeras instituciones registradas como usuarias del salón fueron Envases Antillanos, C. por A. y el Instituto Dominicano de Contadores Públicos Autorizados, Inc.

380 Acta de la reunión de fecha 3 de junio de 1982.

1983 se decidió convertir en “una sala de reuniones y conferencias”³⁸¹ en la que se celebrarían “actos culturales, tales como: Conferencias, Charlas, Seminarios, Cursos, Simposios, Mesas Redondas y Exposiciones”³⁸².

Desde ese espacio, se proyectó el Premio Asociación Cibao, instituido en 1989 para conocer y exaltar “los merecimientos de las personas o instituciones que se hayan destacado en el campo del Saber, el Arte, el Deporte, la Conducta intachable o el Servicio, en cualquiera de sus manifestaciones” y “con el fin de galardonar sus ejecutorias, de manera que al hacerlo, además del reconocimiento a sus virtudes, constituya un ejemplo y un estímulo para las generaciones actuales y futuras”³⁸³.

Aunque fue entonces cuando se estableció como premiación anual, ya desde 1986, y por iniciativa del director Tabaré A. Espaillat, venía reconociéndose a figuras de la cultura popular: en ese año le tocó el turno al compositor y cantante Juan Lockward³⁸⁴; en los subsiguientes fueron premiados Tomás Morel, poeta y folklorista, y el profesor Antonio Cuello, educador y munícipe³⁸⁵. Por sus acciones y trayectoria se hicieron también merecedores de este galardón Román Franco Fondeur, director del Archivo Histórico de Santiago (1989)³⁸⁶; el Dr. Octavio R. Almonte Fermín (1990)³⁸⁷; Ignacio Gómez Arias, presidente de la Junta de Directores de la Asociación Cibao (1991)³⁸⁸; el Lic. Francisco Porfirio Veras, jurista (1992)³⁸⁹; la Asociación

381 Acta de la reunión de fecha 7 de septiembre de 1983. Ver también actas de las reuniones de fechas 20 de julio y 5 de octubre de 1983 y memoria de actividades del mismo año.

382 Acta de la reunión de fecha 31 de julio de 1984.

383 Actas de las reuniones de fechas 18 de octubre y 15 de noviembre de 1989. Ver también actas de fechas 20 de noviembre de 1991 y 17 de agosto de 1995.

384 Acta de la reunión de fecha 27 de agosto de 1986.

385 Actas de las reuniones de fechas 26 de octubre de 1988 y 15 de noviembre de 1989.

386 Acta de la reunión de fecha 21 de noviembre de 1989. Este premio fue concedido *post mortem*.

387 Acta de la reunión de fecha 7 de noviembre de 1990.

388 Actas de las reuniones de fechas 21 de agosto y 6 de noviembre de 1991. Este premio fue concedido *post mortem*.

389 Acta de la reunión de fecha 16 de diciembre de 1992.

para el Desarrollo, Inc. (1993)³⁹⁰; la profesora Fulvia Hernández Vda. Rodríguez (1995)³⁹¹, y el Ateneo Amantes de la Luz (1996)³⁹².

La Beca Perpetua Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos y la Beca para el Programa de Posgrado en Gestión Ambiental de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, concedidas en 1995, constituyeron otras de las expresivas muestras de su reconocimiento a la sociedad. La primera se otorgaba a una persona joven, estudiante y dominicana, que deseara cursar Ciencias Agropecuarias en el Instituto Superior de Agricultura (ISA). Mediante la creación de esta beca, el ISA y la Asociación Cibao se unieron en una de las tareas más importantes para el desarrollo de nuestro país: la educación en el área de la agricultura.

Establecida con la donación de RD\$200,000.00, el número de sus beneficiarios era permanente o perpetuo, como indicaba su nombre. Para garantizar la continuidad del flujo de fondos, el ISA utilizaba solamente el 85 % de las ganancias del capital recibido para cubrir los gastos de la educación del estudiante; el 15 % restante de los beneficios se capitalizaba y se unía al capital original, evitando así su desaparición como consecuencia de la inflación.

Los recursos originados por las becas se utilizaban para cubrir los costos de matrículas, alojamiento y alimentación durante once meses al año. Debido a que el capital nunca se utilizaba, al graduarse la primera persona beneficiaria, los fondos de la beca pasaban inmediatamente

390 Acta de la reunión de fecha 3 de noviembre de 1993.

391 Acta de la reunión de fecha 6 de diciembre de 1995.

392 Acta de la reunión de fecha 9 de enero de 1997.

a respaldar a otros estudiantes. El ISA se ocupaba de que los funcionarios de la Asociación conocieran al estudiante y los mantenía informados sobre su progreso hasta su graduación³⁹³. La Beca para el Programa de Posgrado en Gestión Ambiental apoyó a dos profesionales desde 1996 y permitió formar recursos humanos capacitados en la evaluación y orientación de las políticas de desarrollo relacionadas con las potencialidades del medioambiente³⁹⁴.

El último de sus aportes en este período, que redundó en beneficio de muchos jóvenes estudiantes, fue la puesta en marcha, en noviembre de 1996, atendiendo a la sugerencia pública lanzada por el entonces presidente de la República, Dr. Leonel Fernández³⁹⁵, del Programa Permanente de Apadrinamiento de Escuelas Públicas, el cual incluyó cuatro escuelas públicas primarias de la provincia de Santiago. La Junta de Directores decidió dedicar la suma de RD\$100,000.00 mensuales a mejorar las condiciones de la planta física y la calidad de la enseñanza de las siguientes escuelas: “Profesor Luciano Díaz”, ubicada en la avenida Yapur Dumit; “Genaro Pérez”, localizada en la avenida Francia; “Sergio A. Hernández”, del municipio de Tamboril; y “José María Imbert”, del municipio de Navarrete. Con el propósito de lograr la mayor efectividad de las aportaciones, la Comisión Permanente para la Obra Social de la Asociación Cibao trabajó en coordinación con la dirección de las escuelas y sus asociaciones de padres³⁹⁶.

Queda demostrado que la responsabilidad social de la Asociación se convirtió en una de sus funciones más importantes a partir de 1982. Las experiencias de décadas anteriores habían apuntalado su compromiso con el bienestar común, pero fue desde ese momento cuando se entendió como un deber el sostén de las actividades comunitarias, el reconocimiento a figuras y entidades representativas del medio local y la gestión de aliviar necesidades perentorias en las áreas de salud, educación, cultura y recreación.

393 Acta de la reunión de fecha 10 de octubre de 1995.

394 Acta de la reunión de fecha 20 de diciembre de 1995.

395 Actas de las reuniones de fechas 7 y 14 de noviembre de 1996.

396 Memoria de actividades del año 1996, rendida por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

SANTIAGO: AGRÓPOLIS APABULLANTE

Las transformaciones promovidas por el desarrollismo, aceleradas de manera especial desde 1975 y expandidas febrilmente durante el período comprendido entre 1986 y 1990³⁹⁷, hicieron que Santiago creciera en todas las áreas. Una población que sobrepasaba los 600,000 habitantes y un significativo crecimiento de la migración rural y del deterioro ambiental la definían como una ciudad “bulliciosa y desordenada” que crecía sin control en el albor del siglo XXI³⁹⁸.

A principios de la década de los 80, la ciudad había recibido un contingente poblacional que la llevó a albergar más de 300,000 personas en su geografía. La sectorización del asentamiento humano que se verificó en la década del 70 siguió en esta etapa los mismos lineamientos: la población pobre quedó confinada en los terrenos de inferior calidad en áreas de peligro, mientras que la población acomodada y semiacomodada se orientó hacia terrenos alejados del centro urbano.

El constante crecimiento –que se verificó hacia el este– trajo consigo un proceso de descuido paulatino del centro de la ciudad, así como un desbordamiento de los límites ciudadanos, consumiendo tierras frescas y productivas desde el punto de vista agrícola y demandando la expansión de redes de servicios. Igualmente, promovió la segregación social, ya que conllevó desatención de las zonas donde se asentaban los segmentos más empobrecidos de la sociedad, que eran precisamente las áreas de mayor densidad poblacional y de mayor crecimiento demográfico.

El impacto de la década de los 80 se reflejó en el hecho de que, a partir de 1994, cuando llegó a tener una población residente de 450,000 habitantes, sus problemas socioeconómicos aumentaron

397 Yunén, Rafael Emilio, “Las ciudades de las Antillas: contemporaneidad y perspectivas”, pp. 15-16. Ponencia presentada en el Tercer Encuentro de Arquitectura y Urbanismo en las Antillas, Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Santiago, 1991.

398 De los Santos, Danilo, “Nuevos, tradicionales y transmodernos santiaguenses en el alba del siglo veintiuno: 1975-1995”. Texto del brochure de la exposición “Antología del Arte Santiaguero - Nuevos, tradicionales y transmodernos santiaguenses en el alba del siglo veintiuno - Arte Dominicano - 1975-1995”, Plaza de la Cultura Santiago Apóstol-Palacio Consistorial, del 8 al 29 de agosto de 1996.

y su situación ambiental empeoró³⁹⁹. Para entonces, 41 de sus 73 kilómetros cuadrados estaban totalmente construidos.

Los fenómenos urbanos provocaron ineficiencia en la provisión de los servicios públicos (con su consecuente impacto sobre la competitividad de la ciudad), ya que los escasos recursos que se podían disponer para estos fines de parte del Ayuntamiento y del Gobierno Central tenían que ser utilizados para atender un área urbana cada vez mayor. El desarrollo de la economía de la ciudad fue mucho más lento que en el pasado y no podía ofrecer oportunidades para toda la población, a pesar de que esta crecía lentamente. El parque industrial tampoco evolucionó al mismo ritmo de décadas anteriores⁴⁰⁰. Sin embargo, suplía el 80 % de la producción nacional de puros y la Zona Franca producía cerca del 25 % de las divisas generadas por todas las zonas francas del país. Podría afirmarse que la Zona Franca se había convertido en la base económica de la provincia y responsable de la dinámica que presentaba la ciudad⁴⁰¹.

En la rama comercial, la amplia producción interna abarcaba una diversa gama: zapatos, cueros, metalmecánica, envases, cerámicas, artesanías y materiales de construcción (cementos, blocks, ventanas y puertas, etc.), entre otros. En el sector de los servicios, una extensa y fructífera clase de comerciantes, eficientes sistemas bancarios y de comunicaciones, el turismo y profesionales de diversas disciplinas contribuían positivamente al desarrollo económico y social del país, haciendo de Santiago de los Caballeros una plaza con ramificaciones internacionales en la que se aplicaban técnicas administrativas y operaciones a tono con los más recientes avances mundiales⁴⁰².

399 Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra - Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR), “¡La ciudad corazón quiere latir...contigo!”. Brochure editado en ocasión del Quinto Centenario de la fundación de la ciudad, 1995.

400 “Comienza a tomar forma el plan de desarrollo estratégico de Santiago”, *Infocámara*, boletín informativo de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, núm. 23, noviembre-diciembre 1996, p. 4. Para datos más amplios, ver Rodríguez *et al.*, *op. cit.*, p. 21.

401 Rodríguez *et al.*, *op. cit.*, p. 21.

402 Burri, Ernest, “Globalización: un camino hacia el futuro”, disertación en la cena de gala benéfica y encuentro empresarial con motivo de la celebración del Quinto Centenario de la fundación de la ciudad, Centro Español, 22 de junio de 1995, pp. 2-3.

En el sector de la industria de la construcción, de acuerdo con un estudio realizado en 1995, seis empresas se erigían en las principales constructoras de viviendas, apartamentos, plazas y edificios comerciales⁴⁰³. Las viviendas unifamiliares estaban a la vanguardia en la evolución del crecimiento físico, lo que implicaba el mantenimiento de un desarrollo horizontal; los edificios de apartamentos se destacaban en segundo lugar, pero existían evidencias de que en el corto plazo este tipo de inmueble tomaría el liderazgo que muchos creían que efectivamente ocuparía⁴⁰⁴.

La Asociación Cibao era la principal fuente de financiamiento de estos proyectos⁴⁰⁵. Para 1984 había comprometido más de 30 millones de pesos para su inversión en la industria de la construcción⁴⁰⁶. En 1997, esa inversión era verificable en 90 residenciales, 60 urbanizaciones⁴⁰⁷, 23 condominios, seis edificios, dos torres y tres plazas comerciales⁴⁰⁸. Hay que resaltar que, con el preferente financiamiento de condominios y residenciales, había introducido, sin dudas, el concepto de la urbanización vertical entre las clases media y media-alta y las implicaciones

403 González, Agustín, “Inventario de las construcciones y sus fuentes de financiamiento en la ciudad de Santiago”, Santiago, 1995, p. 111.

404 *Ibidem*, pp. 7 y 78.

405 *Ibidem*, p. 111.

406 Acta de la reunión de fecha 20 de junio de 1984, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

407 Además de las urbanizaciones y repartos citados a lo largo de este libro, cabe citar los siguientes: Reparto Eva María, La Moraleja, Piña de Oro, INGCO, La Trinitaria, La Rosaleda, Reparto Universitario, La Esmeralda, Reparto Rincón Largo, Reparto Panorama, Los Cajuales, Residencial Alina, La Terraza, Altos de Rafey, Jardines del Oeste, Las Amapolas, Reparto Tito Hernández, Los Álamos, La Rinconada, Mirador del Yaque, Residencial Monumental, Jardines del Rey, Los Laureles, Las Antillas, Las Américas, Cerro Alto, Cerro Hermoso, urbanización Casilda, Jardines del Este, El Copal, La Española y urbanización Fernando Valerio (de la lista de urbanizaciones financiadas por la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, abril de 1997). Gran parte de estas urbanizaciones fue desarrollada como “venta de solares”, y la construcción de viviendas fue financiada de manera particular (Informe del Ing. Manolo Rodríguez, abril de 1997).

408 Lista de las urbanizaciones y condominios financiados por la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, 1997. Al 31 de diciembre de 1996, había compromisos de financiamiento a largo plazo por RD\$176,365,700.00, correspondientes a 18 condominios más y dos nuevas plazas comerciales con un total de 366 apartamentos y 53 locales que se financiarían en 1997 (Informes ofrecidos por la Gerencia Financiera de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos, abril de 1997).

sociales de la convivencia en altura, donde los residentes se ven ligados por intereses y responsabilidades comunes.

En paralelo al notable crecimiento que registró el sector de la construcción privada en el último trimestre de 1996, motivado entre otros factores por la disminución de las tasas de interés, la Asociación siguió facilitando recursos a los adquirientes de viviendas⁴⁰⁹. Los números lo mostraban con claridad. Al 31 de diciembre de 1995, sus préstamos hipotecarios ascendieron a RD\$748.78 millones y fueron canalizados a 3,521 prestatarios. Seis meses más tarde, al 30 de junio de 1996, su cartera hipotecaria se había elevado a RD\$868.94 millones –entre 3,679 prestatarios– para un crecimiento de un 17.44 % en la cantidad prestada. En octubre de 1996, el monto de los préstamos hipotecarios se elevó a 992.74 millones, lo que significó un crecimiento de un 18.16 % respecto a la cantidad otorgada en diciembre de 1995.

Una muestra de que la Asociación Cibao empezó a prestar más por el incremento de la demanda se evidencia en la relación entre las captaciones y los préstamos hipotecarios. Al 31 de diciembre de

409 En efecto, en este período, el sector de la construcción privada registró un notable crecimiento, mientras que la intervención pública se redujo sustancialmente.

En el trimestre octubre-diciembre de 1996, la inversión del Gobierno Central en construcción se derrumbó en un 37.4 %, al caer a RD\$1,229.3 millones, frente a la inversión de RD\$1,962.4 millones que se llevó a cabo en el mismo período de 1995.

Pero, a pesar de esta caída de la inversión pública, el *boom* de la industria privada elevó el valor agregado del sector de la construcción a RD\$156.6 millones (a precios de 1970) en el último trimestre de 1996, para un crecimiento del 13.3 % frente al valor agregado de RD\$138.2 millones que se registró en el mismo trimestre del año anterior. Cuatro factores explican ese auge de la construcción privada: permanencia de una demanda insatisfecha (déficit habitacional), mayor acceso al crédito, estabilidad de precios, entrada de los contratistas del sector público a participar en la construcción privada y disminución de las tasas de interés.

En cuanto a este último aspecto, los datos del Informe de la Economía Dominicana de 1996 del Banco Central mostraban que las tasas que los bancos pagaban por los certificados financieros bajaron del 17.2 % (a finales de 1995) al 14.2 % (en diciembre de 1996).

Esa evolución de las tasas pasivas se hizo más aguda al final de enero de 1997, después de que la Junta Monetaria dispuso un encaje legal marginal del 40 % para las nuevas captaciones de los bancos comerciales. Como resultado, la tasa de captación de los bancos bajó entre un 8 % y un 11 %. Con esos niveles, resultaba mucho más atractivo para las asociaciones de ahorros y préstamos prestar sus recursos a los posibles adquirientes de viviendas en lugar de colocarlos como inversión en los bancos (Tejada, Víctor Manuel, “Fiebre de 40 grados en la construcción privada”, *Rumbo*, núm. 163, 17 marzo 1997, pp. 45-48).

1996, las captaciones aumentaron en RD\$367.94 millones, mientras que los préstamos hipotecarios crecieron en RD\$1,051.60 millones, es decir, aumentaron por encima de mil quinientos millones frente a las captaciones. Este proceso de aumento en la disponibilidad de financiamiento estuvo directamente ligado a la reducción de las tasas de interés y al aumento de los plazos de pago. El 21 de marzo de 1996, la Junta de Directores aprobó reducir de un 20 a un 18 % la tasa de interés de los préstamos para viviendas, llevando los plazos de 15 a 20 años. Además, sus financiamientos pasaron a cubrir hasta un 80 % del valor del inmueble⁴¹⁰. Pionera en esta decisión, su acción fue emulada por las demás asociaciones del sistema.

Con el financiamiento de nuevas etapas y subetapas de las urbanizaciones surgidas en las décadas de los 60 y 70 y de condominios, edificios, plazas comerciales y urbanizaciones –Monte Rico⁴¹¹, Villa del Norte⁴¹² (1982), El Dorado⁴¹³ (1984), La Rosa (1991) y Romenia (1995)⁴¹⁴–, así como de proyectos de cierta relevancia como la Casa Club del Centro Español⁴¹⁵ (1983) y el hotel Gran Almirante⁴¹⁶ (1990), en la avenida Estrella Sahdalá esquina Sebastián E. Valverde, en el sector de Los Jardines Metropolitanos, la Asociación Cibao siguió incidiendo en la definición de hitos y en la silueta urbana de Santiago, tal y como lo venía haciendo a partir de su fundación en 1962, confirmando el aserto del historiador Danilo de los Santos: “La historia urbanística de Santiago se puede dividir en dos períodos: antes y después de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos”.

410 Acta de la reunión de fecha 21 de marzo de 1996, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

411 Acta de la reunión de fecha 4 de agosto de 1982.

412 Acta de la reunión de fecha 18 de agosto de 1982.

413 Acta de la reunión de fecha 6 de diciembre de 1984.

414 Informes ofrecidos por el ingeniero Manolo Rodríguez, abril de 1997.

415 Acta de la reunión de fecha 19 de enero de 1983, celebrada por la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos.

416 Acta de la reunión de fecha 30 de mayo de 1990.

~VI~

Una década de aperturas y cambios 1997-2007

Somos una institución fuerte en nuestros valores,
enfocados cada día para ser más ágiles, eficientes
e innovadores, trabajando con pasión, amabilidad,
excelencia e integridad para nuestros socios
ahorrantes y clientes.

José Santiago Reinoso Lora

UN TRÁNSITO ENTRE SIGLOS JALONADO POR LA MACROECONOMÍA Y LA LEGISLACIÓN ECONÓMICA

El final de los “felices 90” del siglo XX –como los llamó el economista Joseph Stiglitz– y el arranque del siglo XXI significaron para la Asociación Cibao un período de cambios trascendentales y de expansión sostenida en el que la regeneración de su originalidad más sustantiva se complementó, en el terreno de las realizaciones prácticas, con sobresalientes momentos definitorios de su perfil y amplios enfoques de su estrategia de desarrollo.

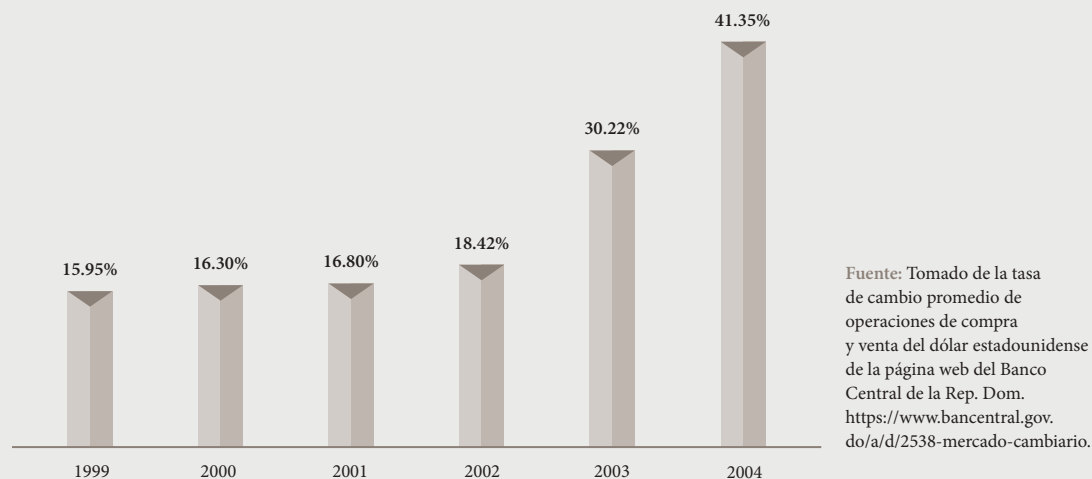
Esa etapa se verificó en el transcurso de los gobiernos de Leonel Fernández (1996-2000 y 2004-2008) e Hipólito Mejía (2000-2004) y coincidió con cuatro momentos distinguibles: primero, el dinámico crecimiento de la economía dominicana entre 1992 y 2001, considerado como uno de los más atrayentes del área latinoamericana y el Caribe y demostrativo de un cambio importante en el manejo de la política monetaria; segundo, su contracción a partir de 2001, como producto del ataque terrorista al World Trade Center de Nueva York; tercero, la crisis de 2003-2004, y cuarto, la implementación de correctivos legales en 2004 para evitar su repetición. Así como el de los 90 –en palabras de Luis Manuel Piantini– “fue un decenio revolucionario en la transformación del Estado dominicano en su visión participativa sobre el desenvolvimiento de la economía y en la consolidación de sus instituciones”⁴¹⁷ por “el amplio conjunto y la profundidad de las reformas legales y administrativas puestas en vigencia”, que sentaron “las bases para continuar mejorando los niveles de competitividad de la economía dominicana para su participación exitosa en un mundo cada vez más inmerso en la fuerte dinámica de una economía globalizada exigente, para sobrevivir, crecer y desarrollarse, en la disciplina, apertura, continuos avances tecnológicos y aumentos de la productividad”⁴¹⁸, el primer lustro del siglo XXI fue signado por dos extremos de crecimiento y una crisis financiera. Juan Temístocles Montás expone al respecto:

417 Piantini, Luis Manuel, *Apuntes de economía y política*, Banco Central de la República Dominicana, Santo Domingo, 2000, p. 127.

418 *Ibidem*, p. 126.

[...] después de haber registrado altas tasas de crecimiento durante la década de los noventa en un contexto de estabilidad económica, la República Dominicana apenas creció un 2.7 % durante el 2001. El ritmo de crecimiento logró recuperarse al 4.1 % en el 2002, pero en el primer semestre del 2003 el crecimiento de la economía fue negativo en 0.8 %. [...] La inflación, que había mantenido un nivel por debajo de dos dígitos en el período 1995- 2001, subió a 10.5 % en el 2002 y para octubre de este año ya rondaba el 30 %, proyectándose para el final del año un 35 %. Asimismo, la moneda dominicana que se había mantenido relativamente estable a lo largo del periodo 1991-2002 con una depreciación equivalente a un 4 % anual, se depreció en más de un 50 % durante el 2003. Al terminar el 2002, la tasa promedio de cambio de la moneda norteamericana con relación al peso era RD\$18.03 por US\$1.00, pero para noviembre de este año se había colocado en RD\$40.00 por US\$1.00. Producto de la depreciación de la moneda, el nivel de endeudamiento público ha pasado de representar un 26 % del PIB en el 2002 a casi un 50 % del PIB en el 2003⁴¹⁹.

TASA DE COMPRA PROMEDIO ANUAL DE USD EN DOP



419 Montás Domínguez, Juan Temístocles, “La crisis bancaria de 2003”, plan de tesina para el Máster en Comercio Exterior y Finanzas Internacionales de la Universidad de Barcelona. Disponible en https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/montas_dominguez_jt

El año 2003 fue una verdadera piedra de toque: “El 2003 –dice Miguel Guerrero– fue un período particularmente duro para la mayoría de los dominicanos, que sufrió en carne viva los aumentos de precios, la depreciación de la moneda y el relajamiento de las formas protocolares”. La bancarrota del Banco Intercontinental (BANINTER), “a causa de actividades denunciadas como ilegales y fraudulentas por las autoridades financieras y monetarias”, afectó la vida de los dominicanos⁴²⁰.

La recuperación de la confianza por parte de los actores económicos y la disminución de la inflación y la devaluación generadas por la crisis de 2003 se tornaron visibles en el segundo semestre de 2004 con la apreciación de la moneda, lo que incidió favorablemente en el crecimiento de la actividad económica, que de una tasa negativa del PIB de -0.4 % en 2003 pasó a un 2 % en 2004. Las autoridades adoptaron medidas en busca del reordenamiento de la economía, que incluyeron las primeras reglamentaciones de la Ley Monetaria y Financiera y el reinicio de las negociaciones con el Fondo Monetario Internacional para la firma de un acuerdo *stand-by*, luego de la ruptura de un convenio firmado en 2003 que planteó diversos requerimientos para las entidades financieras, entre ellas la presentación a la Superintendencia de Bancos de un Plan de Negocios⁴²¹. Cumplidos a cabalidad los estrictos estándares de regulación previstos en el acuerdo con el organismo crediticio por las entidades del sector en el curso del año, en 2005 se firmó un nuevo acuerdo⁴²².

El trienio 2005-2007 fue “una etapa de fuerte crecimiento, durante el cual la economía se acercó a sus niveles de producción potencial y creció al ritmo promedio más elevado de los últimos veinticinco años”⁴²³. En 2005, el producto interno bruto creció un 9.3 %; todas las actividades económicas que lo conforman registraron un comportamiento positivo, a excepción de la minería (-1.7 %), cambiando, en algunos casos, la tendencia negativa registrada en 2004. Por otra parte, el consumo se aprovechó de la reducción de precios y la disminución en las tasas de interés, presentando una

420 Guerrero, Miguel, “La crisis de 2003 y el papel de la prensa”, en *Vivir en libertad - Trayectoria de un ejercicio periodístico*, Santo Domingo, 2018, p. 74.

421 Banco Central de la República Dominicana, “60 años de política monetaria”, Santo Domingo, 2008, vol. III, p. 260.

422 Memoria anual Banco BHD 2003, p. 7, y Banco Central, *op. cit.*, p. 258.

423 Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, *Composición económica dominicana. El estrato de ingresos medios en el umbral del siglo XXI*, 2011, p. 15. Disponible en http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/Libros/El_estrato_de_ingresos_medios_en_RD.pdf (consultado el 28 de septiembre de 2019).

expansión, en términos reales, del 16.9%; y el comportamiento de la inversión bruta interna –que registró un crecimiento del 10.3 %, luego de haber experimentado tasas negativas en los años 2003 (–12.5 %) y 2004 (–6.1 %)– fue interpretado “como una clara señal del proceso de recuperación de la economía y del cambio de expectativas de los agentes económicos”⁴²⁴.

CRECIMIENTO REAL ANUAL DEL PIB

En porcentajes



En 2006, el crecimiento “se sustentó en el dinamismo de la demanda interna”. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) observó:

[...] el Producto Interno Bruto (PIB) presentó una variación anual de 10,7 %, la tasa más elevada de los últimos 19 años. El empleo aumentó 4,8 %, más del doble que en 2005. A pesar del alza del precio internacional del petróleo, la inflación (5 %) volvió a descender. En cambio, el déficit

424 “La economía dominicana en el 2005”, *Hoy*, 28 enero 2006. Disponible en <https://hoy.com.do/la-economia-dominicana-en-el-2005> (consultado el 28 de septiembre de 2019).

del sector público no se redujo y el de la balanza comercial se incrementó, subiendo sus montos respectivos a 3,7% y 15,1% en relación con el PIB⁴²⁵.

Finalmente, durante el año 2007 la actividad productiva mantuvo su dinamismo, “aunque el crecimiento del valor agregado real fue más moderado que el alcanzado en el año anterior, resultado al que contribuyeron levemente las tormentas tropicales, Noel y Olga, que azotaron al país a fines de año. No obstante, el PIB real aumentó en 8.5 %, evolución que fue impulsada en un grado significativo por el consumo privado”⁴²⁶.

Este entorno macroeconómico repercutió notoriamente en el desempeño de la Asociación. En el tránsito de una década, la evolución fue positiva: mientras que en 1997 se colocaron 1,517 nuevos préstamos, ascendentes a RD\$602.8 millones, y la cartera de crédito creció un 19 % en relación con 1996, al pasar de RD\$1,327.00 millones a RD\$1,580.00 millones, con un aumento de RD\$253 millones⁴²⁷, en 2007 los préstamos colocados fueron 2,611, por un valor de RD\$3,034.00 millones, y la cartera de crédito creció un 17 % respecto al año 2006, al pasar de 6,290.00 millones a RD\$7,377.00 millones, lo que representó un incremento de RD\$1,087.00 millones⁴²⁸. Los activos, que en 1997 ascendían a RD\$2,631 millones⁴²⁹, en 2007 llegaban a RD\$16,740 millones⁴³⁰, con incrementos sostenidos en todo el período⁴³¹. No obstante, en 2003 y 2004 la desaceleración e inestabilidad económica se hicieron manifestas

425 Comisión Económica para América Latina y el Caribe, “República Dominicana: evolución económica durante 2006 y perspectivas para 2007”. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/25814-republica-dominicana-evolucion-economica-durante-2006-perspectivas-2007> (consultado el 28 de septiembre de 2019).

426 Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, “Análisis del desempeño económico y social de República Dominicana enero-diciembre 2007”. Disponible en <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/uaaes/economico-social/analisis-desempeno-diciembre-2007.pdf> (consultado el 28 de septiembre de 2019).

427 Memoria anual 1997, p. 6.

428 *Ibidem*, p. 40.

429 *Ibidem*, p. 9.

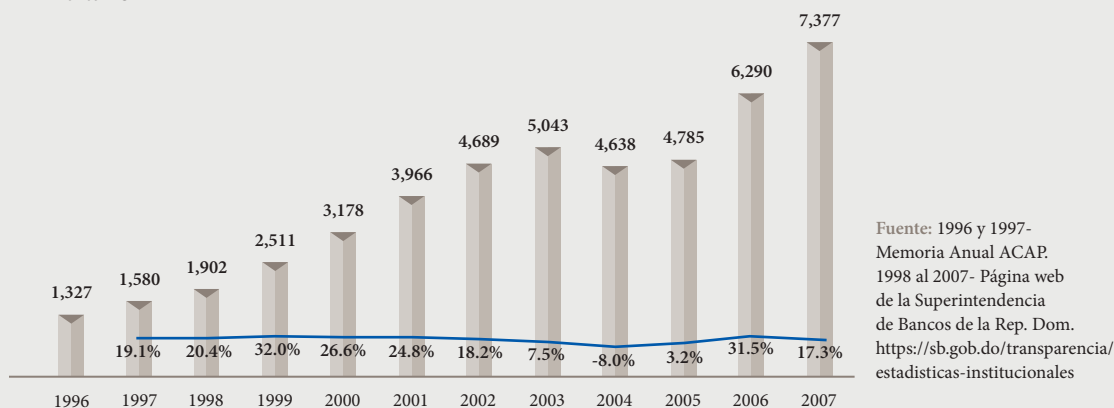
430 *Ibidem*, p. 42.

431 Memorias anuales de 1997 a 2007.

en el número de préstamos y la cartera de crédito. Se pasó de 2,882 préstamos en 2002⁴³² a 2,454 en 2003⁴³³, quebrándose así ocho años consecutivos de crecimiento sostenido, y a 1,405 en 2004⁴³⁴, con la subsecuente disminución de montos facilitados (RD\$1,823.00 millones en 2002⁴³⁵, RD\$1,710.00 millones en 2003⁴³⁶ y RD\$1,109 millones en 2004⁴³⁷), en tanto que la cartera de crédito, que en 2003 había pasado de RD\$4,689.00 millones⁴³⁸ a RD\$5,043.00 millones⁴³⁹, tuvo una variación negativa de un 8 %, al decaer a RD\$4,638.00 millones en 2004. La recuperación se hizo patente en 2005 y 2006, cuando la cartera de crédito pasó, en forma consecutiva, a RD\$4,785.00 millones⁴⁴⁰ y RD\$6,290.00 millones⁴⁴¹, respectivamente.

CARTERA DE CRÉDITO BRUTA (SIN RENDIMIENTOS)

En millones DOP



432 Memoria anual 2002, p. 34.

433 Memoria anual 2003, p. 21

434 Memoria anual 2004, p. 31.

435 Memoria anual 2002, p. 34.

436 Memoria anual 2003, p. 21.

437 Memoria anual 2004, p. 35.

438 Memoria anual 2002, p. 34.

439 Memoria anual 2003, p. 21.

440 Memoria anual 2005, p. 42.

441 Memoria anual 2006, p. 45.

Al mismo tiempo, la legislación ejerció una influencia determinante en la configuración y el accionar de la Asociación Cibao en el curso de su devenir a finales del siglo XX y a inicios del siglo XXI, obligando a sus funcionarios a aportar sus mejores esfuerzos para la transformación de su cultura. Fue el caso de la Ley Monetaria y Financiera núm. 183-02; la Ley núm. 92-04, que estableció el Programa Excepcional de Prevención del Riesgo para las Entidades de Intermediación Financiera; la Ley núm. 72-02, sobre Lavado de Activos Provenientes del Tráfico Ilícito de Drogas y Sustancias Controladas, y ciertas resoluciones de la Junta Monetaria. Todo ello conllevaría cambios de actitudes, creatividad gerencial para enfrentar distintos procesos, flexibilidad cognoscitiva para aprender nuevas formas operativas, bancarias y tecnológicas, y capacidad de adaptación a una nueva estructura jerárquica, todo sin descuidar la preservación de sus valores fundacionales.

TRANSICIONES ESTRUCTURALES

Aunque mediante su Tercera Resolución del 23 de enero de 1985 la Junta Monetaria había aprobado la diversificación de las operaciones del sistema de ahorros y préstamos, y en 1995 el Banco Nacional de la Vivienda (BNV) había autorizado a la Asociación a conceder préstamos personales para fines determinados⁴⁴², su marco legal e institucional era una retranca para su expansión⁴⁴³. Esto quedó evidenciado después de una visita que en 1996 hicieron el director Cristian Reyna y el entonces subgerente general Lic. Rafael Genao Arias a Madrid (España)⁴⁴⁴, donde conocieron el funcionamiento de las cajas de ahorro de ese país, que funcionaban como banco de la familia y facilitaban recursos a las microempresas⁴⁴⁵.

La necesidad de cambios en la regulación, supervisión y prestación de servicios que permitieran a las asociaciones de ahorros y préstamos tener una participación más amplia en el mercado

442 Libro 33, acta 897, 27 julio 2000.

443 Libro 27, acta 762, 24 abril 1996.

444 Libro 27, acta 757, 7 marzo 1996.

445 Libro 27, acta 753, 18 enero 1996.

financiero, aun con el riesgo de utilizar facilidades de la competencia para servicios tan necesarios y comunes como las tarjetas de crédito y débito –con lo que ello implicaba en términos de identidad y beneficio–, así como la adecuación de normas y estructuras para permitir su éxito total⁴⁴⁶, eran pretendidas bajo el régimen diferenciado que preveían su ley marco, la núm. 5897 del 14 de mayo de 1962, y sus reglamentos. Pero la adquisición del Banco del Comercio Dominicano (Bancomercio, S. A.) por el Royal Bank of Canada en 1995, su fusión por absorción con el Banco Intercontinental en 1997 –para dar lugar a Baninter, S. A.– y la competencia por la apertura del mercado financiero que se avizoraba, de la que se daba cuenta en 1999⁴⁴⁷, proyectaban un escenario distinto.

Fue así como en 1997, atendiendo a la sugerencia del director Arturo Grullón, se acordó requerir los servicios del Ing. Ángel María Castillo Brito, egresado de la Incae Business School y coordinador del primer plan estratégico del Instituto Superior de Agricultura, para sentar las bases de un plan estratégico para el quinquenio 1999-2003. El asunto constituía un desafío, pues nunca se había proyectado una planificación a tan largo plazo y se entendía que, dada la fortaleza de la institución, no se ameritaba esa herramienta. Pero la propuesta fue acogida y, entre 1998 y 1999, un equipo de gestión estratégica, integrado por el Dr. Flavio Darío Espinal –gerente general–, el Lic. Rafael Genao –subgerente general–, el Lic. Damián González –gerente financiero– y la Lic. Yara Hernández –asistente de mercadeo, como secretaria–, estructuró un plan en las siguientes áreas: transparencia, para afianzar la confianza del público y evidenciar una administración con el más alto nivel de

446 Libro 27, acta 762, 24 abril 1996.

447 Libro 31, acta 875, 25 noviembre 1999. Entre septiembre y noviembre de 1999, aunque ya se alentaban los proyectos de tarjetas de crédito y débito y la instalación de nuevas sucursales en la ciudad de Santiago, los directores Verutidio Ramírez y José Tomás Cruz Medina propusieron a la Junta de Directores realizar un examen a fondo de la institución para aprovechar las oportunidades y adelantarse a los desafíos del sistema financiero, y de manera particular: 1) la revisión departamental y del organigrama; 2) la revisión y definición de atribuciones del personal; 3) la revisión y modificación, si fuese necesaria, de los manuales correspondientes a cada puesto o su redacción y puesta en vigencia si no los hubiere; 4) la revisión de estatutos, reglamentos, planes de préstamos al personal y formularios de soportes de operaciones rutinarias; 5) la consolidación del marco legal vigente del Banco Nacional y de las asociaciones de ahorros y préstamos. A la vez, plantearon integrar nuevos directores que pudiesen dedicar tiempo a las labores de la Junta, comités y comisiones (libro 31, acta 868, 28 septiembre 1999, y acta 872, 1 noviembre 1999).

Miembros del Comité del Plan Estratégico 1999-2003:



Dr. Flavio Darío Espinal
Gerente general



Lic. Rafael Genao
Subgerente general



Lic. Damián González
Gerente financiero



Lic. Yara Hernández
Asistente de Mercadeo

moralidad, palpable a nivel de imagen y estructura física; tecnología, visto su predominio en las actividades del sistema financiero, a fin de alcanzar la excelencia en cuanto a organización interna y servicio al asociado; mercadeo y servicios, para ampliar la participación en el mercado de captación de recursos y financiamiento; negocios, en el interés de ampliar la oferta de productos y servicios, más allá del préstamo hipotecario, para lograr un crecimiento de los activos a una tasa del 30 % anual; y, finalmente, recursos humanos, a fin de contar con el capital humano idóneo que permitiera ofrecer un servicio de la más alta calidad para satisfacer las necesidades de los asociados⁴⁴⁸. El reto que suponía impulsar los diferentes ámbitos de acción del plan puso a prueba las energías y la capacidad de adaptación de toda la institución, ya que no solo se trataba de motorizar a la Asociación en términos de negocio, sino también de gestar nuevos procesos y cambios desde el punto de vista operativo, que debían constituirse en ejes transversales de toda su estructura organizativa, de los que se harían compromisarios cada funcionario y cada empleado.

Las manifestaciones de la ejecución del plan fueron variadas. Una primera expresión fue la creación de los departamentos Legal (1998)⁴⁴⁹, de Tarjetas de Crédito y Débito⁴⁵⁰ y de Mercadeo⁴⁵¹ (1999)

448 Libro 31, acta 859, 1 julio 1999.

La propuesta del plan estratégico (libro 27, acta 795, 26 junio 1997) tuvo como punto de partida un taller de inducción hacia el planeamiento estratégico celebrado en junio de 1997 (libro 27, acta 791, 22 mayo 1997). El plan iniciaría por la sucursal de Nibaje (libro 27, acta 796, 3 julio 1997).

449 Este departamento entraría en funcionamiento a partir del 4 de enero de 1999 como dependencia de la Gerencia General y tendría a su cargo todos los asuntos legales, salvo los asignados a asesores legales externos. Como encargado se designó al Lic. Norberto J. Fadul (libro 29, acta 840, 28 diciembre 1998). Fadul renunció en marzo de 1999 y en su lugar fue designada la Lic. María Ysabel Ega Kury (libro 30, acta 847, 10 marzo 1999).

450 Libro 30, acta 853, 29 abril 1999. Este departamento entraría en funcionamiento a partir del 1 de mayo de 1999.

451 Libro 30, acta 853, 29 abril 1999. Este departamento entraría en vigor a partir del 1 de mayo de 1999. El 3 de agosto de 1995 se había creado el cargo de asistente de mercadeo, que ocupó la Lic. Yara Hernández, bajo la dirección de la Gerencia General y la Subgerencia General. Sus funciones serían las de planificar, ejecutar y controlar tareas del área (investigación de mercados, publicidad, promoción y relaciones públicas).

–integrados a un nuevo organigrama aprobado a fines de ese año⁴⁵²–, la Gerencia de Ingeniería⁴⁵³, la Subgerencia de Informática⁴⁵⁴ (2001), un Comité de Crédito (2002) –renombrado prontamente como Comité de Tarjetas de Crédito, para conocer y decidir sobre solicitudes de expedición de tarjetas de crédito y débito⁴⁵⁵– y la Gerencia de Negocios (2004)⁴⁵⁶. En tanto, en 2002, a fin de cumplir con los Requerimientos Mínimos de Seguridad Física en Oficinas Bancarias, establecidos por el Comité de Seguridad Bancaria, adscrito a la Asociación de Bancos Comerciales de la República Dominicana, se creó el puesto de encargado de seguridad, según la descripción y el perfil delineados por el Comité de Seguridad⁴⁵⁷.

En el área de transparencia, la estructura dirigenal y organizacional sufrió cambios que significaron una total renovación de liderazgos y la culminación de una etapa. A las renuncias como directores de Cristian Reyna en 2001⁴⁵⁸ y Arturo Grullón en 2003⁴⁵⁹ y de Andrés Gustavo Pastoriza como primer

452 Libro 31, acta 873, 4 noviembre 1999. El nuevo organigrama había sido presentado por el gerente general a la Junta de Directores el 5 de agosto de 1998.

453 Libro 35, acta 934, 20 julio 2001. A raíz de la creación de la Gerencia de Ingeniería con los departamentos de Proyectos y Avalúos y de Edificaciones y Servicios Generales fueron suprimidos los departamentos de Ingeniería y Servicios Generales. Sus primeros funcionarios fueron el Ing. Manuel de Jesús Rodríguez, gerente; Lic. Miguel Antonio Canahuate, encargado del Departamento de Edificaciones y Servicios Generales, e Ing. Juan Pablo Pichardo, encargado del Departamento de Proyectos y Avalúos.

454 Libro 35, acta 934, 20 julio 2001. A cargo de esta dependencia fue nombrado el Lic. Jorge Luis Cruz.

455 Libro 37, acta 971, 27 junio 2002 y libro 39, acta 988, 20 noviembre 2002. Los integrantes del comité fueron el gerente general, el gerente financiero, el gerente de crédito, el gerente de ahorro y mercado de valores y el encargado del Departamento de Tarjetas de Crédito. Después de su red denominación fue encabezado por el director Lic. José Ramón Vega.

456 Libro 45, acta 1067, 21 octubre 2004. Esta gerencia funcionaría a partir del 1 de noviembre de 2004. Su primer gerente fue el Lic. Luis Marte.

457 Libro 38, acta 974, 18 julio 2002. En 2000, el equipo gestor de seguridad había sometido una propuesta de seguridad general y se asignó a Dominican Watchman National una evaluación general de la seguridad en la institución (libro 33, acta 906, 19 octubre 2000).

458 Libro 34, acta 929, 17 mayo 2001. Cristian Reyna permaneció como director durante ocho años, entre el 1 de abril de 1993 y el 11 de mayo de 2001.

459 Libro 42, acta 1035, 3 diciembre 2003.

suplente del Dr. Salomón Jorge en 2002⁴⁶⁰, se sumaron el retiro, con efectividad al 31 de diciembre de 2001, del Dr. Flavio Darío Espinal como gerente general⁴⁶¹ y su sustitución por el Lic. Rafael Antonio Genao Arias –hasta entonces subgerente general y funcionario desde febrero de 1983⁴⁶²– a partir del 1 de enero de 2002⁴⁶³, además del ingreso como nuevos directores de los licenciados José Domingo Fadul y José Ramón Vega Batlle a partir del 1 de abril de 2002⁴⁶⁴ y del Dr. Pablo Ceferino Espaillat Galán desde el 1 de abril de 2005. Con la asunción del Lic. Rafael Genao Arias en el cargo de gerente general quedaron suprimidos la Subgerencia General y el cargo de subgerente general⁴⁶⁵, a la vez que se reconstituyó el Comité de Mercadeo⁴⁶⁶.

En cuanto a la imagen institucional, aunque en 1999 se había desechado una propuesta de cambio del emblema existente desde la fundación⁴⁶⁷ –una casa de color rojo, evocativa de una alcancía y sobrepuesta a una letra C de color azul (inicial del nombre Cibao) con cinco círculos dorados a manera de monedas que caían dentro la vivienda–, un año después se resolvió solicitar el registro de un nuevo emblema, esta vez con un diferente diseño de la casa y la reducción de los círculos de cinco a tres⁴⁶⁸. Por otra parte, en 2004 se resolvió usar la razón social o nombre institucional íntegramente, no solo en sus documentos legales sino en cualquier exposición en medios internos o externos, junto a la versión aprobada del emblema con la tipografía, los colores y las proporciones escogidos⁴⁶⁹.

460 Libro 39, acta 992, 18 diciembre 2002. Pastoriza renunció al aceptar formar parte del Consejo de Directores del Banco del Progreso.

461 El Dr. Espinal había cumplido 75 años el 16 de enero de 2001. Había asumido la gerencia el 1 de marzo de 1982 (libro 34, acta 931, 7 junio 2001). Previamente, y durante 39 años, había servido como asesor legal externo (libro 36, acta 944, 18 octubre 2001).

462 Libro 52, acta 1171, 31 enero 2007.

463 Libro 36, acta 944, 18 octubre 2001.

464 Libro 52, acta 1171, 31 enero 2007.

465 Libro 36, acta 945, 1 noviembre 2001.

466 Libro 36, acta 952, 27 diciembre 2001. El comité reconstituido operaría a partir del 1 de enero de 2002. Como presidente de este comité fue designado el director José Santiago Reinoso Lora.

467 Libro 30, acta 845, 18 febrero 1999.

468 Libro 33, acta 894, 29 junio 2000.

469 Libro 45, acta 1064, 29 abril 2004.



El del año 2000: una casa de color rojo, evocativa de una alcancía y sobrepuesta a una letra C de color azul (inicial del nombre Cibao) con cinco círculos dorados a manera de monedas que caían dentro la casa–, un año después se resolvió solicitar el registro de un nuevo emblema, esta vez con un diferente diseño de la casa y la reducción de los círculos de 5 a 3.

La sede también fue objeto de cambios físicos para alojar nuevas gerencias y departamentos: se remodelaron sucesivamente los niveles quinto (1996)⁴⁷⁰, primero (1997)⁴⁷¹ –afectado junto al mezanine por un incendio el 15 de octubre de 2000⁴⁷²–, segundo, sexto (1999)⁴⁷³ y cuarto (2000)⁴⁷⁴. En 2005, por razones de seguridad, se decidió dedicar, a partir de 2006, para uso exclusivo de la Asociación el salón de conferencias de la segunda planta⁴⁷⁵. En previsión del crecimiento del número de empleados, producto de la creación de nuevas instancias en el organigrama, se adquirieron solares

470 Libro 27, acta 767, 4 julio 1996.

471 Libro 27, acta 802, 4 septiembre 1997. El diseño acogido fue el presentado por el Arq. Nelson Viñas.

472 Libro 33, acta 906, 19 octubre 2000.

473 Libro 31, acta 869, 6 octubre 1999.

474 Libro 33, acta 902, 21 septiembre 2000.

475 Libro 48, acta 1008, 19 octubre 2005.

aledaños en las calles Máximo Gómez⁴⁷⁶ (1997) y Beller⁴⁷⁷ (1998) para la ampliación del parqueo original, que fue reservado solo a empleados⁴⁷⁸ y que en 2003 se proyectó llevar a dos niveles⁴⁷⁹, aunque esto no llegó a materializarse.

La modernización tecnológica tuvo como principio de ejecución la adecuación requerida por la Comisión Interinstitucional creada al efecto el 20 de enero de 1998 por la Junta Monetaria para el cambio de milenio a partir del año 2000, y la dirigió un comité integrado en 1997⁴⁸⁰. Se temía que muchas aplicaciones automatizadas en las instituciones de cualquier tipo dejaran de funcionar normalmente como resultado del cambio en el manejo histórico de los campos de fecha cuando se trabajara con años fuera del rango 1900-1999, por la dificultad que tenían los programas y equipos informáticos para distinguir entre milenios, dada la limitación que implicaba la existencia de solo dos dígitos para el registro del año⁴⁸¹.

El comité tuvo como objetivo supervisar los planes de trabajo tendentes a la adecuación de los sistemas tecnológicos en todas las sucursales y oficinas, y a esos fines elaboró y puso en ejecución un plan de trabajo que tenía como producto esperado la certificación de tales sistemas a más tardar el 31 de diciembre de 1999⁴⁸². La agilidad con la que se llevaron a cabo permitió que, dos meses antes del vencimiento del plazo, la migración a una nueva plataforma informática estuviera lista: el Banco Central y la Superintendencia de Bancos certificaron en octubre de 1999 que los procesos de adecuación y prueba se hicieron de acuerdo a las normativas emitidas al respecto

476 Libro 27, acta 807, 13 noviembre 1997.

477 Libro 28, acta 823, 4 junio 1998.

478 Libro 31, acta 864, 19 agosto 1999.

479 Libro 41, acta 1011, 4 junio 2003. También, libro 41, acta 1019, 7 agosto 2003.

480 Memoria anual 1997, p. 10, y memoria anual 1998, p. 12. También, libro 31, acta 871, 28 octubre 1999. La revisión del sistema informático y su evaluación de cara a su adecuación fue convenida con Vila del Corral (libro 30, acta 845, 18 febrero 1999).

481 Memoria anual 1997, p. 10.

482 *Ibidem*.

y que el proceso de certificación de auditoría externa e interna se apegó a los procedimientos establecidos. La infraestructura tecnológica estaba lista para enfrentar el nuevo siglo⁴⁸³.

Con base en los renovados equipos y sistemas, en el año 2000 se puso en práctica el plan general de desarrollo de la infraestructura informática⁴⁸⁴. Además de contemplar una mayor eficiencia en el procesamiento de datos⁴⁸⁵ y la protección de las redes contra el acceso de usuarios no deseados y el filtrado de contenido de internet⁴⁸⁶, tuvo como aspectos más resaltantes los siguientes: en primer lugar, la instalación de una red virtual privada (VPN - Virtual Private Network) para enlazar las sucursales con la oficina principal a través de internet, como alternativa de respaldo de comunicaciones que permitiría a empleados seleccionados acceder a su sistema desde donde se encontrasen sin tener que trasladarse a la oficina principal o a una sucursal (2003)⁴⁸⁷, y, en segundo lugar, los proyectos de telefonía (2004-2006)⁴⁸⁸, que permitieron interconectar las sucursales mediante la tecnología de Voz sobre Protocolo de Internet (también conocida como Voz sobre IP, VoIP o Voice Internet Protocol), con el consiguiente aumento de la flexibilidad, la funcionabilidad y la efectividad en la comunicación y con menores costos, al eliminar funcionalidades facturadas con cargos extras e incrementar la cantidad de líneas telefónicas sin necesidad de líneas físicas adicionales.

El mercadeo institucional tuvo como primera expresión la decisión de participar nuevamente –ya se había hecho el año anterior⁴⁸⁹– en la feria comercial Expo Cibao, organizada por la Cámara de

483 Libro 31, acta 871, 28 octubre 1999. También, memoria anual 1999, p. 14.

484 Libro 32, acta 892, 1 junio 2000.

485 Libro 37, acta 971, acta 27 junio 2002.

486 Libro 38, acta 984, 23 octubre 2002.

487 Libro 39, acta 997, 5 febrero 2003. Esta red tuvo un desarrollo piloto en las sucursales de Nibaje y Gurabo.

488 Libro 51, acta 1151, 23 agosto 2006.

489 Libro 29, acta 829, 20 agosto 1998.

Comercio y Producción de Santiago en el complejo deportivo de La Barranquita⁴⁹⁰. Esa presencia se mantuvo desde entonces por su valía para la promoción del ahorro y la educación financiera como factores de desarrollo y se convertiría en su punta de lanza para llegar a sectores no bancarizados y lograr su incorporación como asociados –vale decir, a la economía formal– a través del crédito. La segunda fue la expansión geográfica, que se inició con la sucursal Piantini en Santo Domingo (1999), a la que siguieron las de Los Reyes (Hatuey), La Barranquita (2000), Multicentro La Sirena Santiago (2001), Coral Mall, Multicentro La Sirena Santo Domingo, Bella Vista Mall (2002) y Multicentro La Sirena San Francisco de Macorís (2004).

Respecto de las sucursales y en el plano operativo, en 2002 se aprobó, atendiendo a una recomendación del gerente general Flavio Darío Espinal, fortalecer su estructura para hacer más efectiva la prestación de servicios y tener una presencia más activa en sus áreas de influencia, gracias a la inclusión de un nivel medio con tres funciones esenciales: asistir a los respectivos gerentes en sus funciones, sustituirlos en situaciones en que fuesen requeridos y supervisar labores del resto del personal de las sucursales. Para todas las sucursales, excepto la del ensanche Piantini en Santo Domingo, la estructura sería la siguiente: gerente de sucursal, asistente de gerente de sucursal, auxiliares de servicio, cajeros y conserjes. Para la sucursal Piantini habría un asistente para el área de captación y uno para el área de préstamos. Este plan implicaría una ejecución gradual, según los volúmenes de operaciones, y comenzaría con las sucursales Duarte, Jardines, Tamboril, Villa Olga, Las Colinas y Piantini⁴⁹¹.

En diciembre de 2004, en aras de una extensión consistente y potenciadora de beneficios, se formalizó como requisito para la instalación de toda nueva sucursal la práctica de realizar un estudio de factibilidad; de prescindirse de él, se haría constar en la resolución que autorizara la instalación de la sucursal objeto de esa dispensa⁴⁹².

En el ámbito de los negocios, la integración de la Asociación en el año 2000 como miembro principal de Visa para la emisión de sus tarjetas de débito y crédito y la afiliación y conexión a la

490 Libro 31, acta 863, 5 agosto 1999.

491 Libro 36, acta 957, 21 febrero 2002.

492 Libro 45, acta 1074, 14 diciembre 2004.

red ATH⁴⁹³ constituyeron la antesala de la banca electrónica. Así, en 2001 se lanzó al mercado la tarjeta de débito Visa Electron⁴⁹⁴, que significó una nueva etapa de negocios y un “giro operativo extraordinario” al procesarse durante 24 horas al día, siete días a la semana y 365 días al año⁴⁹⁵ las transacciones realizadas en 12 cajeros automáticos colocados en igual número de oficinas⁴⁹⁶ (los primeros en instalarse), así como los afiliados a la red Visa, Plus y ATH⁴⁹⁷. En 2002 se puso a disposición de los ahorrantes la tarjeta de crédito Visa Clásica Asociación Cibao⁴⁹⁸, en sus versiones local e internacional; ambos productos permitieron a sus usuarios hacer transacciones nacionales e internacionales con rapidez y a cualquier hora. Más adelante, en 2004 se iniciaron las operaciones de manejo de divisas, en específico la compra y venta de dólares, y se introdujo “E-info”, mecanismo orientado a mejorar la seguridad de las tarjetas de débito y crédito a través de notificaciones a

493 Libro 32, acta 877, 15 diciembre 1999. La aprobación de Visa fue otorgada en el año 2000, cuando también se firmó el acuerdo con ATH Dominicana (Memoria anual 2000, p. 19).

494 Memoria anual 2001, p. 9. La tarjeta de débito Visa Electron fue descontinuada en 2017.

495 Libro 45, acta 1070, 10 noviembre 2004. La emisión de tarjetas débito y crédito se tenía en estudio para 1998, razón por la cual fue desestimada una propuesta del Banco Nacional de la Vivienda (libro 28, acta 823, 4 junio 1998) para participar en un proyecto conjunto del sistema de ahorros y préstamos para la emisión de una tarjeta de débito (libro 28, acta 822, 21 mayo 1998). Una propuesta del Ing. Agustín González para estudios de factibilidad sobre tarjetas de crédito y débito fue aprobada en julio de 1999 (libro 31, acta 859, 1 julio 1999).

Para su implementación se había formalizado un acuerdo con la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (libro 31, acta 860, 8 julio 1999. También, libro 31, acta 857, 10 junio 1999, y libro 31, acta 865, 26 agosto 1999), que ya tenía la tarjeta de crédito Visa (libro 28, acta 822, 21 mayo 1998). Como soporte para este nuevo producto, la Asociación Popular puso a disposición la red de cajeros CajeroMático, pero a fines de 1999 la Junta de Directores entendió que era “más conveniente afiliarse y conectar sus cajeros a una red de transferencia electrónica de fondos reconocida, con experiencia, manejada por expertos y a la que estén afiliadas y conectadas la mayoría de las instituciones financieras del país”, como era la red ATH (libro 32, acta 877, 15 diciembre 1999). El acuerdo de membresía con ATH Dominicana permitió que los tarjetahabientes de la Asociación utilizaran todos los cajeros automáticos de su red de transferencia electrónica de fondos, además de los conectados a la red mundial Visa y Plus (Memoria anual 2000, p. 19).

En 2000, Visa Internacional aprobó la solicitud de la Asociación como miembro principal para ser emisor en la República Dominicana de su tarjeta de crédito (libro 32, acta 886, 16 marzo 2000).

496 Memoria anual 1999, p. 18.

497 Memoria anual 2002, p. 41.

498 Libro 37, acta 966, 10 mayo 2002. También, libro 38, acta 974, 18 julio 2002, y memoria anual 2002, p. 41.



Primeros cajeros automáticos.



Tarjeta de débito Visa Electron.



Tarjeta de débito Visa.

los asociados, vía celular o internet, de las transacciones realizadas con sus plásticos en el mismo momento de su uso⁴⁹⁹. En 2005 se implementó Ultracrédito⁵⁰⁰, una línea de crédito adicional al límite aprobado de la tarjeta de crédito Visa Clásica para permitir el pago diferido de compras en puntos de venta electrónicos en establecimientos comerciales y avances de efectivo a través de *internet banking* o en cualquiera de las sucursales mediante el desembolso directo del monto requerido a la cuenta de ahorros del asociado⁵⁰¹.

En cuanto al personal, se implementaron nuevos beneficios laborales: además del plan médico de 1991⁵⁰², el plan de préstamos hipotecarios para el personal, instituido en 1995⁵⁰³, y el plan de financiamiento de estudios universitarios para hijos de empleados, creado en 1996 y en operación desde 1997⁵⁰⁴, en 1999 se aprobó asumir los costos de estudios de maestría del personal⁵⁰⁵. Entre 2000⁵⁰⁶ y 2004⁵⁰⁷ estuvieron vigentes un Plan Especial de Asistencia Económica para el personal y un plan de seguro de vida o retiro para los directores⁵⁰⁸; en 2002⁵⁰⁹ y 2004⁵¹⁰ se contrataron pólizas colectivas

499 Memoria anual 2004, p. 40.

500 Memoria anual 2005, p. 51.

501 Disponible en <https://www.acap.com.do/banca-personal/tarjetas-de-credito/ultracredito/>. Consultado en fecha 3 de noviembre de 2019

502 Libro 27, acta 801, 28 agosto 1997. Fue aprobado en fecha 17 de abril de 1991 (libro 19, acta 603).

503 Libro 27, acta 771, 22 agosto 1996. El plan de préstamos hipotecarios para el personal fue modificado en 1997 (libro 11, acta 292, 23 enero 1997) y 2003 (libro 39, acta 998, 12 febrero 2003; también, libro 46, acta 1077, 19 enero 2005).

504 Libro 27, acta 778, 21 noviembre 1996. El plan se modificó en 1997 (libro 27, acta 801, 28 agosto 1997).

505 Libro 30, acta 855, 20 mayo 1999. También, libro 31, acta 860, 8 julio 1999.

506 Libro 34, acta 913, 4 enero 2001. El plan se instituyó el 21 de diciembre de 2000 con una provisión anual por cinco años de RD\$3,120,000.00 (libro 33, acta 912, 21 diciembre 2000).

507 Libro 45, acta 1073, 8 diciembre 2004.

508 Libro 45, acta 1073, 8 diciembre 2004.

509 Libro 38, acta 979, 4 septiembre 2002. La póliza colectiva de salud se concertó con la Compañía Nacional de Seguros (SEGNA) para el personal de la Asociación y sus dependientes y cubría gastos médicos para el tratamiento de enfermedades mayores y de alto costo, ya fuese en territorio nacional o en el extranjero.

510 Libro 44, acta 1051, 19 mayo 2004. La Colonial de Seguros fue la compañía escogida para servir una póliza de seguro de salud catastrófico para directores y empleados, cónyuges e hijos dependientes.

de salud y en 2004 se aprobó un plan de préstamos con tarjetas de crédito⁵¹¹. En 2001 se modificó el plan de ayuda para estudios primarios y secundarios de hijos de empleados⁵¹²; en 2002 se cambiaron los reglamentos del plan de préstamos personales para empleados, que databa de 1979, y del plan de préstamos para adquisición de vehículos de motor⁵¹³. Asimismo, en 2002, en provecho de directores, ejecutivos, encargados de departamentos, gerentes de sucursales, gerentes auxiliares y oficiales de servicios pensionados, se acordó cubrir la cuota de afiliación anual en clubes sociales⁵¹⁴. En 2004 se autorizó la realización de pasantías en la institución por parte de los hijos de empleados como requisito para su graduación, de serles exigidas⁵¹⁵.

Las claves vertebrales del primer plan estratégico demostraron ser herramientas fundamentales para el logro de mejores estándares operativos y de negocios, por lo que, revisado y actualizado en 2004⁵¹⁶, se previó un segundo plan estratégico para el período 2005-2010, el cual sería regido por un equipo coordinador encabezado por el Ing. Ángel María Castillo Brito –en calidad de consultor–, el Lic. Rafael Genao Arias –gerente general–, los directores Lic. José Santiago Reinoso Lora y José Tomás Cruz Medina y el Lic. Luis Peña, gerente de Cumplimiento⁵¹⁷. Los grupos de trabajo que se crearon para diseñar sus objetivos identificaron seis metas estratégicas: negocio y crecimiento, con un enfoque de rentabilidad sostenida, por encima del promedio del sistema financiero nacional, mediante la ampliación de la cobertura geográfica, la diversificación de la línea de productos y servicios y la dinamización de las unidades de negocios; mercadeo y ventas, con la

511 Libro 45, acta 1062, 1 septiembre 2004. El plan fue un crédito diferido para la tarjeta de crédito Visa. Funcionó como un plástico independiente para que el tarjetahabiente pudiese realizar de manera automática sus compras por mayor valor, así como retirar efectivo en los cajeros presenciales.

512 Libro 34, acta 926, 19 abril 2001. También, libro 44, acta 1050, 5 mayo 2004.

513 Libro 36, acta 952, 3 enero 2002. El plan de préstamos personales para empleados fue instituido el 18 de julio de 1979 (libro 41, acta 1024, 17 septiembre 2003). Sobre la modificación del plan de préstamos para vehículos de motor, libro 37, acta 971, 27 junio 2002. Fue modificado nuevamente en 2005 (libro 46, acta 1077, 19 enero 2005, y libro 47, acta 1097, 10 agosto 2005).

514 Libro 36, acta 955, 31 enero 2002. También, libro 39, acta 994, 8 enero 2003.

515 Libro 44, acta 1049, 12 abril 2004.

516 Libro 45, acta 1064, 29 abril 2004. Además, libro 45, acta 1066, 14 octubre 2004.

517 Libro 45, acta 1068, 27 octubre 2004. También, entrevista a Ángel María Castillo Brito y Luis Peña, 17 diciembre 2019.

visión de una estrategia que permitiera alcanzar las metas de crecimiento y fortalecer la imagen y el posicionamiento competitivo de la institución; tecnología, con la perspectiva de consolidar y mantener una plataforma tecnológica de punta que permitiera mejorar la eficiencia institucional y ofrecer servicios de la más alta calidad a asociados y usuarios; normativas y regulaciones, que abarcaría la promoción y garantía del conocimiento, aplicación y control de leyes, resoluciones, reglamentos, instructivos, circulares y otras disposiciones externas e internas a fin de prevenir riesgos, evitar costos y, en definitiva, consolidar y mejorar su imagen de cumplimiento en el sistema financiero nacional; recursos humanos, en la búsqueda constante de su idoneidad ante las exigencias del mercado; y transparencia, con la atención en una administración pulcra y honrada para afianzar la confianza pública⁵¹⁸. Para cada una de esas áreas fue designado un coordinador y su ejecución se pautaría en planes operativos anuales.

Las metas previstas lograron rápidas concreciones: la expansión territorial exhibió las sucursales de La Vega (2005), Tenares y Moca (2006); en el plano físico, el acceso a la sede se vio favorecido en 2006 con la compra a las empresas Luis J. Sued, C. por A. e Inmobiliaria Luis J. Sued, C. por A. de tres solares para parqueos de asociados y usuarios en la calle 30 de Marzo⁵¹⁹; en el área de mercadeo, la institución se hizo visible en el torneo de beisbol invernal (2005)⁵²⁰ y el carnaval de La Vega (2006)⁵²¹, y en el ámbito de la modernización tecnológica fue posible la banca por internet o *internet banking* (2007)⁵²². Las aprobaciones de puesta en práctica de un Programa de Seguridad y de Políticas de Seguridad de Tecnología de la Información, implementado por la Gerencia de Informática (2007)⁵²³, y de la construcción en el mismo año de un Data Center o centro de procesamiento de datos de dicha gerencia⁵²⁴ –basado en tecnología de punta y estándares internacionales

518 Libro 45, acta 1074, 14 diciembre 2004.

519 Libro 51, acta 1154, 13 septiembre 2006.

520 Libro 48, acta 1106, 5 octubre 2005.

521 Libro 49, acta 1123, 25 enero 2006.

522 Libro 53, acta 1178, 21 marzo 2007. Su puesta en ejecución fue aprobada en 2006 (libro 52, acta 1165, 13 diciembre 2006).

523 Libro 54, acta 1192, 13 junio 2007.

524 Libro 54, acta 1196, 11 julio 2007.

para satisfacer los requerimientos que imponían las nuevas tecnologías y las recomendaciones de los organismos reguladores⁵²⁵, así como la constitución de un Comité de Recursos Humanos⁵²⁶ y un Comité de Gestión Estratégica⁵²⁷, precedieron a la nueva estructura organizacional aprobada en noviembre de 2005⁵²⁸. A esta fueron integradas la Unidad de Banca Electrónica, bajo la dependencia de la Gerencia de Negocios⁵²⁹; un Comité de Crédito, para conocer solicitudes de empleados referidas a préstamos personales y de vehículos, préstamos con o sin garantía real, microcréditos habitacionales, tarjetas y aumento de montos de tarjetas (2006)⁵³⁰; un Comité de Políticas y Procedimiento⁵³¹, y un Comité de Ética (2007)⁵³², este último para la implementación del Código de Conducta aprobado en ese mismo año y que contiene las normas mínimas de conducta que se espera de directores, ejecutivos, funcionarios y empleados con el fin de promover prácticas financieras sanas y la conducción de los negocios con los más altos niveles de integridad, rectitud y transparencia⁵³³. Mientras, en

525 Memoria anual 2008, p. 23.

526 Libro 46, acta 1086, 20 abril 2005. Este comité fue creado a pedido de la Lic. Reny Espaillat Khoury, encargada de Recursos Humanos, y aprobado por la Junta de Directores el 28 de marzo de 2005. Fue conformado por el Lic. Domingo Fadul, presidente; Lic. José Ramón Vega, Ing. Ángel Castillo, Lic. Rafael Genao Arias y Lic. Reny Espaillat Khoury, miembros.

Con su aparición fue derogada la resolución aprobada en fecha 24 de noviembre de 2004 (acta 1071), relativa a la integración de una comisión que debía presentar a la Junta de Directores recomendaciones para administrar los salarios de la institución y asigna esa responsabilidad al Comité de Recursos Humanos.

527 Libro 46, acta 1086, 20 abril 2005. Este comité lo integraron el Ing. Ángel Castillo, presidente; Lic. José Santiago Reinoso Lora, José Tomás Cruz Rodríguez, Lic. Rafael Genao Arias y Lic. Luis Peña, miembros.

528 Libro 48, acta 1112, 9 noviembre 2005.

529 Libro 48, acta 1102, 14 septiembre 2006. Esta unidad gestionaría los servicios que permitirían a los asociados conectarse a la Asociación y realizar cualquier operación sin necesidad de ir a una sucursal, ya que se podrían efectuar operaciones vía telefónica, por internet, en cajeros automáticos o pagar productos y servicios en establecimientos afiliados. Fue concebida para cubrir, en parte, la demanda de los asociados de poder acceder a los productos y servicios de la entidad 24/7, sin necesidad de presencia física.

530 Libro 49, acta 1123, 25 enero 2006.

531 Libro 54, acta 1192, 13 junio 2007. Como coordinador de este comité se designó al director José Domingo Fadul (libro 54, acta 1195, 4 julio 2007).

532 Libro 57, acta 1212, 7 noviembre 2007.

533 Libro 56, acta 1207, 3 octubre 2007.

2006 se aprobó un nuevo organigrama para la Gerencia de Informática, que junto al Departamento de Auditoría Interna desarrolló planes de trabajo sectorizados⁵³⁴ para la implementación de un plan de fortalecimiento institucional requerido por la Superintendencia de Bancos⁵³⁵.

Producto de la continuada expansión de las operaciones, el plan estratégico previó la puesta en práctica de una política que permitiera el reclutamiento y retención de personal de alta calidad, motivador del logro de resultados, y la introducción de incentivos a la productividad y la calidad de los servicios. En 2005, y para formalizar una práctica vigente desde 1980, se aprobaron los reglamentos para el otorgamiento de préstamos hipotecarios para viviendas familiares a ejecutivos, funcionarios y empleados –con una tasa de interés más baja que la fijada para los clientes– y para el otorgamiento de préstamos personales, sin garantía prendaria, a favor de los empleados de la Asociación⁵³⁶, y en 2007 se creó un Plan de Compensación Solidaria al retiro de directores y empleados mayores de 35 años afiliados al Plan de Pensiones y Jubilaciones⁵³⁷, constituido el 29 de noviembre de 1991 e incorporado como asociación sin fines de lucro por el Decreto número 156-92, de fecha 15 de mayo de 1992⁵³⁸, disuelto en 2002⁵³⁹.

En el plano de los negocios, en 2006 la Junta de Directores resolvió no iniciar la construcción o compra de nuevos locales para instalar sucursales y ofrecer nuevos servicios o productos hasta

534 Libro 52, acta 1160, 8 noviembre 2006. También, libro 51, acta 1158, 18 octubre 2006; libro 52, acta 1162, 21 noviembre 2006, y libro 53, acta 1179, 28 marzo 2007.

535 Libro 52, acta 1164, 13 diciembre 2006. Este plan fue requerido a raíz de una inspección realizada por la Superintendencia de Bancos a las operaciones realizadas al 31 de marzo de 2006 (libro 51, acta 1155 bis, 4 octubre 2006). Sobre la respuesta al resultado de la inspección, libro 51, acta 1159, 25 octubre 2006.

536 Libro 47, acta 1097, 10 agosto 2005.

537 Libro 57, acta 1219, 19 diciembre 2007. Este nuevo plan fue establecido después de una valuación actuarial de pasivos por cesantía, estructurado por Consultores Actuariales, S. A. (libro 57, acta 1210, 24 octubre 2007). Fue reglamentado en 2008 (libro 59, acta 1232, 9 abril 2008).

538 Libro 27, acta 754, 1 febrero 1996. El plan había sido fundado como medio idóneo e independiente para que tuviera a su cargo “los fines que se desprenden de su nombre”. El personal y los directores al momento de su constitución pasaron a ser miembros del mismo, en tanto signatarios de sus documentos constitutivos.

539 Libro 55, acta 1208, 10 octubre 2007. El presidente-tesorero del plan fue el director Verutidio Ramírez (libro 35, acta 933, 5 julio 2001).

contar con la estructura, procedimientos y controles que aseguraran una efectiva prestación de los mismos⁵⁴⁰, y ratificó la decisión tomada por la Gerencia General de traspasar las sucursales a la Gerencia de Negocios, en un proceso gradual en el que se convertirían en unidades de negocios y que finalizaría, a más tardar, el 31 de marzo de 2007⁵⁴¹. El proceso de conversión comenzaría por las sucursales El Dorado, Gurabo, Las Colinas y Rincón Largo; la División de Santo Domingo también pasaría a depender de la Gerencia de Negocios⁵⁴².

La segunda etapa de desarrollo estratégico quedó marcada por la aprobación de la adecuación de los estatutos de la Asociación a la Ley Monetaria y Financiera, en agosto de 2004⁵⁴³, y la renovación de la Junta de Directores, que en 2005 quedó integrada como sigue: Lic. José Domingo Fadul, presidente; Dr. Salomón Jorge, primer vicepresidente; Lic. José Ramón Vega, segundo vicepresidente; Juan Tomás Checo E., Tabaré A. Espaillet, Verutidio M. Ramírez, José Santiago Reinoso Lora, José Tomás Cruz Rodríguez, Ing. Ángel María Castillo Brito⁵⁴⁴, Dr. Pablo Ceferino Espaillet Galán, vocales, y Lic. Rafael Genao Arias, gerente general, secretario⁵⁴⁵. La presencia de directores

540 Libro 50, acta 1139, 24 mayo 2006.

541 Libro 52, acta 1162, 21 noviembre 2006.

542 Libro 53, acta 1178, 21 marzo 2007.

543 Libro 44, acta 1061, 25 agosto 2004. Una comisión de directores integrada por José Domingo Fadul, José Santiago Reinoso Lora y José Ramón Vega avanzaba para junio de 2004 en su revisión (libro 44, acta 1053, 9 junio 2004). Los nuevos textos fueron sometidos a la Superintendencia de Bancos en virtud del artículo 68, literal b, numeral 5, de la Ley núm. 183-02, del 21 de noviembre de 2002, y del Reglamento para la apertura y funcionamiento de entidades de intermediación financiera y oficinas de representación, aprobado por la Junta Monetaria mediante resolución del 11 de mayo de 2004.

En marzo de 2005, la Superintendencia de Bancos autorizó la modificación realizada (libro 46, acta 1085, 6 abril 2005). La Superintendencia de Bancos había sugerido cambios a los estatutos, que fueron aprobados e integrados al nuevo borrador que se remitió a dicha institución (libro 45, acta 1071, 24 noviembre 2004).

544 El Ing. Ángel María Castillo Brito fue designado como enlace entre la Junta de Directores y la Gerencia General para apoyar a esta última en la implementación del plan estratégico 2005-2010 (libro 47, acta 1090, 8 junio 2005). En esa condición permaneció hasta marzo de 2006 (libro 49, acta 1128, 8 marzo 2006).

545 Libro 46, sesión de candidatos electos como integrantes de la Junta de Directores para el período 1 de abril de 2005 - 31 marzo 2006.

La designación del Lic. Rafael Genao Arias como secretario de la Junta de Directores se hizo en atención al Reglamento de Gobierno Corporativo (libro 57, acta 1213, 14 noviembre 2007).

fundadores y de directores pertenecientes a la primera generación de relevo manifiesta en esta junta llegaría a su fin en 2007, cuando, bajo el influjo del movimiento legislativo y reglamentario surgido a raíz de los escándalos corporativos ocurridos al inicio de la década de los 2000 en los Estados Unidos y Europa –que postulaba un mejor funcionamiento de los órganos de control y supervisión de las empresas y el establecimiento de un conjunto de prácticas y reglamentos internos para hacer más eficiente el trabajo de la Junta de Directores como órgano de dirección–⁵⁴⁶, la Junta Monetaria aprobó mediante su Segunda Resolución del 19 de abril de ese año el Reglamento sobre Gobierno Corporativo de las Entidades de Intermediación Financiera⁵⁴⁷. En virtud de esta disposición, los miembros de la Junta debían tener entre 35 y 75 años, por lo que fueron puestos en retiro y pensionados, con efectividad al 31 de octubre de ese año, Juan Tomás Checo Estévez, Tabaré A. Espaillat Guzmán, Verutidio M. Ramírez Rodríguez y el Dr. Salomón Jorge Betz, quienes a su vez presentaron su renuncia ante la asamblea general extraordinaria celebrada el 26 de octubre de 2007, que conocería de la modificación de los estatutos de la entidad –impuesta por la referida resolución– e incorporaría como miembros a las siguientes personas: Dr. Edwin Ramón Reyes Arias, Lic. Pablo Julián Pérez Fernández, Ing. Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez, Lic. Ángel Nery Castillo Pimentel e Ing. José Luis Ventura Castaños⁵⁴⁸. Los directores retirados pasaron a ser miembros del Consejo Consultivo Permanente⁵⁴⁹, un cuerpo colegiado constituido en 2001 a propuesta del director Tabaré Espaillat e integrado por directores fundadores y acogidos a retiro con el objetivo de ofrecer sus servicios de consulta, asesoría y planeamiento en aquellas ocasiones en que les fuesen requeridos y participar junto a la Junta de Directores en la toma de decisiones de carácter excepcional⁵⁵⁰.

546 Libro 51, acta 1157, 11 octubre 2006. Carta del Lic. José Ramón Vega Batlle, segundo vicepresidente de la Junta de Directores, de fecha 2 de octubre de 2006.

547 Libro 55, acta 1199, 1 agosto 2007.

548 Libro 57, acta 1209, 16 octubre 2007. Checo, Espaillat y Ramírez entraron a la Asociación el 23 de julio de 1962. El Dr. Salomón Jorge ingresó el 27 de marzo de 1967.

549 Libro 57, acta 1209, 16 octubre 2007.

550 Libro 34, acta 915, 18 enero 2001, y libro 43, acta 1041, 11 febrero 2004. Los primeros miembros de este consejo fueron Juan Tomás Checo, Tabaré Espaillat, Verutidio M. Ramírez, José Tomás Cruz Medina y Arturo Grullón E.

Junta presidida por José Domingo Fadul



Lic. José Domingo Fadul
Presidente



Dr. Salomón Jorge
Primer vicepresidente



Lic. José Ramón Vega
Segundo vicepresidente



Lic. Rafael Genao Arias
Gerente general, secretario



Juan Tomás Checo



Tabaré A. Espaillet



Verutidio Ramírez



José Santiago
Reynoso Pérez



Lic. José Tomás
Cruz Rodríguez



Dr. Pablo Ceferino Espaillet Galán



Ing. Ángel María Castillo Brito

El Reglamento de Gobierno Corporativo introdujo una modificación esencial en el organigrama, ya que a partir de su entrada en vigor hubieron de crearse comités o comisiones de apoyo de la Junta de Directores, tres obligatorios (auditoría, gestión integral de riesgos y de nombramientos y remuneraciones) y otros como resultado de la gobernabilidad interna de la institución (gestión estratégica, mercadeo, políticas y procedimientos, seguridad y gestión de crisis, donaciones y gobierno corporativo).

UN NUEVO ENTORNO REGULATORIO

El conjunto de variados cambios a que se sometió internamente la Asociación entre 1997 y 2007 se gestó a su vez en el marco de una transformación de su base legal, que incidió no solo en el sistema de ahorros y préstamos sino también en todo el aparato financiero nacional.

El primero de los textos que gravitó de forma esencial y revolucionaria fue el Código Monetario y Financiero, cuya versión final estaba pendiente de sanción desde 1995 y fue promulgada por el Poder Ejecutivo el 21 de noviembre de 2002 como Ley Monetaria y Financiera núm. 183-02. Al momento de su entrada en vigor el 3 de diciembre siguiente, y como recordaba la Liga de Asociaciones de Ahorros y Préstamos en una carta del mismo año, desde hacía más de dos décadas la Junta Monetaria, ante la obsolescencia de la legislación que regía las actividades del sector financiero, había asumido a través de resoluciones el papel de adecuarlas a las necesidades de un mundo moderno cada vez más competitivo, asegurando así que las instituciones sobrevivieran. Para entonces, tanto los bancos comerciales como las asociaciones de ahorros y préstamos tenían un menú de operaciones muy limitado: los bancos, por ejemplo, no podían prestar recursos a más de siete años, y las asociaciones de ahorros y préstamos solo podían otorgar préstamos a largo plazo y captar ahorros a través de las libretas de ahorros y los certificados a término o plazo, amén de que su ley de creación las especializaba un cien por ciento en el financiamiento de viviendas.

El tiempo demostró que la especialización financiera absoluta no era sostenible en un ambiente con una elevada presión competitiva, apoyada por una tecnología no imaginable en los años 60; fue por esto por lo que la Junta Monetaria dictó una serie de medidas que liberalizaron, ampliaron y diversificaron el ámbito operacional de los bancos comerciales, las asociaciones de ahorros

y préstamos y las demás entidades del sistema⁵⁵¹. La viabilidad económica de las asociaciones de ahorros y préstamos, que competían en paridad con los bancos comerciales después que una reforma tributaria en 1991 eliminó los incentivos para la inversión de recursos en ellas, se pudo preservar a través de la autorización de captación de fondos mediante instrumentos diferentes a los previstos en la Ley núm. 5897, así como gracias a la diversificación del portafolio de colocación de préstamos para financiar, en una proporción establecida en la reglamentación, actividades distintas a su objeto original de financiamiento hipotecario de viviendas⁵⁵².

Con la promulgación de la Ley núm. 183-02, concebida para establecer el régimen regulatorio del sistema monetario y financiero, las asociaciones de ahorros y préstamos, segundo segmento más importante del sector financiero en atención al volumen de activos, fueron excluidas de la categoría de intermediarios financieros formales por tener una naturaleza mutualista y no el carácter de entidades accionarias, al tiempo que pasaron a ser objeto de regulación y supervisión exclusiva por parte de la Administración Monetaria y Financiera, compuesta por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, quedando atrás la dualidad orientadora del Banco Nacional de la Vivienda y la Junta Monetaria. Al tiempo que cesaba en sus funciones de autorización, fiscalización, reglamentación y sanción y órgano central de liquidez, el Banco Nacional de la Vivienda fue despojado igualmente de su función de asegurador de sus cuentas de ahorro y se proyectó como un banco de segundo piso y de financiamiento multisectorial; en lo adelante se dedicaría a la promoción de un mercado secundario de hipotecas y a la colocación y facilitación de recursos para los sectores productivos, objetivo para el que ampliaría sus funciones de asegurador a través de la prestación del servicio de cobertura del Seguro de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA) a todas las entidades de intermediación financiera que concediesen préstamos hipotecarios para la vivienda, pudiendo fungir como titularizador de las mismas⁵⁵³.

551 Libro 37, acta 962, 22 marzo 2002.

552 Libro 56, acta 1207, 3 octubre 2007. Carta dirigida al Lic. Héctor Valdez Albizu, presidente de la Junta Monetaria y del Banco Central, por la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos en fecha 26 de septiembre de 2007.

553 Ley Monetaria y Financiera, arts. 74 y 89.

La Ley Monetaria y Financiera creó un régimen jurídico para los bancos múltiples y entidades de crédito –a regirse por su Título III– y uno diferenciado para las asociaciones de ahorros y préstamos, autorizadas a realizar intermediación financiera⁵⁵⁴ y que estarían sujetas a su Título IV, pero que a la vez debían ceñirse a las disposiciones de las secciones V a IX del mencionado Título III⁵⁵⁵ y a la Ley núm. 5897 de 1962, derogada solo respecto de aquello en que se opusiera a la Ley núm. 183-02. Bajo el nuevo esquema, a las asociaciones de ahorros y préstamos se les permitió, entre otras operaciones –que podrían ser ampliadas por la Junta Monetaria–, recibir depósitos de ahorro y a plazo en moneda nacional; conceder préstamos en moneda nacional, con garantía hipotecaria, destinados a la construcción, adquisición y remodelación de viviendas familiares y refinanciamientos de deudas hipotecarias, así como conceder préstamos a otros sectores de la economía nacional con o sin garantía real y líneas de crédito; emitir tarjetas de crédito, débito y cargo; realizar operaciones de administración de cajeros automáticos; realizar operaciones de compra y venta de divisas, y conceder préstamos en moneda extranjera, esto último previa autorización de la Junta Monetaria⁵⁵⁶. De este modo, y salvo los préstamos con garantía hipotecaria, las asociaciones de ahorros y préstamos, desmontado su régimen *sui generis* con un fin específico y de exenciones tributarias para sus operaciones activas y pasivas, pasaron a compartir atribuciones similares a las conferidas a los bancos múltiples, los bancos de ahorro y crédito y las corporaciones de crédito. Con la limitante de que no podían desarrollar proyectos inmobiliarios para comercializarlos⁵⁵⁷ y de que, pese a haberse ampliado su menú de opciones operacionales, encaminadas a garantizar su competitividad, ninguna de ellas pudo hacer provecho o uso de esos logros debido a que no se dispuso de determinadas normativas o de aspectos operacionales y administrativos a nivel reglamentario⁵⁵⁸.

554 Ley Monetaria y Financiera, art. 35. La intermediación financiera, en los términos de la ley, es “la captación habitual de fondos del público con el objeto de cederlos a terceros, cualquiera que sea el tipo o la denominación del instrumento de captación o cesión utilizado” (art. 3, literal b).

555 Ley Monetaria y Financiera, art. 35.

556 Ley Monetaria y Financiera, art. 75.

557 Libro 39, acta 991, 11 diciembre 2002.

558 Libro 41, acta 1033, 26 noviembre 2003.

Su conversión en entidades privadas de intermediación financiera de carácter accionario, que la Junta Monetaria podía autorizar transcurrido un año después de la promulgación de la ley, siempre y cuando se garantizara un tratamiento homogéneo con los bancos múltiples y entidades de crédito⁵⁵⁹, quedó en agenda.

La equiparación a las entidades de intermediación financiera accionarias llevó a las asociaciones, a través de la Liga Dominicana de Asociaciones de Ahorros y Préstamos (LIDAAPI), a proponer una modificación de la Ley Monetaria y Financiera para “tener asegurada la supervivencia dentro del marco del nuevo orden que propone la misma”⁵⁶⁰. Pero aquella propuesta sería superada por una situación surgida en vísperas de la promulgación de la ley, en septiembre de 2002, la cual afectaría grandemente no solo a todas las instituciones del sistema financiero, sino también el panorama económico del país en todo el bienio siguiente: el Banco Intercontinental (BANINTER) comenzó a enfrentar retiros de depósitos, lo que obligó al Banco Central a otorgarle facilidades de liquidez a través de líneas de redescuentos a fin de que pudiese hacer frente a lo que en ese momento se percibía como un problema de iliquidez transitoria. La evolución de los hechos escaló hasta plantearse un panorama completamente negativo, como apunta Juan Temístocles Montás:

Pero la situación financiera de dicho Banco continuó deteriorándose por la continuación de los retiros de depósitos y porque comenzaron a aflorar otros problemas, como las malas prácticas contables o fraudulentas, situación que obligó a la Junta Monetaria a otorgar, el 24 de marzo de 2003, su no objeción a conversaciones y negociaciones para una eventual absorción del BANINTER con otro banco comercial, más pequeño por el tamaño de sus activos, el Banco del Progreso, sexto banco del país. [...] Sin embargo, conforme a lo expresado por las autoridades monetarias al conocerse días después los detalles y las implicaciones monetarias, financieras y fiscales que tendría el acuerdo de fusión firmado entre ambos bancos privados, la Junta Monetaria decidió, el 7 de abril, desestimar el acuerdo PROGRESO-BANINTER, por lo que el Banco Central procedió a asumir el control

559 Ley Monetaria y Financiera, art. 75, párrafo.

560 Libro 38, acta 980, 11 septiembre 2002.

*de las operaciones del BANINTER, para lo que se nombró una Comisión de Administración para depurar los activos y pasivos de la entidad y tomar el control administrativo del banco. Era el reconocimiento oficial de que el banco estaba quebrado*⁵⁶¹.

El 13 de mayo de 2003, en un discurso dirigido al país a través de medios televisivos, el entonces gobernador del Banco Central, José Luis Malkún, dio a conocer una serie de graves irregularidades que, desde su punto de vista, condujeron a la quiebra al BANINTER:

*Esas irregularidades, catalogadas por Malkún, como un fraude sin precedentes y de grandes proporciones fueron cuantificadas por el Banco Central en 55,000 millones de pesos, equivalentes en aquel momento a 2,200 millones de dólares. Las primeras estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) indicaban que las sumas involucradas en el fraude podían equivaler a entre un 12 y un 15 % del Producto Interno Bruto y entre un 60 y un 80 % del presupuesto del Gobierno Central del año 2003. Como consecuencia inmediata, el Banco Central acusó, ante las autoridades judiciales del país, a los tres más altos ejecutivos de BANINTER de varios cargos criminales, por lo que fueron apresados y su expediente enviado ante un tribunal de instrucción penal*⁵⁶².

El 31 de julio de 2003, “en un comunicado dirigido al país, el Banco Central reconocía que el sistema bancario había sido afectado por una serie de acontecimientos adversos y que se estaban tomando las medidas para resolver el problema de BANINTER y responder a la incertidumbre de sus depositantes y acreedores. Se señalaba que BANINTER se encontraba en proceso de disolución para entrar en una fase de liquidación la semana siguiente y que los depósitos que todavía permanecían en dicho banco serían transferidos al SCOTIABANK, entidad que también adquiriría parte de los activos del BANINTER”⁵⁶³.

561 Montás, Juan Temístocles, *La crisis bancaria del 2003 - Cómo y por qué*, Editora Alfa y Omega, Santo Domingo, 2003, p. 21.

562 *Ibidem*, p. 22.

563 *Ibidem*.

En ese mismo comunicado, las autoridades monetarias anunciaron la adquisición, por el Grupo León Jimenes, del Banco Nacional de Crédito (Bancrédito), en el cual, al igual que en el Banco Mercantil, se habían identificado deficiencias financieras relacionadas con aspectos administrativos y contables, lo mismo que con excesos en cartera de crédito con empresas vinculadas. Bancrédito enfrentó problemas de liquidez como producto de retiros masivos por montos tan importantes que el Banco Central le inyectó más de RD\$3,000 millones para enfrentar la situación. En el caso del Banco Mercantil, el Banco Central informaba que “su planta ejecutiva había sido reestructurada y se estaba aplicando un plan que incluía un aumento en el capital aportado por los accionistas y el cambio del control mayoritario del banco, que fue asumido por el Republic Bank de Trinidad y Tobago”⁵⁶⁴.

El colapso del BANINTER y las crisis de Bancrédito y el Banco Mercantil requirieron una asistencia de liquidez masiva por parte del Banco Central “para rescatar los depositantes de BANINTER en el primer caso, y para viabilizar la capitalización y adquisición por nuevos propietarios en los casos de Bancrédito y el Banco Mercantil. Posteriormente, el Banco Central tuvo que aportar liquidez para rescatar a los depositantes de Bancrédito y el Mercantil en sus operaciones off-shore que no fueron asumidas por sus nuevos propietarios”⁵⁶⁵.

La gravedad de esta crisis fue tal que, a septiembre de 2003, los adelantos y redescuentos del Banco Central a los bancos comerciales fueron de RD\$10,073.1 millones, cuando en diciembre de 2001 totalizaban tan solo RD\$924.4 millones, y sus aportes al Fondo de Liquidez para la banca comercial con problemas ascendieron a RD\$77,102.2 millones en octubre de 2003, cuando en diciembre de 2002 apenas sumaban RD\$30 millones⁵⁶⁶. Al finalizar 2003, los montos manejados representaban el 21 % del PIB⁵⁶⁷.

La inestabilidad y la incertidumbre desatadas por esa crisis incidieron negativamente en todos los sectores económicos y pusieron a prueba la fortaleza de la banca en el país, ya que no

564 *Ibidem*, pp. 22-23.

565 *Ibidem*, p. 24.

566 *Ibidem*, p. 23.

567 *Ibidem*, p. 24.

solo afectó el desenvolvimiento de la economía, que por primera vez en décadas registró un decrecimiento del orden del 0.4 %, con una fuerte inflación y depreciación de la moneda, sino que también creó un ambiente de desconfianza en su futuro inmediato. En ese tenor, la salida de capitales privados equivalió a un 3.6 % del PIB y las pérdidas de las reservas internacionales netas del Banco Central alcanzaron los US\$586 millones, contrayendo la liquidez de la economía y la banca en forma significativa⁵⁶⁸.

El 27 de enero de 2004, a fin de fortalecer los mecanismos de la Ley Monetaria y Financiera para regular el sistema financiero, evitar o minimizar situaciones similares a la crisis del BANINTER y velar por el cumplimiento adecuado de las condiciones de liquidez, solvencia y gestión de las entidades de gestión financiera, el Poder Ejecutivo promulgó la Ley núm. 92-04, que estableció el Programa Excepcional de Prevención del Riesgo para las Entidades de Intermediación Financiera, por la que se instituyó el denominado Fondo de Consolidación Bancaria (FCB), creado para la capitalización bancaria y/o reestructuración de activos, la compensación de activos o, en último caso, la garantía de depósitos, y constituido por los aportes obligatorios de las entidades de intermediación financiera. Este fondo vino a sumarse al Fondo de Contingencia, establecido en el artículo 64 de la Ley núm. 183-02 y reglamentado por la Junta Monetaria mediante su Primera Resolución del 6 de noviembre de 2003 para su uso exclusivo en el procedimiento de disolución de entidades de intermediación financiera⁵⁶⁹.

La Ley núm. 92-04, lo mismo que la Primera Resolución del 6 de noviembre de 2003, resultó un factor con un peso significativo en los resultados del sistema de ahorros y préstamos⁵⁷⁰, pues las asociaciones, además de los aportes obligatorios al Fondo de Contingencia y al Fondo de Consolidación Bancaria, tuvieron la obligación de pagar al Estado, por concepto de impuesto sobre la renta –del que estaban exentas desde su fundación–, el 25 % de sus utilidades⁵⁷¹ en virtud

568 Banco Central de la República Dominicana, *60 años de política monetaria*, Santo Domingo, 2008, vol. III, pp. 255-256.

569 Libro 44, acta 1056, 7 julio 2004.

570 *Ibidem*.

571 Libro 47, acta 1092, 6 julio 2005.

del artículo 21, al tiempo que se vieron desprovistas de los derechos y honorarios hasta entonces percibidos por concepto de la concertación de préstamos hipotecarios para la compra, adquisición y/o mejora de viviendas, transacción que quedó exenta de los mismos al modificarse el artículo 35 de la Ley núm. 5897, del 14 de mayo de 1962.

Como correlato de esta ley, y a fin de lograr sus objetivos de proteger el ahorro financiero y evitar el riesgo sistémico, en julio de 2006 la Junta de Directores de la Asociación tomó tres medidas esenciales: designó un oficial de administración de riesgo –con la responsabilidad de enviar a la Autoridad Monetaria y Financiera las informaciones requeridas de acuerdo con normativas establecidas–; aprobó un manual de políticas y procedimientos de riesgo y creó un Comité de Riesgo, integrado por el director, José Tomás Cruz Rodríguez –presidente–, el Lic. Rafael Genao Arias –gerente general–, el Lic. Damián González –gerente financiero–, la Lic. Elena Valdez de Pérez –gerente de Crédito– y el Lic. Reynaldo Álvarez –oficial de Administración de Riesgo–⁵⁷².

Otra norma que apareció en esta etapa fue la Ley núm. 72-02, sobre Lavado de Activos Provenientes del Tráfico Ilícito de Drogas y Sustancias Controladas, promulgada el 7 de junio de 2002, previo a la Ley Monetaria y Financiera, y que convirtió a las entidades financieras en sujetos obligados al cumplimiento de medidas destinadas a prevenir, impedir y detectar el lavado de activos. Fue seguida del Decreto núm. 20-03, del 14 de febrero de 2003, contentivo de su reglamento de aplicación y que impuso la adopción, desarrollo y ejecución de programas, normas, procedimientos y controles internos para prevenir y detectar los delitos previstos en la citada ley.

A fin de ajustarse a tales previsiones y prevenir operaciones que pudieran estar vinculadas al lavado de activos, en agosto de 2003, la Junta de Directores de la Asociación acordó elaborar el procedimiento interno para el cumplimiento de la ley⁵⁷³. Con la integración de los departamentos de Auditoría Interna y Legal y la Gerencia de Operaciones, el soporte de la Superintendencia de Bancos y la

572 Libro 51, acta 1146, 26 julio 2006. Este cargo lo ocupó el Lic. Reynaldo Álvarez Martínez.

573 Libro 41, acta 1019, 7 agosto 2003. En esta fecha, los directores José Santiago Reinoso Lora, José Domingo Fadul y José Ramón Vega fueron designados para colaborar en la revisión del procedimiento interno.

Fundación Institucionalidad y Justicia, Inc. (FINJUS) y la colaboración del director José Domingo Fadul, el documento estuvo listo en dos meses y fue aprobado en octubre de 2003⁵⁷⁴. En septiembre de 2004 se aprobó la creación de la Gerencia de Cumplimiento, en atención al artículo 11 del Decreto núm. 20-03, del 14 de enero de 2003⁵⁷⁵, y se conformó un Comité de Prevención de Lavado de Activos⁵⁷⁶ integrado por los directores Lic. José S. Reinoso y Lic. José Ramón Vega y los siguientes funcionarios como miembros *ex officio*: gerente de Cumplimiento, gerente de Operaciones, gerente de Ahorros y Mercado de Valores, gerente de Crédito, encargado del Departamento de Tarjetas de Débito y Crédito, y encargado del Departamento Legal.

De estos textos, la Ley Monetaria y Financiera, por la amplitud de sus disposiciones en cuanto a transparencia, supervisión y regularización, se constituyó en el pivote de una multiplicidad de cambios en el orden reglamentario que modificaron de manera profunda y trascendental el sistema de ahorros y préstamos, cuya estructura había pervivido con contadas transformaciones durante cuatro décadas.

SANTO DOMINGO, PLAZA CONQUISTADA

Se consideraba que la instalación de una sucursal de la Asociación en Santo Domingo era “completamente factible” al existir una “demanda potencial de servicios de ahorros y préstamos suficiente”, como había establecido un estudio económico financiero del Ing. Agustín González M. de 1996⁵⁷⁷ y lo sustentaban los montos de los préstamos hipotecarios otorgados allí desde 1992 y su condición de demarcación territorial con mayor población a nivel nacional (1,540,786 habitantes en 1981⁵⁷⁸ y

574 Libro 42, acta 1029, 28 octubre 2003.

575 Libro 45, acta 1062, 1 septiembre 2004.

576 Libro 45, acta 1064, 29 septiembre 2004. Como presidente del comité fue designado el director José Santiago Reinoso Lora (libro 47, acta 1098, 17 agosto 2005).

577 Libro 27, acta 757, 7 marzo 1996.

578 Secretariado Técnico de la Presidencia - Oficina Nacional de Estadística, Censo Nacional de Población y Vivienda de 1981. Disponible en Distribución de la población por sexo y edad en el Distrito Nacional | PDF (scribd.com)

2,193,046 en 1993)⁵⁷⁹. Esto llevó a la Junta de Directores a resolver el alquiler en agosto de 1997 del local 102 del edificio Borrell, ubicado en la calle Manuel de Jesús Troncoso número 3, esquina calle 2A, del ensanche Piantini en Santo Domingo, para instalar una oficina de cobros⁵⁸⁰, considerando que el volumen de su cartera de préstamos en esa ciudad, al 31 de julio de ese año, estaba constituido por 727 préstamos ascendentes a RD\$278,519,726.42⁵⁸¹.

La decisión fue comunicada al BNV el 29 de agosto de 1997, un día después de la reunión de la Junta de Directores en la que se aprobó el alquiler del local donde se establecería la oficina⁵⁸², cuya solicitud de apertura fue conocida el 9 de septiembre siguiente⁵⁸³. Entre noviembre de 1997 y enero de 1998 se compraron equipos de procesamiento⁵⁸⁴, una planta eléctrica⁵⁸⁵ y mobiliario⁵⁸⁶, y en el mes de enero quedó designado el personal –la Lic. Deyanira Franco como encargada provisional, un cajero, una secretaria y un conserje– que operaría la oficina a partir del 1 de febrero de 1998⁵⁸⁷. El 2 de febrero se hizo pública su apertura a través del periódico *El Siglo*⁵⁸⁸.

Después del establecimiento de la oficina de cobros, la apertura de una sucursal era sencillamente una cuestión de tiempo. En noviembre de 1998, sobre la base de un nuevo estudio de factibilidad

579 Secretariado Técnico de la Presidencia - Oficina Nacional de Estadística, Resultados definitivos del Censo Nacional de Población y Vivienda de 1993, Santo Domingo, 1998, p. 4. Disponible en 1993 - Oficina Nacional de Estadística (ONE).

580 Libro 27, acta 801, 28 agosto 1997.

581 Libro 27, acta 804, 2 octubre 1997.

582 *Ibidem*.

583 Libro 28, acta 813, 5 febrero 1998.

584 Libro 27, acta 807, 13 noviembre 1997.

585 Libro 28, acta 808, 27 noviembre 1997. Además, libro 28, acta 811, 8 enero 1998.

586 Libro 28, acta 812, 22 enero 1998.

587 *Ibidem*. Deyanira Franco fue confirmada como encargada de la oficina de cobros de Santo Domingo a partir del 1 de abril de 1998 (libro 28, acta 817, 19 marzo 1998).

588 Libro 28, acta 813, 5 febrero 1998. La oficina de cobros empezó a operar el 4 de febrero de 1998 (libro 30, acta 852, 22 abril 1999).

elaborado por el Ing. Agustín González para su instalación⁵⁸⁹, se acordó solicitarla nuevamente⁵⁹⁰, lo que se hizo en enero de 1999⁵⁹¹. El Consejo de Administración del BNV, mediante resolución del 15 de abril de 1999, acordó finalmente conceder la ansiada franquicia para la sucursal de Santo Domingo, la cual funcionaría en el mismo local de la oficina de cobros con el nombre de Sucursal Piantini desde el 3 de mayo de 1999, bajo la gerencia de la Lic. Deyanira Franco⁵⁹².

La opción de la construcción de un edificio para la sucursal en la avenida Abraham Lincoln esquina calle Víctor Garrido Puello –para el que el Arq. Edmundo García Iglesias presentó un anteproyecto⁵⁹³ y planos⁵⁹⁴– fue desestimada, y en el año 2000 se acordó adquirir el edificio Borrell para dedicarlo por entero a sede de la sucursal Piantini⁵⁹⁵. En 2003 se aprobó designarlo como Asociación Cibao⁵⁹⁶.

Al tiempo que operaba la sucursal Piantini, y partiendo del informe de una consultoría del Ing. Agustín González, de 1999, que recomendaba la instalación de doce sucursales en el ámbito capitalino⁵⁹⁷, en 2001 se aprobaron la compra y el alquiler, respectivamente, de sendos locales para oficinas de promoción y servicios en el centro comercial Coral Mall, en la avenida San Isidro, entonces en construcción⁵⁹⁸, y en el Multicentro La Sirena de la avenida Charles de

589 Libro 29, acta 832, 1 octubre 1998.

590 Libro 29, acta 837, 26 noviembre 1998.

591 Libro 29, acta 842, 28 enero 1999.

592 Libro 30, acta 852, 22 abril 1999.

593 Libro 32, acta 891, 25 mayo 2000.

594 Libro 33, acta 895, 13 julio 2000.

595 Libro 33, acta 910, 7 octubre 2000. La adecuación del edificio conllevó un proyecto de diseño que ejecutó la empresa Proyectos y Ejecuciones de Obras Civiles, S. A., del Arq. Edmundo García Iglesias. El contrato de venta se firmó en 2001 (Memoria anual 2001, p. 15).

596 Libro 39, acta 995, 22 enero 2003.

597 Libro 31, acta 863, 5 agosto 1999. Además, libro 30, acta 853, 29 abril 1999.

598 Libro 34, acta 926, 19 abril 2001. Además, libro 34, acta 930, 31 mayo 2001.

Gaulle⁵⁹⁹. Fueron inauguradas el 19 de septiembre de 2002⁶⁰⁰. A estas les siguió una tercera oficina en el centro comercial Bella Vista Mall, que abrió sus puertas el 17 de diciembre del mismo año⁶⁰¹.

La sucursal y estas tres oficinas, junto a los departamentos de Ahorros y de Tramitación de Préstamos, constituyeron a partir de junio de 2003 la denominada División Santo Domingo, cuya gerencia fue puesta a cargo del Lic. Luis Nelson Pantaleón Saba⁶⁰². El segundo informe sobre las operaciones de la División, rendido en agosto de 2004 a la Junta de Directores, evidenció un desempeño saludable y un halagüeño porvenir, dada la importancia de la ciudad capital en su condición de centro de negocios financieros. En palabras del Lic. Pantaleón, un “desarrollo importante” se había experimentado en las operaciones, sobre todo en cuanto a los préstamos, pero “el potencial de crecimiento es aún muy vasto”, por lo que merecían realizarse diligencias y esfuerzos para aumentar la participación en préstamos y captaciones, gestar una amplia y efectiva campaña publicitaria e instalar sucursales en puntos de amplia concentración y flujo de personas, esto último dado que en la parte occidental de la ciudad, donde estaba la mayor cantidad de asociados, solo existían entonces las oficinas de Piantini y Bella Vista Mall⁶⁰³.

599 Libro 36, acta 948, 29 noviembre 2001. Sobre su remodelación, libro 43, acta 1039, 22 enero 2004. Esta oficina fue autorizada por Resolución 75/99, del 11 de mayo de 1999, de la Superintendencia de Bancos. Con pérdidas desde la apertura, de acuerdo con un análisis de rentabilidad, un cambio de lugar dentro del mismo establecimiento no logró mejorar su desempeño por la ubicación del centro comercial y la presencia de otras plazas, como Megacentro, que contribuyeron al desplazamiento de los clientes del centro comercial. En 2007, la Junta de Directores autorizó a la Gerencia General a cerrarla y transferir sus operaciones a la sucursal Coral Mall, en la plaza Coral Mall, en la avenida San Isidro en Santo Domingo Este (libro 54, acta 1188, 16 mayo 2007).

600 Libro 38, acta 977, 15 agosto 2002.

601 Libro 39, acta 991, 11 diciembre 2002. Proyectos y Ejecuciones de Obras Civiles, S. A. fue la asignada para la habilitación de esta oficina (libro 38, acta 982, 25 septiembre 2002).

602 Libro 47, acta 1095, 27 julio 2005.

603 Libro 44, acta 1059, 11 agosto 2004.

La activa labor de la División motivó la decisión de solicitar, en el mismo mes de agosto de 2004, la autorización de apertura de dos nuevas sucursales, una en el Multicentro La Sirena Churchill, en la avenida Winston Churchill, y otra en la avenida Venezuela esquina calle Presidente Vásquez, en el ensanche Ozama⁶⁰⁴; para esta última se acordó la construcción de un edificio de dos niveles⁶⁰⁵. Y bajo el influjo del crecimiento ascendente en cantidad de operaciones y volumen –gracias a la presencia en su radio de influencia de cientos de prestatarios y asociados– de la oficina en Bella Vista Mall⁶⁰⁶, en julio de 2005 se acordó ampliar aún más la participación de la Asociación en el mercado de Santo Domingo⁶⁰⁷, compromiso asumido con rapidez, al punto de que apenas meses después, en noviembre del mismo año, se inauguró la sucursal del ensanche Ozama⁶⁰⁸ y al mes siguiente se aprobaron el presupuesto y los planos presentados para otra sucursal en la avenida Núñez de Cáceres⁶⁰⁹, en el sector Los Prados, que abrió en 2007⁶¹⁰.

Santo Domingo había sido conquistada y vencida la cerrazón de casi un cuarto de siglo. Se iniciaba un nuevo mercado en el que la Asociación crecería prontamente con la instalación de sucursales en zonas de alta densidad comercial.

604 Libro 44, acta 1059, 11 agosto 2004. Además, libro 43, acta 1046, 24 marzo 2004.

605 Libro 45, acta 1070, 10 noviembre 2004. Los planos del edificio fueron confeccionados por Proyectos y Ejecuciones Civiles, S. A. Su construcción fue asignada al Arq. Edmundo García Iglesias (libro 45, acta 1073, 8 diciembre 2004).

606 Libro 46, acta 1087, 4 mayo 2005. La sucursal de Bella Vista Mall era alabada por haber tenido un “crecimiento sostenido importante”, dada su ubicación cerca de sectores, urbanizaciones y ensanches donde se había financiado una gran cantidad de viviendas y locales comerciales, y las facilidades del centro comercial donde se encontraba (libro 44, acta 1059, 11 agosto 2004).

607 Libro 47, acta 1095, 27 julio 2005.

608 Memoria anual 2005, p. 51.

609 Libro 48, acta 1119, 20 diciembre 2005. Los planos fueron presentados por Ramírez, Camasta & Asociados. En 2006 se aprobó un segundo presupuesto de la sucursal Núñez de Cáceres sometido por el Arq. Edmundo García Iglesias (libro 49, acta 1124, 1 febrero 2006).

610 Memoria anual 2007, p. 47.



Fachada de la sucursal de la avenida Venezuela.

LA HUELLA DE LA MARCA SE RENUEVA Y SE EXPANDE

La extensión de Santiago de los Caballeros en el último período de gobierno del Dr. Joaquín Balaguer (1986-1996) y el quiebre del principio de operación territorial que significó la apertura de la sucursal de Santo Domingo en 1999 –que motivó a asociaciones de ahorros y préstamos con sede en otras ciudades a requerir autorizaciones para sucursales en Santiago⁶¹¹– impulsaron a la Asociación a plantearse su localización tanto en nuevas zonas sumadas a la mancha urbana de la ciudad como en otras ya existentes y en las que había intervenido a través del financiamiento inmobiliario, a fin de aumentar su capacidad para colocar nuevos préstamos en un espacio que se abría a la competencia.

Así, en septiembre de 1998, la Junta de Directores aprobó los estudios de factibilidad sometidos por el Ing. Agustín González para la instalación de las siguientes sucursales: en la avenida Hatuey, en el sector Los Reyes; en la intersección de las avenidas Antonio Guzmán Fernández y Francisco Augusto Lora, conjunción de las secciones de La Barranquita y La Otra Banda y vértice de la zona de influencia del complejo deportivo levantado en ocasión de los XV Juegos Centroamericanos y del Caribe Santiago 86; y en la avenida Yapur Dumit⁶¹² –prolongación de la avenida Estrella Sahdalá en dirección sur, construida durante el decenio balaguerista–. Su apertura fue solicitada al Banco Nacional de la Vivienda en febrero de 1999⁶¹³. En diciembre de ese año, la Junta acogió otros estudios de González y su firma Consultores Económicos, Financieros y Organizacionales, S. A. (CEFINOSA) para sendas sucursales en Los Llanos de Gurabo y en la esquina de la calle

611 La Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos sometió al BNV en 1998 un estudio de factibilidad para solicitar una franquicia para una sucursal en el sector de Los Jardines Metropolitanos (libro 28, acta 820, 28 abril 1998). La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos solicitó en 1999 y 2001 autorizaciones para la apertura de sendas sucursales (libro 29, acta 842, 28 enero 1999, y libro 34, acta 919, 22 febrero 2001), mientras que la Asociación La Previsora de Ahorros y Préstamos requirió lo propio para una sucursal en el sector de Bella Vista en 1999 (libro 30, acta 850, 29 marzo 1999) y en el municipio de Jánico (libro 34, acta 927, 3 mayo 2001).

612 Libro 29, acta 831, 17 septiembre 1998.

613 Libro 29, acta 844, 11 febrero 1999.

Genaro Pérez y avenida República de Argentina, en el sector de Rincón Largo⁶¹⁴. En 2000 aprobó un estudio de factibilidad de González para una sucursal en San José de las Matas⁶¹⁵, la cual fue autorizada por la Superintendencia de Bancos el año siguiente⁶¹⁶, al igual que la sucursal de Los Llanos de Gurabo en la urbanización El Dorado⁶¹⁷, inaugurada también en 2001⁶¹⁸.

La franquicia para las sucursales Los Reyes (Hatuey), La Barranquita y Yapur Dumit fue concedida en mayo de 1999⁶¹⁹; las sucursales de Los Reyes y La Barranquita entraron en operación al año siguiente⁶²⁰, mientras que la de Rincón Largo, para la que se construyó un nuevo edificio, fue autorizada⁶²¹ y estuvo lista en 2001⁶²², cuando también se encomendaron al Ing. González estudios de factibilidad para sucursales en las urbanizaciones Miraflores, Padre Las Casas, Buena Vista, El Edén, Paraíso, Villa Verde, Reparto Consuelo y Reparto Villalona⁶²³. En ese año, el BNV otorgó una nueva franquicia para instalar una sucursal en el sector de La Gallera⁶²⁴, a la que no se dio apertura.

614 Libro 32, acta 877, 15 diciembre 1999.

615 Libro 33, acta 901, 7 septiembre 2000.

616 Libro 34, acta 922, 22 marzo 2001.

617 Libro 34, acta 927, 3 mayo 2001. El presupuesto para su construcción fue aprobado en ese mismo año, y le fue asignada al Arq. Miguel Darío Ramírez.

618 Memoria anual 2001, p. 15.

619 Libro 30, acta 855, 20 mayo 1999.

620 Libro 32, acta 892, 1 junio 2000. Además, libro 31, acta 867, 16 septiembre 1999. La sucursal del sector Los Reyes, ubicada en la avenida Hatuey, fue inaugurada el 20 de octubre de 2000; y la de La Barranquita, en la intersección de las avenidas Antonio Guzmán Fernández y Francisco Augusto Lora el 10 de noviembre del mismo año (Memoria anual 2000, p. 18).

621 Libro 34, acta 922, 22 marzo 2001.

622 Libro 34, acta 926, 19 abril 2001. La construcción del edificio fue asignada al Arq. Miguel Darío Ramírez. Sobre su aprobación, libro 32, acta 886, 16 marzo 2000; y sobre su inauguración, memoria anual 2001, p. 15. Entretanto avanzaba su construcción, la sucursal operó temporalmente en un local alquilado en la avenida Juan Pablo Duarte en el sector La Moraleja (libro 33, acta 895, 13 julio 2000).

623 Libro 34, acta 916, 1 febrero 2001.

624 Libro 35, acta 933, 5 julio 2001. La resolución aprobatoria fue la número 145/2001, de fecha 28 de junio de 2001, del Consejo de Administración del BNV (libro 35, acta 939, 23 agosto 2001).

También en 2001, y conforme a la Resolución 75/99, del 11 de mayo de 1999, del Consejo de Administración del BNV, que autorizaba a las asociaciones de ahorros y préstamos a abrir oficinas de promoción y servicios y dictada en atención a la apertura y competencia del mercado financiero⁶²⁵, se acordó instalar oficinas de promoción y servicios en el Multicentro La Sirena, expresión de la penetración de la inversión capitalista en la ciudad, ubicado en la intersección de la avenida Bartolomé Colón y la calle Germán Soriano –que empezó a operar el 15 de noviembre de 2001⁶²⁶–, y en la plaza El Portal, en la avenida Estrella Sahdalá, frente al sector de La Lotería. Lo propio se determinó hacer en el centro comercial Coral Mall, en la autopista de San Isidro en Santo Domingo⁶²⁷, al tiempo que se decidió reubicar la sucursal de la avenida Juan Pablo Duarte esquina calle Independencia –al prohibirse el estacionamiento de vehículos en la avenida, entre las calles Restauración e Independencia⁶²⁸– en la Plaza Joel, que se denominaría en lo adelante Edificio Restauración⁶²⁹. Este inmueble, localizado en la intersección de las calles Restauración y Cuba, había sido propiedad de Construcciones A&M, C. por A., sociedad comercial a la que en 1995 la Asociación otorgó un préstamo hipotecario para su construcción⁶³⁰ y que le fue adjudicado en 1999⁶³¹ después de un procedimiento de embargo inmobiliario iniciado en 1996⁶³².

625 Libro 30, acta 855, 20 mayo 1999, y libro 31, acta 860, 8 julio 1999.

626 Libro 36, acta 946, 8 noviembre 2001. Sobre el alquiler del módulo donde se instaló, libro 34, acta 930, 31 mayo 2001.

627 Libro 34, acta 930, 31 mayo 2001. En el caso de la oficina de la plaza El Portal, la compra de su local fue autorizada en marzo de 2001 (libro 34, acta 921, 15 marzo 2001).

628 Libro 34, acta 919, 22 febrero 2001. En 2003 se aprobó negociar la venta del local de la sucursal de la avenida Juan Pablo Duarte con la condición de que no se instalaran, durante cinco años, personas que realizaran actividades o negocios similares a los de la Asociación (libro 39, acta 994, 8 enero 2003).

629 Libro 34, acta 929, 17 mayo 2001.

630 Libro 27, acta 755, 15 febrero 1996.

631 Libro 31, acta 873, 4 noviembre 1999.

632 Libro 27, acta 798, 31 julio 1996. Además, libro 27, acta 797, 17 julio 1996.

En mayo de 2002, la Junta de Directores decidió no trasladar la sucursal de la avenida Juan Pablo Duarte al edificio Restauración para ofertar este en venta en su totalidad⁶³³, aunque la mudanza se autorizó finalmente en diciembre del mismo año⁶³⁴. Meses antes, la sucursal de Nibaje también fue reubicada y llevada a un edificio que se construyó en la avenida Francia número 7 esquina calle Prolongación, del sector El Retiro, y se inauguró el 13 de septiembre de 2002⁶³⁵. A su apertura siguió la de la oficina de promoción y servicios de la plaza El Portal el 20 de septiembre siguiente⁶³⁶, justo un día después de la inauguración en Santo Domingo de las oficinas de Coral Mall y Multicentro La Sirena⁶³⁷.

El activismo desplegado en la instalación de nuevas sucursales y oficinas en Santiago mantuvo un ritmo ascendente entre 2002 y 2006. Fue tutelado primero por el director José Tomás Cruz Medina, encargado del desarrollo y supervisión de la construcción y remodelación de instalaciones de la Asociación⁶³⁸, y luego por la comisión encargada del desarrollo de proyectos de infraestructura, integrada por el propio Cruz Medina y los directores José Domingo Fadul y José Ramón Vega y el gerente general Rafael Genao Arias⁶³⁹. En 2002 se compró un solar para la sucursal de la avenida

633 Libro 37, acta 967, 23 mayo 2002. En 2016, el edificio fue vendido a Clínica Corominas, conjuntamente con solares adquiridos en la calle Cuba y Restauración (libro 89, acta 1607, 13 julio 2016), donde se construiría un edificio de parqueos. La operación no incluyó el espacio ocupado por la sucursal Restauración (libro 87, acta 1583, 7 enero 2016).

634 Libro 39, acta 992, 18 diciembre 2002. Operaría en el edificio Restauración a partir del 30 de diciembre de 2002. El local de la avenida Juan Pablo Duarte esquina calle Independencia se acordó venderlo en 2003 (libro 40, acta 1002, 13 marzo 2003).

635 Libro 38, acta 977, 15 agosto 2002. La construcción estuvo a cargo del Arq. Miguel Darío Ramírez y su presupuesto fue aprobado en enero de 2002 (libro 36, acta 952, 3 enero 2002).

636 Libro 38, acta 977, 15 agosto 2002.

637 *Ibidem*.

638 Libro 36, acta 952, 3 enero 2002.

639 Libro 45, acta 1062, 1 septiembre 2004.

Yapur Dumit⁶⁴⁰ –cuya apertura fue prorrogada por el BNV en dos ocasiones⁶⁴¹–; se determinó la construcción de un nuevo edificio para la sucursal de Navarrete en su misma ubicación⁶⁴² y se autorizó la compra de un solar en Tamboril para dotar a su sucursal de autocaja, ampliar su parqueo y construir otras facilidades⁶⁴³.

En 2003 se aprobó la compra de dos locales en la plaza Colinas Mall, construida en la intersección de las avenidas 27 de Febrero e Imbert, para instalar una oficina de promoción y servicios⁶⁴⁴; se compró un terreno en la sección de Gurabo para construir una nueva sucursal⁶⁴⁵ y se autorizó la apertura de la sucursal del recién abierto aeropuerto Cibao en Uveral, Licey al Medio –en operación desde el 18 de marzo de 2002⁶⁴⁶ e inaugurado el 10 de diciembre del mismo año⁶⁴⁷–, con el fin de “ofrecer nuestros servicios en lugares de gran afluencia de público, establecer un horario de servicios más

640 Libro 39, acta 989, 27 noviembre 2002. También, libro 37, acta 963, 4 abril 2002.

641 La franquicia de la sucursal de la avenida Yapur Dumit se había aprobado mediante Resolución 63/99, del 27 de abril de 1999, del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda y fue prorrogada por seis meses mediante Resolución 167/2002, del 17 de octubre de 2002. Su zona de influencia, explicaba el gerente general Rafael Genao Arias en carta del 25 de septiembre de 2002 al Consejo del BNV, experimentaba “un rápido crecimiento con el desarrollo de nuevas urbanizaciones como Valle Verde, Los Girasoles y Vista Linda, en las que la Asociación ha otorgado un gran número de préstamos a largo plazo”. En Vista Linda se financiaba un proyecto de viviendas económicas para los maestros, que en su primera etapa comprendía 232 apartamentos de un total de 1,848 viviendas (libro 39, acta 989, 27 noviembre 2002).

Una segunda prórroga fue solicitada en agosto de 2003 (libro 41, acta 1020, 19 agosto 2003), que fue aprobada al mes siguiente, por 90 días (libro 41, acta 1023, 10 septiembre 2003).

642 Libro 38, acta 982, 25 septiembre 2002.

643 Libro 39, acta 993, 26 diciembre 2002.

644 Libro 40, acta 1004, 2 abril 2003. El presupuesto para la adecuación del local de la sucursal de Colinas Mall, elaborado por Ramírez, Camasta & Asociados, fue aprobado en 2006 (libro 49, acta 1122, 18 enero 2006).

645 Libro 41, acta 1021, 19 agosto 2003. El presupuesto de los planos de la sucursal de Gurabo fue aprobado en 2005 (libro 48, acta 1114, 23 noviembre 2005).

646 Santana, Ricardo, “El aeropuerto Cibao arriba a su primer año de operaciones”, *Listín Diario*, 17 marzo 2003.

647 Santana, Ricardo, “El Aeropuerto del Cibao, un impulso para el desarrollo”, *El Caribe*, 11 diciembre 2002. Además, Batista, Cornelio, “El presidente inaugura el martes el Aeropuerto Cibao”, *El Caribe*, 4 diciembre 2002.



Sucursal Restauración.



Sucursal Yapur Dumit.

amplio y aumentar nuestra cartera de clientes”⁶⁴⁸. En 2004 se inauguró la sucursal del aeropuerto Cibao⁶⁴⁹, se autorizó el alquiler de un espacio para la sucursal en la tienda La Sirena de la calle del Sol⁶⁵⁰ –nunca instalada–, y la Superintendencia de Bancos autorizó la apertura de una sucursal en la calle Juan Goico Alix esquina carretera Duarte, en Licey al Medio⁶⁵¹, inaugurada en noviembre de ese mismo año⁶⁵².

En 2005 se inauguró el nuevo edificio de la sucursal de Tamboril⁶⁵³; se acordó solicitar autorización para instalar la sucursal –ya no una oficina de promoción y servicios– en Colinas Mall⁶⁵⁴ y se aprobó la compra de un local comercial en la primera planta de Plaza Internacional, ubicada en la esquina de la avenida Juan Pablo Duarte y la calle Ponce, en el sector de La Esmeralda, para instalar una sucursal⁶⁵⁵ cuya apertura fue autorizada por la Superintendencia de Bancos en 2006⁶⁵⁶, el mismo año en que también se aprobó el presupuesto para la sucursal de Gurabo⁶⁵⁷. La apertura de la sucursal

648 Libro 42, acta 1034, 1 diciembre 2003. En 2004 se aprobó el presupuesto de la sucursal de Licey al Medio y su construcción fue asignada al Arq. Miguel Darío Ramírez (libro 43, acta 1039, 22 enero 2004).

La apertura de la sucursal del aeropuerto Cibao fue prevista para el 16 de febrero de ese año (libro 43, acta 1039, 22 enero 2004), pero se acordó posponerla hasta que se cumpliera con los requisitos fijados por la Superintendencia de Bancos y todas las disposiciones vigentes relativas a la intermediación cambiaria, emitidas por el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, de forma que las operaciones de compra y venta de divisas se realizaran desde su apertura misma (libro 43, acta 1040, 4 febrero 2004). Sobre su presupuesto, libro 42, acta 1037, 17 diciembre 2003.

649 Memoria anual 2004, p. 40.

650 Libro 45, acta 1071, 24 noviembre 2004.

651 La circular por la que se autorizó fue la ADM 0117/04 del 11 de octubre de 2004 (libro 45, acta 1066, 14 octubre 2004). Su apertura fue solicitada en ese mismo año (libro 43, acta 1046, 24 marzo 2004).

652 Memoria anual 2004, p. 40.

653 Memoria anual 2005, p. 51.

654 Libro 48, acta 1109, 26 octubre 2005. En 2006 se acordó solicitar una prórroga para su instalación (libro 50, acta 1138, 22 mayo 2006).

655 Libro 48, acta 1111, 2 noviembre 2005.

656 Libro 49, acta 1126, 6 febrero 2006. El presupuesto para la remodelación del local de Plaza Internacional que ocuparía, elaborado por Ramírez, Camasta & Asociados, fue aprobado ese mismo año (libro 49, acta 1123, 25 enero 2006). Sobre la solicitud para su autorización, libro 48, acta 1111, 7 diciembre 2005.

657 Libro 49, acta 1124, 1 febrero 2006. Su construcción fue asignada a Constructora Espailat Abinader.



Sucursal Tamboril.



Sucursal Colinas Mall.



Sucursal San Francisco de Macorís.

de Plaza Internacional tuvo efecto en septiembre de 2006 y fue seguida de la inauguración de la sucursal Colinas Mall en el mes de diciembre del mismo año⁶⁵⁸.

Aunque en abril de 2003 se declinó la invitación del Grupo Ramos para instalar una sucursal en el local de su tienda La Sirena, en San Francisco de Macorís, por estar “en un proceso de consolidación” de sus servicios en Santo Domingo y Santiago⁶⁵⁹, en ese mismo año se inició un proceso de expansión y renovación en la provincia de Santiago y las provincias más prósperas y con mayor potencial de negocios de la región norte. La propuesta de una sucursal en el Multicentro La Sirena, en el kilómetro 2 ½ de la carretera Nagua-San Francisco de Macorís, fue retomada y se obtuvo autorización para su instalación en diciembre de 2003⁶⁶⁰; sería inaugurada el 11 de junio de 2004⁶⁶¹. En La Vega, pese a la oposición de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos⁶⁶², en mayo de 2005 se obtuvo autorización para abrir una sucursal en la avenida José Horacio Rodríguez esquina calle Pedro José Casado⁶⁶³, inaugurada el 17 de junio del mismo año⁶⁶⁴, y se recabó el visto bueno para otra sucursal en el supermercado Induveca de esa misma ciudad⁶⁶⁵, que finalmente no se instaló. En Tamboril, como ya se dijo, el nuevo

658 Memoria anual 2006, p. 51.

659 Libro 40, acta 1006, 23 abril 2003.

660 Libro 42, acta 1034, 1 diciembre 2003. La Superintendencia de Bancos autorizó esta sucursal mediante circular ADM/0078/03, del 30 de diciembre de 2003 (libro 44, acta 1052, 2 junio 2004). Además, libro 43, acta 1038, 13 enero 2004.

661 Libro 44, acta 1052, 2 junio 2004. El presupuesto para la adecuación del local donde se instalaría se aprobó en marzo de 2004 (libro 43, acta 1047, 24 marzo 2004). También, memoria anual 2004, p. 40.

662 Libro 43, acta 1038, 13 enero 2004.

663 Libro 46, acta 1087, 4 mayo 2005. La Superintendencia de Bancos la autorizó mediante circular 0052, del 4 de mayo de 2005. Se había solicitado su instalación en 2004 (libro 43, acta 1046, 24 marzo 2004).

664 Libro 46, acta 1088, 18 mayo 2005. Para esta sucursal se adquirieron dos inmuebles en marzo de 2004 (libro 43, acta 1047, 24 marzo 2004); y sus planos, realizados por Ramírez, Camasta & Asociados, S. A., estuvieron listos en junio del mismo año (libro 44, acta 1055, 30 junio 2004). El presupuesto para su construcción, elaborado por la misma empresa, fue aprobado en el mes de septiembre siguiente (libro 45, acta 1062, 1 septiembre 2004). Sobre su inauguración, memoria anual 2005, p. 51.

665 Libro 48, acta 1107, 12 octubre 2005.

edificio de su sucursal fue inaugurado el 16 de septiembre de 2005⁶⁶⁶. Para sucursales en Moca, San José de las Matas y Tenares, en 2005 se elaboraron planos y presupuestos⁶⁶⁷ y se sometieron solicitudes de autorización para su instalación⁶⁶⁸; la de Tenares se inauguró en mayo de 2006⁶⁶⁹ y la de San José de las Matas en noviembre del mismo año⁶⁷⁰ mientras que la de Moca se inauguró en julio de 2006⁶⁷¹, dos meses después de aprobarse los planos para una sucursal en San Francisco de Macorís⁶⁷², sustituta de la establecida en el Multicentro La Sirena y que se ubicaría en la calle El Carmen⁶⁷³.

El contraste con el pasado en cuanto a extensión geográfica fue notable: en el lapso de 2000 a 2006, entre la inauguración de las sucursales de Los Reyes y La Barranquita y la apertura de la sucursal de Colinas Mall, la Asociación abrió 14 sucursales y oficinas de promoción y servicios en Santiago y la región norte, cinco más que las nueve sucursales que dejó en operación durante 24 años, entre 1972 y 1996, cuando inauguró las sucursales de la avenida Juan Pablo Duarte y Gurabo, respectivamente.

666 Libro 47, acta 1099, 24 agosto 2005.

Los planos de la sucursal de Tamboril fueron diseñados por Ramírez, Camasta & Asociados, S. A. (libro 44, acta 1055, 30 junio 2004); y su presupuesto, elaborado por la misma sociedad comercial, fue aprobado en octubre de 2004 (libro 45, acta 1068, 27 octubre 2004). El nuevo edificio tuvo autocaja, mayor cantidad de parqueos y su generador eléctrico de emergencia tuvo una mejor ubicación (libro 44, acta 1056, 7 julio 2004).

La Superintendencia de Bancos autorizó el traslado de la sucursal inicial, ubicada en la calle Real 137, al local comercial calles Real y Reina, de Tamboril, en abril de 2004 (libro 45, acta 1064, 29 abril 2004); en julio de 2005 se aprobó solicitar autorización para llevarla desde su local provisional hasta el nuevo edificio (libro 47, acta 1092, 6 julio 2005).

667 Libro 46, acta 1085, 6 abril 2005, y libro 47, acta 1091, 22 junio 2005. Los planos y presupuestos estuvieron a cargo de Ramírez, Camasta & Asociados, contratada igualmente para la construcción de la sucursal de San José de las Matas (libro 48, acta 1101, 7 septiembre 2006).

668 Los locales se ubicaron así: calle Duarte esquina calle Club de Leones, Moca; avenida Rafael Morillo esquina calle Independencia, San José de las Matas; y calle 27 de Febrero esquina calle San Antonio, Tenares (libro 48, acta 1109, 26 octubre 2005). En 2006 se acordó solicitar prórroga para la instalación de las sucursales de Moca y San José de las Matas (libro 50, acta 1138, 22 mayo 2006).

669 Memoria anual 2006, p. 51.

670 *Ibidem*.

671 Libro 50, acta 1141, 7 junio 2006. También, memoria anual 2006, p. 51.

672 Libro 49, acta 1134, 19 abril 2006.

673 *Ibidem*. Para esta sucursal fueron comprados dos solares en el casco urbano de San Francisco de Macorís (libro 48, acta 1101, 7 septiembre 2006; además, libro 49, acta 1123, 25 enero 2006).



Sucursal Tenares.



Sucursal Moca.

~VII~

En los inicios de un siglo competitivo 2008-2024

La Asociación Cibao es un modelo de servicio
financiero programado para la excelencia.

José Santiago Reinoso Lora

ÉXITOS ECONÓMICOS, ÉXITOS HUMANOS: TRÁNSITOS VISIONADOS

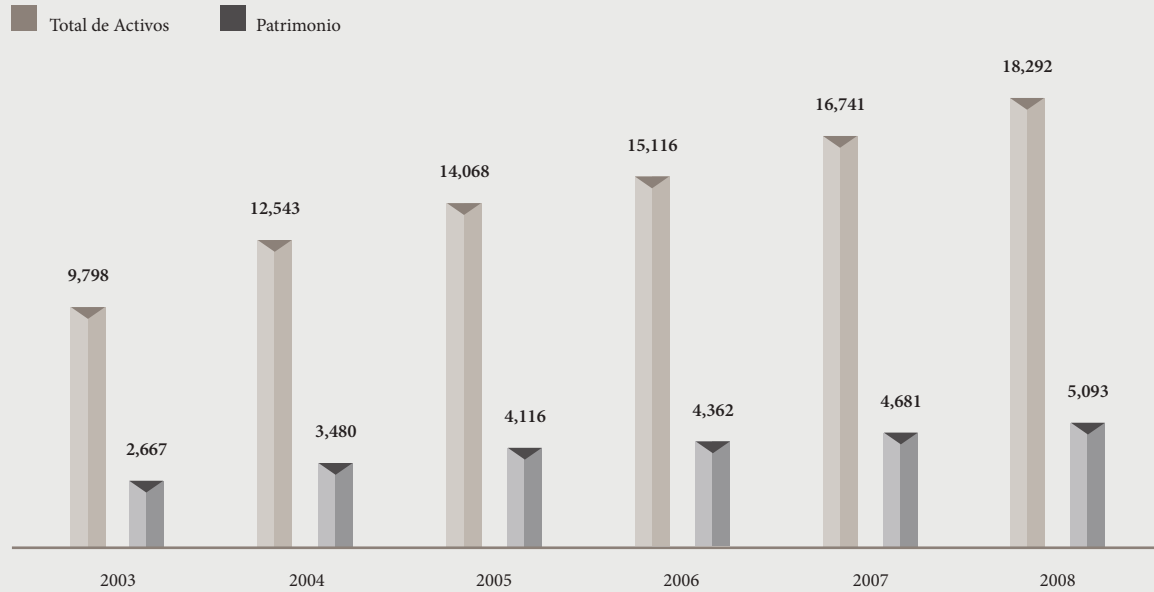
A principios de 2008, el ambiente y las expectativas de crecimiento de la Asociación Cibao no podían ser mejores: el ejercicio del año anterior había cerrado con resultados netos de RD\$319 millones; su patrimonio era de RD\$4,681 millones; los activos totales ascendían a RD\$16,741 millones; sus captaciones en 2007 habían alcanzado RD\$11,740 millones; su cartera de crédito era de RD\$8,889 millones y había concedido préstamos por valor de RD\$3,034 millones. Sin embargo, surgió una situación que afectaría grandemente no solo a todas las instituciones del sistema financiero nacional, sino también el panorama económico mundial: en el segundo semestre de 2008 “se desencadenó la más grave crisis financiera y económica desde la Gran Depresión, a medida que el mercado hipotecario de Estados Unidos fue colapsando, y caían grandes instituciones financieras como los grandes bancos de inversión [Lehman Brothers, uno de los cinco principales bancos de Estados Unidos, entre ellos, el 15 de septiembre de 2008⁶⁷⁴] [...] y la empresa aseguradora más grande de Estados Unidos (AIG) tenía que ser intervenida por el gobierno al igual que el banco de ahorro y préstamos más grande (Washington Mutual)”⁶⁷⁵.

674 Fresneda, Diana, “La crisis financiera de 2008 y la onda expansiva de la desconfianza en el mundo”, RTVE, 14 septiembre 2018. Disponible en <http://www.rtve.es/noticias/20180914/crisis-financiera-2008-onda-expansiva-desconfianza-mundo/1798840.shtml>

675 Zurita González, Jesús, Martínez Pérez, Juan Froilán, y Rodríguez Montoya, Francisco, “La crisis financiera y económica del 2008. Origen y consecuencias en Estados Unidos y México”, *El Cotidiano*, núm. 157, septiembre-octubre 2009, p. 17, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Distrito Federal, México. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/325/32512739003.pdf>

TOTAL DE ACTIVOS Y PATRIMONIO

En millones de pesos



Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos de la Rep. Dom., Estadísticas Institucionales:
<https://sb.gob.do/transparencia/estadisticas-institucionales>

Como explican los autores Jesús Zurita González, Juan Froilán Martínez Pérez y Francisco Rodríguez Montoya, aunque esa crisis financiera tuvo diversas causas, la hipotecaria fue “identificada popularmente como la fuente principal”: el exceso de gasto y de endeudamiento por parte de los estadounidenses, estimulado por bajas tasas de interés. Y explican: “Una parte de este gasto excesivo se dirigió al mercado inmobiliario, muchas personas adquirieron propiedades por encima de su capacidad de pago o una vivienda adicional con fines puramente especulativos, dando origen a la crisis hipotecaria al presentarse una caída en el precio de las viviendas”, lo que se reflejó tanto en la disminución del patrimonio de muchas familias, que vieron “reducida su capacidad de consumo, como en los balances de diversas instituciones financieras”, que tuvieron

que amortizar las pérdidas asociadas a estos activos, considerados tóxicos “por sus efectos sobre las finanzas de sus tenedores y en los balances de las instituciones financieras”⁶⁷⁶. Dos ingredientes más se conjugaron: por un lado, la abundancia de liquidez en el mercado, facilitada por los inversionistas extranjeros, quienes asumieron mayores riesgos a través de novedosos instrumentos financieros, y por otro, fallas en la regulación y la supervisión del sistema financiero, “que llevaron a un crecimiento exponencial de las operaciones over the counter (fuera del sistema institucional, del sistema bancario y financiero tradicional) y expusieron al sistema financiero a un riesgo sistémico considerable”⁶⁷⁷.

La crisis afectó no solo a toda la economía de Estados Unidos, sino también a naciones de la Unión Europea (Grecia, Portugal, España, Italia, Irlanda, Chipre) –donde, en algunos casos, la contracción de la actividad económica y el empleo tuvo “incluso una mayor virulencia con respecto a lo que ha ocurrido en el país de origen”– y a países de economías emergentes, en principio apenas afectados, pero alcanzados con el paso del tiempo por las repercusiones financieras y reales de la debacle –mecanismos de transmisión de la crisis–⁶⁷⁸.

En el caso dominicano, la economía creció un 5.3 %, cifra inferior al 8.5 % registrado en 2007, y el déficit en cuenta corriente fue del 9.7 % respecto del PIB, casi el doble del observado en 2007. No obstante el deterioro de la situación macroeconómica, la inflación solo alcanzó un 4.5 %, la tasa de desocupación abierta se redujo del 4.5 % al 4.2 % y la inflación a 12 meses en septiembre llegó al 14.6 %, aunque disminuyó significativamente durante el último trimestre del año debido a la caída de los precios internacionales de productos básicos, el incremento de tasas de referencia a lo largo

676 Zurita Gonzalez *et al.*, p. 18.

677 Zurita Gonzalez *et al.*, p. 19.

678 Juárez, Gloria de la Luz, Sánchez Daza, Alfredo, y Zurita González, Jesús, “La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos sobre México”, *Contaduría y Administración*, vol. 60, suplemento 2, México, octubre-diciembre 2015. Disponible en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000600128

del año por parte del Banco Central y la utilización de reservas internacionales para evitar una mayor depreciación nominal del peso⁶⁷⁹.

Los resultados de la Asociación Cibao en 2008 superaron los de 2007: utilidades netas sobrepasadas en un 29 %; aumento del patrimonio de RD\$4,681 millones a RD\$5,093 millones; incremento en un 9.27 % de los activos totales, al pasar de RD\$16,741 millones a RD\$18,292 millones; crecimiento de las captaciones en un 9.21 %, al pasar de RD\$11,740 millones a RD\$12,820.8 millones, y de la cartera de crédito neta en un 30 %, al pasar de RD\$6,889 millones a RD\$8,925.6 millones, e incremento en un 18 % del monto colocado en préstamos, ascendente a RD\$3,582.7 millones frente a RD\$3,034 millones⁶⁸⁰. Pero el efecto de la recesión se manifestó en determinados indicadores en 2009, un año con retos difíciles a nivel mundial debido al auge de la crisis financiera⁶⁸¹: el índice de solvencia pasó del 69.92 % al 60.92 %; la cartera de crédito neta pasó de RD\$8,926 millones a RD\$8,616 millones, para una reducción del 3 %; el monto por concepto de préstamos concedidos disminuyó a RD\$2,595 millones, un 28 %, y la cartera bruta de préstamos hipotecarios totalizó RD\$5,138 millones, para disminuir un 4 %. Aun cuando se produjo cierta recuperación de la rentabilidad, el indicador de capitalización se redujo levemente hasta un 26 % a septiembre de ese año por el crecimiento del activo, pero de todos modos fue superior al promedio registrado por el subsistema de ahorros y préstamos. No obstante estos valores decrecientes, el patrimonio aumentó en un 10 %, al pasar de RD\$5,093 millones a RD\$5,627 millones; los activos totales subieron de RD\$18,292 millones a RD\$22,012 millones, para un aumento del 20 %, mientras que las captaciones totales pasaron de RD\$12,821 millones a RD\$15,867 millones⁶⁸².

679 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “República Dominicana: evolución económica durante 2008 y perspectivas para 2009”. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/25884-republica-dominicana-evolucion-economica-durante-2008-perspectivas-2009>

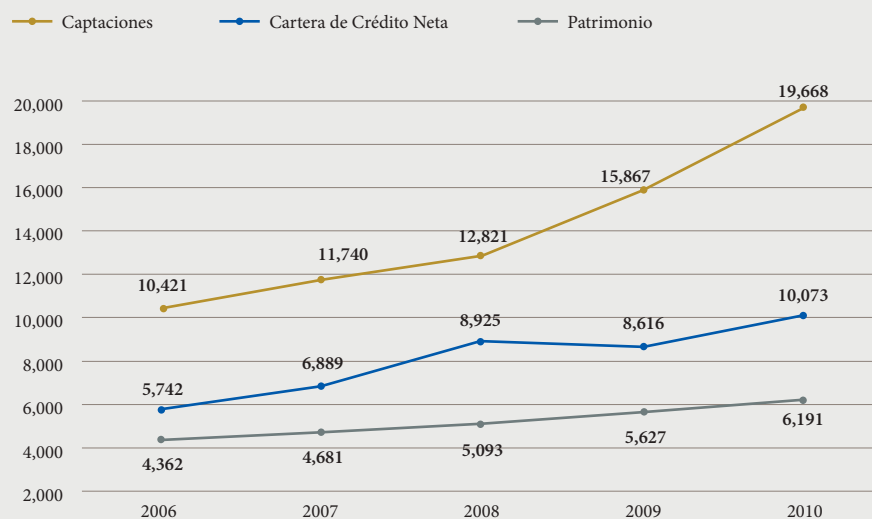
680 Memoria anual 2008, pp. 17-18.

681 “Comportamiento de la economía dominicana en el 2009”, *Economista Dominicano*. Disponible en <https://economistadominicano.wordpress.com/2010/02/18/comportamiento-de-la-economia-dominicana-en-el-2009/>

682 Memoria anual 2009, pp. 9-14.

CAPTACIONES, CARTERA NETA Y PATRIMONIO

En millones DOP



Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos de la Rep. Dom., Estadísticas Institucionales: <https://sb.gob.do/transparencia/estadisticas-institucionales>

Durante el año 2010, la economía dominicana enfrentó un entorno internacional caracterizado por un lento proceso de recuperación después de la crisis global, lo que motivó a las autoridades a aplicar políticas expansivas, tanto fiscales como monetarias, que posibilitaron que la actividad productiva mostrara un dinamismo superior al registrado en los años 2008 y 2009⁶⁸³. A diferencia, específicamente, de 2009, cuando los sectores enfocados en satisfacer las necesidades ciudadanas fueron los que mostraron mayor crecimiento, en 2010 todos los sectores que conforman el producto interno bruto presentaron incrementos porcentuales⁶⁸⁴.

683 Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo - Unidad Asesora de Análisis Económico y Social, “Análisis del desempeño económico y social de República Dominicana 2010-2011”, p. 1. Disponible en <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/libros/analisis-economico-social-2010-2011.pdf>

684 “Análisis de la economía dominicana 2010”, *Economista Dominicano*. Disponible en <https://economistadominicano.wordpress.com/2010/12/22/analisis-de-la-economia-dominicana-2010/>

PIB 2010 Y 2009

CAPTACIONES, CARTERA NETA Y PATRIMONIO

TASAS DE CRECIMIENTO POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	2010	2009
Agropecuario	7.8	10.2
Subsector Agrícola	11.8	15.5
Ganadería, Silvicultura y Pesca	2.3	3.1
Industrias	9.9	-5.1
Exploración de Minas y Canteras	2.4	-37.8
Manufactura Local	7.9	-4.8
Industrias de Alimentos	7.9	0.2
Elaboración de Bebidas y Productos de Tabaco	8.4	-11.5
Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo y Químicos	15	-11.4
Otras Manufacturas	6.3	-5.1
Manufactura Zonas Francas	12.3	-6.3
Construcción	11.6	-3.0
Servicios	7.7	2.3
Energía y Agua	5	3.2
Comercio	14.7	-6.2
Hoteles, Bares y Restaurantes	5	-1.2
Transporte y Almacenamiento	9.8	4.2
Comunicaciones	7.7	9.9
Intermediación Financiera, Seguros y Actividades Conexas	11	3.1
Actividades Inmobiliarias y de Alquiler	3.3	5.6
Enseñanza	5.5	6.5
Enseñanza de Mercado	0	3.0
Enseñanza No de Mercado	11.6	10.6
Salud	8.2	9.7
Salud de Mercado	11	9.4
Salud No de Mercado	3.4	10.2
Otras Actividades de Servicios de Mercado	7.9	3.8
Administración Pública y Defensa; Seguridad Social de Afiliación Obligatoria y Otros Servicios	2.7	2.8
Valor Agregado	8.3	0.6
Impuestos a la producción netos de subsidios	8.5	6.3
Producto Interno Bruto	8.3	0.9

Fuente: Página web del Banco Central de la Rep. Dom. <https://www.bancentral.gov.do/>.
En Portada, Accesos rápidos: Producto Interno Bruto.

Conteste con la realidad nacional, en su mensaje en nombre de la Junta de Directores que acompañaba a la memoria anual del ejercicio correspondiente a 2010, su presidente, Lic. José Santiago Reinoso Lora, expresaba: “Los buenos resultados financieros, apoyados en la recuperación de la actividad económica nacional, han superado las previsiones y han permitido continuar avanzando con nuestros planes de expansión y crecimiento sostenido”⁶⁸⁵. En efecto, en el segundo puesto en el sector mutualista y responsable de aproximadamente un tercio (27.5 %) del volumen de sus operaciones⁶⁸⁶, todas sus cifras crecieron. Los activos totales alcanzaron RD\$26,567 millones –un 21% con respecto a los RD\$22,012 millones de 2009, cinco puntos porcentuales por encima del promedio del sistema financiero–, como resultado de una mayor captación y colocación de recursos; se expandieron sus redes de sucursales y cajeros –especialmente en Santo Domingo– y aumentó la inversión en tecnología; los depósitos aumentaron un 24 %, al pasar de RD\$15,867 millones en el año anterior a RD\$19,668 millones; se obtuvo una rentabilidad sobre los activos de un 2.76 %, valor que superaba en casi medio punto porcentual la media del conjunto de entidades financieras; el patrimonio se incrementó un 11 %, producto del amplio margen generado por el aumento del volumen de los recursos captados y colocados, así como por la reducción de costos⁶⁸⁷; las utilidades netas, apoyadas en una mayor generación de operaciones y en la mejora de los procesos internos de trabajo, sumaron RD\$563 millones, un 5 % más que en 2009, cuando totalizaron RD\$534 millones; y los préstamos, que conllevaron una erogación de RD\$3,197 millones, crecieron un 23 % respecto de 2009, además de diversificarse, ya que a los tradicionales hipotecarios, comerciales y de consumo se sumaron por primera vez los créditos al capital de trabajo⁶⁸⁸. Al tiempo que aumentó el desembolso de recursos por concepto de préstamos, se redujo la morosidad de la cartera de crédito al 1.58 %, menos de la mitad del promedio sectorial, y el índice de solvencia se llevó al 45.38 %, triplicando prácticamente el promedio de las entidades financieras y más que cuadruplicando el índice de solvencia mínima exigido por las entidades reguladoras, establecido en un 10 %⁶⁸⁹.

685 Memoria anual 2010, p. 2.

686 *Ibidem*, p. 5.

687 *Ibidem*, pp. 6 y 12.

688 *Ibidem*, pp. 7 y 12.

689 *Ibidem*, p. 12.

ÍNDICE DE SOLVENCIA

En porcentajes



Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos de la Rep. Dom., Estadísticas Institucionales:
<https://sb.gob.do/transparencia/estadisticas-institucionales>

La recuperación económica permitió que el sistema financiero en su conjunto lograra un buen desempeño, con un crecimiento del 11.6 % detrás del sector comercial, que creció un 12.1 %. Sus resultados ascendieron a RD\$15,370 millones, un 28 % más respecto de 2009; los activos totales crecieron un 16 % y la rentabilidad sobre activos pasó del 2.40 % al 2.64 %, mientras que las tasas de interés se redujeron al 13.6 % para los activos y subieron al 5.8 % para retribuir ahorros depositados en entidades de intermediación financiera. Al mismo tiempo, prevaleció la estabilidad cambiaria, dado que el peso solo registró una depreciación del 3 % respecto del dólar, lo que contribuyó a la competitividad exterior⁶⁹⁰.

690 *Ibidem*, p. 8.

Durante 2011, la economía dominicana se desarrolló con resultados favorables, aunque con una dinámica inferior a 2010. El PIB registró un crecimiento del 4.5 % y el sector financiero evolucionó positivamente, como lo evidenciaron el crecimiento de los activos y pasivos y la capitalización patrimonial, así como la reducción de los niveles de riesgo. La Asociación presentó indicadores acordes con los registrados en el sector financiero y, en algunos casos, un desempeño más destacado⁶⁹¹. En efecto, y con respecto a las medias del sistema financiero nacional, el crecimiento de la cartera de crédito fue del 19 % frente al 10.9 %; el crecimiento de la cartera de crédito para la vivienda alcanzó el 23.1 % frente al 12.6 %; las tasas de interés para créditos comerciales y de vivienda fueron del 16 % y 14 % frente al 16.86 % y 15.04 %, respectivamente, mientras la de préstamos de consumo fue del 11.4 % frente al 12.4 %, y la morosidad de la cartera de crédito fue del 2.7 % frente al 3.58 %⁶⁹².

En 2012, las dificultades por las que atravesaron grandes mercados internacionales afectaron la economía dominicana. Año de constantes variaciones, los precios del petróleo y las contrariedades en la recuperación de la economía mundial, debidas en especial a la crisis de la eurozona, influyeron en su comportamiento. A nivel interno, el país atravesó por diferentes disyuntivas económicas que tuvieron altas connotaciones a nivel político y social. El impacto negativo se agravó con el gran déficit fiscal interno y los altos precios internacionales del petróleo y sus derivados. A pesar de este entorno y la reducción del ritmo de crecimiento del crédito privado, el país creció un 3.9 %, impulsado por el desempeño eficiente de la mayoría de las actividades económicas nacionales, y el desenvolvimiento del sector financiero, en general, fue satisfactorio, y también el de la Asociación⁶⁹³. Los activos crecieron un 11 %, al pasar de RD\$29,728 millones a RD\$32,901 millones; el patrimonio aumentó un 8 %, al sumar RD\$7,214 millones frente a RD\$6,650 millones; los depósitos crecieron un 11.42 %, al pasar de RD\$22,265 millones a RD\$24,807 millones, resultado derivado de la ampliación de los canales de acceso a sus servicios. En tanto, la cartera de crédito tuvo un incremento del 9 % y una

691 Memoria anual 2011, p. 12.

692 *Ibidem*, pp. 13 y 27.

693 Consejo Nacional de Competitividad - Unidad de Información Estratégica, "Informe nacional de competitividad 2012". También, Memoria anual 2012, p. 9.

colocación ascendente a RD\$8,229 millones frente a RD\$7,551 millones en 2011⁶⁹⁴. Los resultados netos totalizaron RD\$564 millones, para un crecimiento del 23 % con respecto al año anterior⁶⁹⁵. La morosidad se mantuvo por debajo del sistema financiero nacional, es decir, un 3.37 % frente a un 3.66 %⁶⁹⁶; el índice de solvencia fue de un 38.82 %, casi tres veces más alto que el 10 % requerido por las autoridades financieras; y el índice de liquidez alcanzó un 64.04 %, porcentaje superior al promedio del sistema financiero nacional, que se situó en un 34.32 %⁶⁹⁷.

En definitiva, pese a los altibajos del cuatrienio, el desempeño de la Asociación, en términos generales, fue positivo, y lo propio le ocurrió a la economía nacional, que creció en ese lapso a un ritmo anual promedio de un 5 %, apalancada por una política gubernamental que posibilitó la transición de la recesión al crecimiento⁶⁹⁸. Hay que significar que, como parte de esa política, en 2012 se adoptó un esquema de metas de inflación (EMI) por parte del Banco Central, la novena autoridad monetaria latinoamericana en hacerlo. Bajo el EMI, cuyo objetivo fue reducir el crecimiento y la volatilidad de los precios a niveles que garantizaran estabilidad macroeconómica, el Banco Central se comprometió a manejar la política monetaria con independencia en la toma de decisiones y mantener la inflación en un rango entre el 3 % y el 5 %, apoyado en una política de transparencia y comunicación sobre los objetivos deseados, los instrumentos de política monetaria disponibles y las acciones adoptadas.

Durante el período 1997-2011, quince años antes de la adopción del EMI, la inflación anual de la República Dominicana promedió el 10.8 %, la tercera más alta de Latinoamérica. En doce de esos quince años, la inflación superó el 5 %, esto es, se mantuvo por encima del límite superior del rango meta hoy vigente. En cambio, a partir de la adopción del EMI, durante la década comprendida entre 2012 y 2021, la inflación anual promedió el 3.4 %, inferior a la reportada por otros diez países de la región.

694 Memoria anual 2012, p. 10.

695 *Ibidem*, p. 27.

696 *Ibidem*, p. 18.

697 *Ibidem*, pp. 9 y 16.

698 Disponible en <https://leonelfernandez.com/vida-e-historia/politicas-macroeconomicas/>

La adopción del esquema de metas de inflación no solo contribuyó a la reducción de la inflación general de precios, sino también al control de la inflación de un grupo de bienes específicos, como lo es el índice de precios a la vivienda, importante para el sector financiero en general y para las asociaciones de ahorros y préstamos en particular. En efecto, durante los quince años previos al EMI, la inflación del componente vivienda promedió el 11.6 %, superando la inflación general de la economía. A partir de la adopción del EMI, la inflación promedio de la década subsiguiente se redujo al 2.1 %, esto es, inferior a la inflación general.

El control de la inflación también trajo consigo una reducción de las tasas de interés de la economía, un elemento clave para fomentar la bancarización y la inclusión financiera. Durante los 15 años previos a la adopción del EMI, las tasas de interés activas y pasivas promediaron un 22.3 % y un 13.3 %, respectivamente. En 10 de esos 15 años las tasas activas promediaron más de un 20 %. Después del 2012, estas tasas se redujeron a un promedio de un 13.6 % y un 5.7 %.

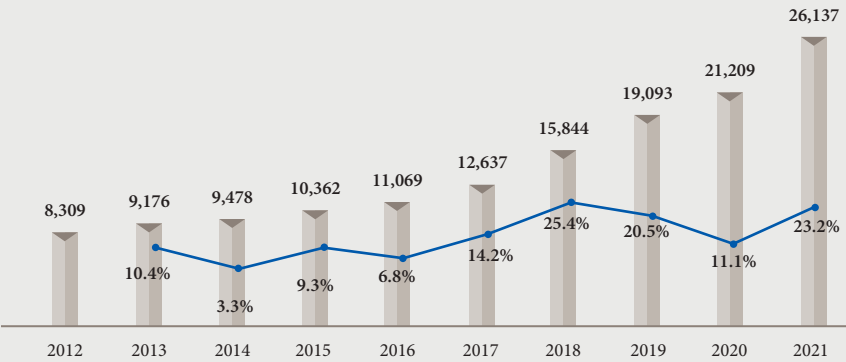
La caída de la inflación impactó igualmente el mercado hipotecario. Durante el período 1997-2011, la tasa de interés promedio de los préstamos hipotecarios alcanzó el 21 %, llegando a superar el 30 % durante la crisis financiera doméstica. Sin embargo, a partir de 2012, estas tasas vieron una reducción paulatina y promediaron un 9.2 % durante la década más reciente. Del mismo modo, otras tasas de interés relevantes para productos del sector financiero, como las comerciales y las de consumo, también registraron caídas del 9 % y 8 %, respectivamente, cuando se compara con los períodos previo y posterior a la adopción del EMI⁶⁹⁹.

Las bondades del EMI contribuyeron a que las personas pudiesen realizar estimados o presupuestos más certeros y se motivaran a invertir en el sector hipotecario. En ese orden, en la Asociación, la cartera hipotecaria para la vivienda pasó de RD\$8,309 millones en 2012 a RD\$26,137 millones, al cierre de diciembre de 2021, para un crecimiento de un 215 % (una variación de RD\$17,828 millones) y un aumento promedio anual del 24 %. En 2011, la Asociación colocó 1,250 nuevos préstamos hipotecarios para la vivienda; entre 2018 y 2021, este número se incrementó, promediando unos 2,575 préstamos hipotecarios para la vivienda nuevos cada año.

699 Analytica, *La economía dominicana durante 1997-2022: veinticinco años de transformación, dinamización y resiliencia*, noviembre 2022, pp. 16-17.

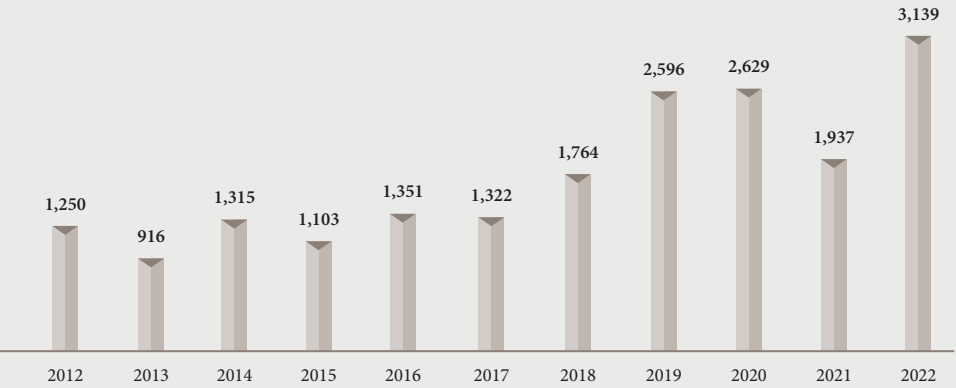
CARTERA HIPOTECARIA ACAP

En millones DOP



CARTERA HIPOTECARIA (CANTIDAD CONCEDIDA)

En millones DOP



En el sexenio 2013-2019, el ritmo creciente fue el elemento caracterizador. El desempeño del país fue ejemplar durante 2013, en comparación con la tendencia latinoamericana, y el dinamismo, impresionante, partiendo del panorama internacional y los cambios en la política monetaria a lo interno –pese al declive experimentado en el sector comercial–, el nivel de crecimiento de la manufactura local, el desempeño de la inversión extranjera directa y el comportamiento del empleo⁷⁰⁰. En 2014, el equilibrado manejo fiscal y monetario y el súbito desplome de los precios del crudo en el mercado internacional crearon un entorno favorable, de manera que la economía pudo crecer a un ritmo del 7.3 %, muy por encima de lo previsto⁷⁰¹. El año 2015 se caracterizó “por una holgura fiscal producto del descenso de los precios del crudo y sus derivados [...] un crecimiento del producto interno bruto (PIB) ventajoso sobre otros países de la región” y una tasa de crecimiento relativamente elevada que permitió generar mayores oportunidades de negocios y de empleos⁷⁰². En 2016, el PIB creció un 6.6 %, la tasa más alta de América Latina y una de las mayores del mundo⁷⁰³, y la intermediación financiera fue el segundo sector más dinámico después de la minería⁷⁰⁴; en consonancia con los parámetros anteriores, la inflación fue de solo un 1.70 % y el tipo de cambio varió un 2.5 %, todo lo cual muestra una economía con dinamismo en su crecimiento y estabilidad en los precios internos y externos⁷⁰⁵. Excepción a la regla fue el año 2017, en el que, a pesar de manifestarse una recuperación de la economía mundial como resultado de una mejoría en el crecimiento de las economías avanzadas, así como también por un mejor desempeño de las emergentes, la economía dominicana, conforme a datos del Banco Central, registró un crecimiento del PIB del 4.6 %, versus el 6.6 % del año anterior⁷⁰⁶. Este revés fue compensado en 2018, cuando el

700 “Análisis de la economía dominicana 2010”, *Economista Dominicano*. Disponible en <https://economistadominicano.wordpress.com/2014/03/02/desempeno-de-la-economia-dominicana-2013/>

701 Memoria anual 2014, p. 37.

702 Sierra, Layza, “Las alzas y bajas de la economía”, *Listín Diario*, 18 diciembre 2015. Disponible en <https://listindiario.com/economia/2015/12/18/400840/las-altas-y-bajas-de-la-economia>

703 Memoria anual 2016, p. 13.

704 *Ibidem*, p. 14.

705 *Ibidem*, p. 18.

706 Memoria anual 2017, p. 8.

país fue el de mayor crecimiento de América Latina al presentar un crecimiento del PIB del 7.0 %. En ese año, la inflación fue de un 1.3 %, por debajo de la meta original, que era de más o menos un 4.0 %, y el tipo de cambio depreciado de un 4.2 %⁷⁰⁷.

Aun con la desaceleración económica de 2017⁷⁰⁸, se verificó en la Asociación un crecimiento sostenido y vigoroso, como lo revelan las memorias anuales del período. Merece destacarse que en 2013 fue posicionada como la segunda asociación de ahorros y préstamos más importante del país⁷⁰⁹ y que en 2014 alcanzó la mayor rentabilidad desde 2010. Además, en 2014, la calificadora de riesgos Fitch Ratings elevó su calificación de largo plazo, pasando de A (dom) a A+ (dom) y ratificó su calificación de corto plazo en F1 (dom) por su gestión de activos⁷¹⁰, y ocupó el segundo lugar en desempeño entre los primeros veinte intermediarios que para entonces aglutinaban el 97.2 % de los activos totales del sistema financiero nacional⁷¹¹. En 2018, los activos habían experimentado un crecimiento de un 7 % (una tasa similar al incremento del PIB y de los servicios financieros) al pasar de RD\$42,058 millones en 2017 a RD\$45,008 millones en 2018; la cartera de crédito mantuvo un adecuado dinamismo, al alcanzar RD\$25,383 millones, superando en un 19 % el saldo del año anterior; la participación de la cartera de crédito sobre el total de los activos se incrementó de forma considerable y beneficiosa, al pasar del 50.7 % en 2017 al 56.4 % en 2018, mientras el monto de los préstamos concedidos creció un 16 %, al pasar de RD\$9,491 millones en 2017 a RD\$11,005 millones en 2018. Por otro lado, el financiamiento de la construcción de viviendas alcanzó un balance de RD\$15,751 millones, para un aumento del 25.5 % con relación al 2017, año en que este segmento de la cartera ascendió a RD\$12,555 millones.

707 Memoria anual 2018, p. 10.

708 Memoria anual 2017, p. 18.

709 Memoria anual 2013, p. 15.

710 Memoria anual 2014, pp. 13 y 17.

711 Fernández W., Alejandro, “7mo. Ranking: Los bancos de mejor desempeño de 2014”. Disponible en <https://www.argentarium.com/argentarium/6549-los-bancos-de-mejor-desempeno-de-2014/>

CALIFICACIÓN ANUAL DE RIESGO - FITCH RATINGS
REPÚBLICA DOMINICANA, S.R.L.

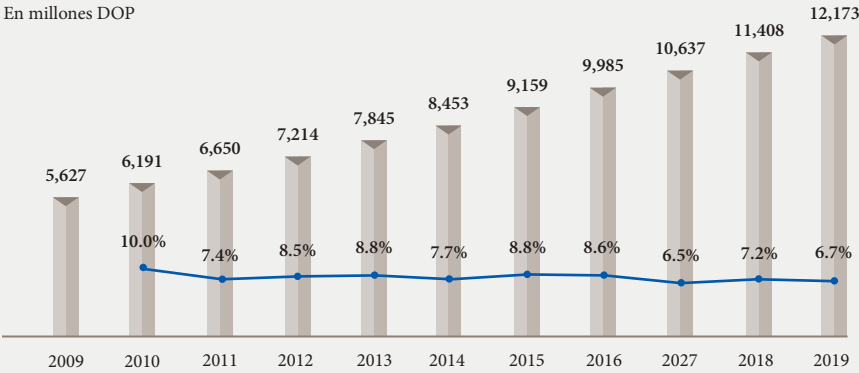
Fecha de los Estados	Fecha de Presentación	Largo Plazo	Corto Plazo	Descripción de la calificación	Perspectiva Nacional Largo Plazo
30/09/2013	16/01/2014	A(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2014	12/01/2015	A+(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2015	05/01/2016	A+(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2016	16/01/2017	A+(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2017	03/01/2018	A+(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2018	04/01/2019	A+(dom)	F1(dom)	Riesgo Crediticio Bajo	Estable
30/09/2019	14/01/2020	AA-(dom)	F1+(dom)	Riesgo Crediticio Bastante Bajo	Estable

Fuente: Informes publicados en la web ACAP: <https://www.acap.com.do/footer-links/calificacion-de-riesgos/>

Las captaciones crecieron un 6.7 %, totalizando RD\$32,565 millones frente a los RD\$30,526 millones al cierre de 2017, y el fortalecimiento patrimonial continuó siendo una tendencia en la trayectoria de la entidad al alcanzar un crecimiento del 7.2 %, cerrando 2018 en RD\$11,408 millones frente a los RD\$10,637 millones del año anterior⁷¹².

PATRIMONIO

En millones DOP



Fuente: Página web de la Superintendencia de Bancos de la Rep. Dom., Estadísticas Institucionales: <https://sb.gob.do/transparencia/estadisticas-institucionales>

712 Memoria anual 2018, pp. 18-20.

Desde el punto de vista externo, la andadura de la Asociación en este momento histórico estuvo marcada por una nueva y más profunda ola de reformas en el orden legal –a la que nos referiremos más adelante–, que confluyó con un proceso de consolidación del sector mutualista, derivado de la aplicación de la Ley Monetaria y Financiera, al que no fue ajena. Dicha ley, y todos los reglamentos que de ella emanaron, trajo consigo, como explica Alejandro Fernández W., “importantes requisitos y exigencias a las entidades reguladas con vistas a mejorar su gestión interna y cumplir con las mejores prácticas internacionales en materia de supervisión y regulación bancaria”. Y agrega: “A diferencia de otros marcos regulatorios a nivel internacional, la Ley Monetaria y Financiera no distingue si una entidad es pequeña, mediana o grande”⁷¹³, “no prevé ningún tipo de condescendencia, gradualidad o gracia normativa o supervisora a favor de las entidades más pequeñas”⁷¹⁴. Considerando la rigidez de ese marco, no causa extrañeza el hecho de que, a partir de su promulgación, entidades de intermediación financiera se retiraran del sector por no tener la suficiente escala para adecuarse a las exigencias de sus normas prudenciales⁷¹⁵.

Una de las entidades del sistema mutualista que fue parte de ese proceso de consolidación o gigantismo fue la Asociación La Previsora de Ahorros y Préstamos, fundada por la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI) en 1986. Una menor rentabilidad y, por ende, un reducido atractivo para mantenerse en el mercado determinó que decidiera acogerse en 2008 a una fusión por absorción por parte de la Asociación Cibao, para lo cual esta aprobó en dicho año la firma de un acuerdo de intención⁷¹⁶ y la contratación de la firma KPMG para practicar un *due diligence* financiero y tributario que estableciera su factibilidad y valorara sus activos⁷¹⁷.

713 Fernández W., Alejandro, “Gigantismo bancario (1/2)”, Argentarium, *Diario Libre*, 14 febrero 2019. Disponible en <https://www.diariolibre.com/economia/blogs/argentarium/gigantismo-bancario-1-2-PK12090960>

714 Fernández W., Alejandro, “Gigantismo bancario (2/2)”, Argentarium, *Diario Libre*, 21 febrero 2019. Disponible en <https://www.diariolibre.com/economia/blogs/argentarium/gigantismo-bancario-2-2-MG12144594>

715 Fernández W., Alejandro, “Gigantismo bancario (1/2)”, *op. cit.*

716 Libro 59, acta 1233, 16 abril 2008.

717 Libro 59, acta 1236, 30 abril 2008.

La Tercera Resolución de la Junta Monetaria del 13 de junio de 2008 dio por conocida la carta de intención de fusión por absorción, al tiempo que fijó las condiciones para su aprobación y no objetó el inicio de las negociaciones⁷¹⁸, que tuvieron como punto de partida la firma de un contrato de coadministración⁷¹⁹ –aprobado por la Superintendencia de Bancos⁷²⁰ y la Junta Monetaria⁷²¹– que, entre otras consideraciones, permitiría, mientras durara el proceso de fusión, ubicar personal técnico en locales de La Previsora para observar el desarrollo de sus operaciones diarias y formular sugerencias para orientar de la mejor forma los servicios a fin de mantener la normalidad en ella⁷²². La absorción fue aprobada por la asamblea general extraordinaria de depositantes del 3 de marzo de 2009 y autorizada por la Tercera Resolución de la Junta Monetaria del 13 de agosto del mismo año⁷²³. La Asociación Cibao respondió por la universalidad de los activos y pasivos absorbidos de La Previsora y mantuvo las condiciones contractuales establecidas en sus operaciones⁷²⁴, al tiempo que acordó la venta de los locales de sus sucursales ubicadas en Los Reyes, la calle del Sol, La Fuente y El Dorado, todos en Santiago⁷²⁵. La fusión se materializó en su totalidad en 2010⁷²⁶ y aportó RD\$1,200 millones en activos⁷²⁷.

A lo interno, este lapso de vigorosa mezcla de liquidez y solvencia, sustentada en los pilares macroeconómicos nacionales, estuvo pautado por planes estratégicos de distinta temporalidad. Los dos primeros fueron quinquenales: el primero concluyó en 2010 y el segundo abarcó de 2011 a 2015.

718 Libro 60, acta 1245, 2 julio 2008.

719 Libro 61, acta 1255, 1 octubre 2008.

720 Libro 62, acta 1269, 11 febrero 2009.

721 *Ibidem*.

722 Libro 61, acta 1258, 29 octubre 2008.

723 Libro 63, acta 1298, 9 septiembre 2009. También, memoria anual 2009, p. 7. La Décimo Segunda Resolución de la Junta Monetaria del 16 de octubre de 2009 dio por conocido el informe rendido sobre el proceso de fusión (libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009).

724 Libro 66, acta 1336, 15 julio 2010.

725 Libro 64, acta 1314, 3 febrero 2010. La Superintendencia de Bancos solo desautorizó la venta de la cartera de crédito de su Programa PROHAVI a FONDESA (libro 65, acta 1330, 2 junio 2010).

726 Memoria anual 2009, p. 7.

727 Memoria anual 2010, p. 14.

Los ejes transversales de ambos fueron los siguientes: la expansión geográfica y electrónica; el aumento y la diversificación de productos y servicios; la actualización de la plataforma tecnológica y de las competencias del personal, con inversión en capacitación; la captación de capital humano; el fortalecimiento de las relaciones de confianza con los públicos claves de la Asociación, y el logro de una rentabilidad y crecimiento con una adecuada administración de riesgo⁷²⁸.

En 2015 se pasó a un plan bianual (2016-2018), el cual apuntó a continuar las iniciativas de expansión de canales convencionales y alternos; avanzar en el espacio digital; ocupar más terreno en el mercado; conquistar segmentos jóvenes e infantiles; bancarizar familias y pequeñas y medianas empresas, y cosechar los resultados de los cambios en el capital humano, la mejoría de los procesos internos, los controles y la autorregulación⁷²⁹, hitos programáticos que persistieron en el más reciente plan, pautado para ejecutarse entre 2019 y 2024. De estos merecen citarse algunos aspectos relevantes de la extensión, los negocios y el personal.

En cuanto a la expansión territorial y digital, al filo del plan estratégico iniciado en 2005 y después que en 2009 se reestructuró el sistema de seguridad en todas las oficinas y se integraron avances tecnológicos para potenciar servicios de la banca electrónica, especialmente *internet banking* y la red Automated Clearance House o Sistema Automático de Transferencia de Fondos (ACH)⁷³⁰, en 2010 se multiplicaron las opciones de acceso digital a la oferta de productos financieros a través de la plataforma web y la red de cajeros y se incrementó en ocho el número de sucursales, que se localizaron en lugares dinámicos y que generaban mayores oportunidades comerciales⁷³¹. Convertidas en unidades de negocios, sus resultados superaron el mejor de los escenarios previstos: el volumen de sus transacciones alcanzó cerca del 28 % respecto a 2009, y fueron responsables del repunte en préstamos hipotecarios y de consumo, factores que incrementaron los beneficios de la entidad⁷³².

728 *Ibidem*, pp. 14 y 19.

729 Memoria anual 2015, p. 18.

730 Memoria anual 2009, pp. 15 y 21.

731 Memoria anual 2010, pp. 19-21.

732 *Ibidem*, p. 21.

En 2011 se sumaron cinco sucursales entre Santo Domingo (avenidas Independencia y España, Villa Mella y Megacentro) y Baní; en 2012, seis, con la apertura de las sucursales de Arroyo Hondo, Lincoln, Herrera, Bonao, Mao y La Romana⁷³³; en 2013, dos⁷³⁴, Gazcue y Galería 360⁷³⁵, y en 2017, una en Manoguayabo, Santo Domingo Oeste⁷³⁶. En 2017 se trasladó la sucursal Bonao a su nueva localidad ubicada en la Plaza Bonao Business Center Holguín Ríos⁷³⁷ y en 2018 se llevó la sucursal Herrera a un nuevo local en el mismo sector, ubicado en la avenida Isabel Aguiar esquina calle Álvarez Guzmán, en Santo Domingo Oeste⁷³⁸. Entre 2019 y 2022, seis nuevas sucursales aparecieron en los sectores Naco⁷³⁹, Los Mina⁷⁴⁰, ensanche La Fe⁷⁴¹, el centro comercial Sambil⁷⁴², Los Alcarrizos⁷⁴³ y Santo Domingo Norte⁷⁴⁴, completándose así el dominio de la geografía del Gran Santo Domingo.

733 Memoria anual 2011, pp. 5 y 41, y memoria anual 2012, pp. 9 y 20.

734 Memoria anual 2013, p. 20.

735 *Ibidem*, p. 23.

736 Memoria anual 2017, p. 25.

737 *Ibidem*.

738 Memoria anual 2018, p. 26.

739 Libro 99, acta 1713, 3 octubre 2018. La solicitud de autorización se sometió en ese mismo año (libro 98, acta 1703, 18 julio 2018), después de desistir de alquilar un local en la esquina de las avenidas Tiradentes y Gustavo Mejía Ricart, por no llegarse a un acuerdo con los propietarios del inmueble (libro 98, acta 1693, 9 mayo 2018; también, libro 96, acta 1685, 21 febrero 2018).

740 Libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

741 Libro 100, acta 1729, 28 febrero 2019.

742 Libro 103, acta 1741, 17 julio 2019. Además, libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020, y libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

743 Libro 113, acta 1792, 28 julio 2021. Además, libro 117, acta 1806, 9 febrero 2022.

744 Libro 114, acta 1797, 29 septiembre 2021. Además, libro 120, acta 1823, 17 agosto 2022.



Sucursal Independencia.



Sucursal Villa Mella.



Sucursal Piantini.





Sucursal Arroyo Hondo.



Sucursal avenida España.



Sucursal Megacentro.



Sucursal Baní.



Sucursal Herrera.



Sucursal Lincoln.



Sucursal Bonao.



Sucursal Mao.



Sucursal La Romana.



Sucursal Gazcue.



Sucursal Galería 360.

Dos proyectos agregaron valor a las sucursales. El primero fue el programa de eficiencia energética iniciado en 2016 para suplir electricidad de fuente fotovoltaica a las sucursales con la instalación de una red de paneles solares. Al finalizar ese año, 12 de las hasta entonces 48 sucursales ya se autoabastecían de energía solar, logrando en algunos casos un ahorro de hasta un 70 % de la electricidad convencional consumida⁷⁴⁵. En 2017 se pusieron en operación 13 conjuntos de

745 Memoria anual 2016, p. 60.

paneles solares en igual número de sucursales⁷⁴⁶; para 2018 se contaba con 26 sucursales con dicha tecnología⁷⁴⁷ y en 2023 se amplió la capacidad instalada en nueve de ellas: Yapur Dumit, Villa González, Tamboril, Rincón Largo, Moca, La Vega, La Barranquita, El Dorado y San José de las Matas, para un total de 2,263 paneles distribuidos en 28 sucursales. Este plan se completaría con el montaje, también a partir de 2023, de 1,743 paneles en la Torre Corporativa ACAP, para llevar su número a 4,406. Esta inversión no solo contribuye con una reducción del consumo de energía proveniente de combustible fósil, sino que también aporta a la protección del medioambiente, al evitar la producción de CO₂.

El segundo proyecto fue la implementación en 2022 de la plataforma Building Management System (BMS) en las sucursales de Rincón Largo, Nibaje y Villa Olga, la cual permite eficientizar su operatividad y controlar el uso adecuado de los servicios de energía eléctrica, agua potable y combustible, así como de los equipos electromecánicos y la iluminación. Adicionalmente, esta herramienta permite monitorear, controlar y programar horarios de servicios, lo que implica un ahorro en tiempo del talento humano y eficiencia en la gestión de mantenimiento de sus instalaciones⁷⁴⁸.

Por otro lado, los negocios representativos de las decisiones estratégicas de gestión comercial, implementados en una búsqueda competitiva de oportunidades de crecimiento, son demostrativos de la evolución del entorno económico y regulador. En 2010, la Asociación se introdujo en el negocio de la tesorería del mercado secundario: captación y colocación de bonos, de documentos del Banco Central e intercambio con otras entidades financieras⁷⁴⁹. En 2012 inició la concesión de préstamos para vehículos, préstamos a una sola firma o con garantía solidaria⁷⁵⁰, préstamos preaprobados y préstamos de consumo con garantía hipotecaria para asociados con

746 Memoria anual 2017, p. 35.

747 Memoria anual 2018, p. 44.

748 Libro 119, acta 1815, 24 abril 2022.

749 Memoria anual 2010, p. 27.

750 Memoria anual 2012, p. 20.



Paneles solares en la sucursal Rincón Largo.



Paneles solares en la sucursal de la avenida Hatuey.

Paneles solares Torre Corporativa en Santiago.



un excelente historial crediticio⁷⁵¹. En 2014, un acuerdo con Todo Pago Dominicana, S. A. permitió a los asociados el pago de servicios públicos y privados en sus oficinas a través de su plataforma Pagatodo⁷⁵², y un acuerdo con una fiduciaria dominicana amparó la realización de cualesquiera negocios fiduciarios contemplados en la Ley núm. 189-11 para el Desarrollo del Mercado Hipotecario y el Fideicomiso en la República Dominicana⁷⁵³. Un nuevo contrato suscrito en 2015 con Affinity Marketing International⁷⁵⁴ sumó los productos de Banca Seguro, una figura del mercadeo vertical cada vez más presente en el entorno personal y empresarial⁷⁵⁵, ampliada en 2020 con los seguros de accidentes personales y de hospitalización⁷⁵⁶. En 2017, la Asociación introdujo, con buena acogida, pagos flexibles y préstamos garantizados sobre depósitos⁷⁵⁷, y en 2018 puso en marcha el servicio “Asistencia ACAP”, en alianza con American Assist Dominicana, que permite ofrecer a los asociados afiliados el auxilio necesario ante imprevistos en el hogar, al transitar en vehículo o en un viaje dentro o fuera de la República Dominicana. Con el soporte de Telemed, S. R. L., puso en funcionamiento también en 2018 “Salud Ya”, con el objetivo de brindar al cliente atención médica telefónica o vía web las 24 horas del día, mientras como opción en materia de ahorros e inversiones dio a conocer el producto “Ahorro Planificado”, cuenta que permite al cliente definir un plan de ahorro con un monto establecido de manera mensual, quincenal o semanal a un plazo determinado entre 6, 12, 18, 24 y 36 meses⁷⁵⁸.

A partir de diciembre de 2019 se sumaron los productos “Cuenta Escala ACAP”, una cuenta de ahorros diseñada para clientes empresariales que paga intereses mensuales y ofrece una tasa de

751 *Ibidem*, p. 22.

752 Libro 81, acta 1508, 21 mayo 2014. También, libro 95, acta 1676, 13 diciembre 2017.

753 Memoria anual 2014, p. 24.

754 Libro 81, acta 1511, 11 junio 2014.

755 Memoria anual 2015, p. 22.

756 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

757 Memoria anual 2017, p. 23.

758 Memoria anual 2018, p. 26. También, libro 99, acta 1710, 5 septiembre 2018.

interés escalonada más alta que la de la cuenta de ahorros tradicional, siempre y cuando el cliente mantenga el balance promedio mínimo mensual⁷⁵⁹, y el “Certificado sin Redención Anticipada ACAP”, un instrumento de captación diseñado para ofrecer al cliente una mayor rentabilidad de los fondos invertidos a una tasa de interés más atractiva que un certificado normal, ya que no permite su redención o cancelación antes del tiempo de vencimiento⁷⁶⁰.

Como parte de la cadena de desarrollo de actividades de consumo implementada en calidad de suplidor del Estado dominicano, un servicio a destacar es el procesamiento de nóminas de los beneficiarios, en diferentes provincias de la región del Cibao⁷⁶¹, de la Tarjeta Solidaridad, una tarjeta de débito otorgada por el Gobierno desde 2005 a familias pobres para consumos focalizados; esto, en su condición de entidad de intermediación financiera que forma parte del Sistema de Pago de los Subsidios Sociales, los cuales son canalizados por la Administradora de Subsidios Sociales (ADESS), entidad del Gabinete de Política Social que recibía apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en ese momento.

Para cumplir con los objetivos trazados en los planes estratégicos en el plano humano, se ha apostado a un personal joven, justamente compensado, dotado de un nivel de preparación altamente competitivo y en el que se procura la equidad de género. Es así como se han implementado programas de capacitación y sistemas de evaluación de desempeño (2008)⁷⁶², de valoración de puestos y administración salarial y de comunicación interna (2009)⁷⁶³ y un programa de pasantía selectiva (2010); este último consiste en un riguroso proceso pensado para la incorporación a diferentes áreas de nuevos talentos elegidos entre alumnos universitarios de

759 Libro 99, acta 1710, 5 septiembre 2018; libro 100, acta 1729, 28 febrero 2019; libro 101, acta 1731, 13 marzo 2019; y libro 104, acta 1748, 23 octubre 2019.

760 Libro 99, acta 1710, 5 septiembre 2018, y acta 1722, 12 diciembre 2018; libro 100, acta 1727, 13 febrero 2019; libro 101, acta 1730, 6 marzo 2019; y libro 104, acta 1748, 23 octubre 2019.

761 Memoria anual 2009, p. 25. También, memorias anuales 2011, p. 27; 2012, p. 22, y 2017, p. 25.

762 Memoria anual 2008, p. 14.

763 Memoria anual 2009, p. 28.

alto índice académico⁷⁶⁴. En contrapartida, sus beneficios han sido continuos, como lo revelan la rotación prácticamente nula de los colaboradores y la creación del Fondo de Compensación Solidaria y del Pasivo Actuarial por Cesantía (2009)⁷⁶⁵; el plan de beneficios de préstamos para vehículos a vicepresidentes de áreas (2010)⁷⁶⁶; el plan de ahorro complementario para el retiro en beneficio de todo el personal, no incluido entonces en los planes vigentes de compensación por retiro (2011)⁷⁶⁷; el programa de bonificación por desempeño (2012)⁷⁶⁸; el plan de beneficios de préstamos para vehículos a empleados, vicepresidentes y gerentes (2017)⁷⁶⁹, y los esquemas de medición del desempeño integral y de compensación sistémica (2018)⁷⁷⁰. Todo ello se suma al tradicional apoyo a planes de estudios primarios, secundarios y universitarios que benefician a colaboradores y a sus hijos, al plan especial de vacaciones –vigente desde 2010–, planes de capacitación anuales en aspectos técnicos y conductuales, planes médicos a la medida, entrega de obsequios en ocasión de bodas, graduaciones y nacimiento de hijos, así como programas de pasantías para estudiantes universitarios de término y programas de verano de cuatro semanas para estudiantes de término de secundaria.

Aunque a partir de 1997, en ocasión del 35 aniversario de fundación, se impusieron botones por antigüedad a empleados, considerando sus años de servicio⁷⁷¹, y en 2006 se estableció que los empleados que cumplieran 30 años de servicio recibirían placas de reconocimiento⁷⁷², ante el convencimiento de que para marcar el rumbo estratégico era necesario motivar y recompensar

764 Memoria anual 2010, p. 29.

765 Libro 63, acta 1305, 18 noviembre 2009.

766 Libro 65, acta 1324, 14 abril 2010.

767 Libro 73, acta 1406, 21 diciembre 2011.

768 Libro 75, acta 1437, 15 agosto 2012. Además, libro 79, acta 1483, 16 octubre 2013.

769 Libro 95, acta 1668, 26 octubre 2017.

770 Libro 94, acta 1662, 6 septiembre 2017. Este esquema entró en funcionamiento a partir del 1 de enero de 2018 (libro 94, acta 1664, 27 septiembre 2017). Además, libro 98, acta 1700, 27 junio 2018.

771 Libro 27, acta 769, 25 julio 1996.

772 Libro 50, acta 1141, 7 junio 2006.

a los empleados, en 2009 se aprobó un nuevo programa de reconocimiento⁷⁷³ para respaldar los resultados logrados por las distintas sucursales y premiar la lealtad, identificación y dedicación de sus colaboradores. Se trata de los Premios ACAP a la Excelencia, cuya primera versión se realizó en 2010⁷⁷⁴ y que en 2023 celebró su primera convención de negocios⁷⁷⁵. Anualmente y desde entonces, empleados, equipos y sucursales son premiados en diferentes categorías⁷⁷⁶ como forma de exaltar su lealtad, sentido de pertenencia, identificación y dedicación eficiente, pilares del buen desempeño. En paralelo, también en 2009 se dio inicio a una serie de encuentros con el personal pasivo para reconocer a los exempleados por su dedicación y entrega a los valores institucionales durante sus años de servicio, así como por su contribución al desarrollo de la entidad⁷⁷⁷.

Como aporte a la generación y mantenimiento de un clima laboral de calidad, en 2016 se implementó un programa de verano para hijos de empleados y de miembros de la Junta de Directores, el cual les permite conocer diferentes aspectos inherentes al negocio financiero⁷⁷⁸ a través de su contacto con el funcionamiento de las distintas áreas de la Asociación y su participación en acciones formativas que abarcan capacitaciones en liderazgo y comunicación, finanzas personales, seguridad de billetes y seguridad en el trabajo, entre otras⁷⁷⁹. En 2020 se acordó la edición de una publicación institucional, la Revista Corporativa ACAP⁷⁸⁰. Y en 2021 se puso en operación la Academia Innova+, un proyecto que promueve la mejora continua

773 Libro 63, acta 1289, 8 julio 2009.

774 Libro 65, acta 1323, 7 abril 2010, y acta 1328, 19 mayo 2010.

775 Entrevista a la Lic. Reny Espaillet Khoury, 16 enero 2024.

776 Memoria anual 2014, p. 29. También, memorias anuales 2010, p. 31, y 2012, p. 30.

777 Memoria anual 2017, p. 28.

778 Memoria anual 2016, p. 52.

779 Memoria anual 2018, p. 34.

780 Libro 108, acta 1774, 8 octubre 2020.

que deriva de la iniciativa Crecer+, la cual busca impulsar la creatividad y la innovación en los colaboradores para entrenarlos y certificarlos en distintas metodologías, de modo que se erijan en gestores de cambio en la implementación de las ideas colaborativas que generan⁷⁸¹. En provecho de la integración en espacios extralaborales, la Asociación apoya los equipos deportivos conformados por sus empleados: *softball* –fundado en 1983⁷⁸² y organizador de torneos propios desde 2014⁷⁸³–, ciclismo de montaña –gestado en 2017⁷⁸⁴ y reorganizado en 2022⁷⁸⁵– y fútbol –promotor de torneos desde 2018–⁷⁸⁶, así como el coro ACAP, compuesto en 2018 e integrado por 31 colaboradores de distintas áreas: nueve sopranos, diez contraltos, seis tenores, dos bajos y cuatro músicos, con dirección vocal y musical externa⁷⁸⁷.

Estos rasgos reafirman que, al tiempo que satisface sus objetivos financieros, la Asociación es una entidad socialmente responsable tanto interna como externamente, que no ha dejado de renovarse ni de actualizarse en materia de talento humano, traduciendo su presencia en la vida de sus colaboradores en compromiso y sentimiento de pertenencia, y que reconoce que el servicio a los demás es su mejor obra.

781 Libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022.

782 Libro 99, acta 1722, 12 diciembre 2018.

783 Libro 85, acta 1570, 23 septiembre 2015.

784 Libro 93, acta 1651, 21 junio 2017, y libro 98, acta 1701, 4 julio 2018.

785 Libro 119, acta 1815, 27 abril 2022.

786 Libro 95, acta 1678, 17 enero 2019, y libro 100, acta 1725, 16 enero 2019.

787 Memoria anual 2018, p. 35.



Equipo de softball.



Equipo de ciclismo de montaña.



Equipos de fútbol.



Coro Acap.

DE REFORMAS, AJUSTES Y CONTROLES

Cuando todavía no habían completado un lustro las tensiones generadas por la adaptación al esquema regulatorio previsto en la Ley Monetaria y Financiera, a las exigencias de las leyes números 72-02 y 92-04 y al Reglamento sobre Gobierno Corporativo de las Entidades de Intermediación Financiera de 2007, nuevas piezas legales pusieron a prueba la capacidad y las energías de toda la institución. Al tiempo que cumplía con los numerosos requerimientos establecidos por las autoridades monetarias, un nuevo conjunto de textos legales implicó subsecuentes reformas en el estilo operativo de la Asociación. Estos fueron la Ley núm. 479-08 sobre sociedades comerciales y empresas individuales de responsabilidad limitada, del 11 de diciembre de 2008; la Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero, conocida por las siglas FATCA por su nombre en inglés (Foreing Account Tax Compliance Act), promulgada por el presidente de Estados Unidos el 18 de marzo de 2010; la Ley núm. 189-11, para el desarrollo del mercado hipotecario y de valores y el fideicomiso, del 16 de julio de 2011; la Ley núm. 172-13, del 13 de diciembre de 2013, sobre protección integral de datos personales; la Ley núm. 155-17 contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, del 1 de junio de 2017; la Ley núm. 249-17, del 19 de diciembre de 2017, que regula el mercado de valores; los reglamentos de la Junta Monetaria sobre riesgo operacional, protección al usuario de los productos y servicios financieros, gobierno corporativo, lineamientos para la gestión integral de riesgos, evaluación de activos y seguridad cibernética y de la información, así como los instructivos de debida diligencia, de evaluación de la idoneidad y adecuación de los accionistas, miembros del Consejo, alta gerencia y personal clave de las entidades de intermediación financiera, y de prevención de lavado de activos de la Superintendencia de Bancos.

La Ley de Sociedades, aparentemente indiferente para las asociaciones de ahorros y préstamos, hubo de ser asumida a requerimiento de la Superintendencia de Bancos, al incorporar prácticas corporativas de nuevas figuras societarias y esquemas empresariales entendidas como instrumentos idóneos para la organización y operación de negocios. La sujeción a la Ley FATCA, pese a su carácter extraterritorial, se impuso, de una parte, al impedir relaciones comerciales con estadounidenses que se negasen a ser identificados y documentados como clientes y reportados al Internal Revenue Services o Servicio de Rentas Internas de ese país (IRS) y, de otra parte, al sancionar a las entidades financieras que no remitieran las informaciones requeridas con la retención del 30 % sobre las

transferencias recibidas desde Estados Unidos, tanto directas como indirectas. Entró en vigor en la República Dominicana a partir del 1 de julio de 2014 para personas físicas y a partir del 1 de enero de 2015 para personas jurídicas, y su implementación quedó asegurada con la firma del Acuerdo Intergubernamental para Mejorar el Cumplimiento Tributario Internacional (IGLA), suscrito entre los Gobiernos de República Dominicana y Estados Unidos el 15 de septiembre de 2016.

La Ley núm. 189-11 introdujo en la legislación financiera dominicana la figura del fideicomiso, pensado especialmente para el impulso del desarrollo del mercado inmobiliario y, en particular, de proyectos de viviendas de bajo costo sustentados en fideicomisos para la construcción. Designó expresamente a las asociaciones de ahorros y préstamos como fiduciarias, que, en tanto entidades de intermediación financiera, quedaron facultadas para la administración de fideicomisos de inversión y desarrollo inmobiliario y de oferta pública de valores y productos, así como para la emisión de valores de fideicomiso y la apertura de cuentas de ahorro programado para la adquisición de viviendas construidas al amparo de fideicomisos para la construcción. Al mismo tiempo, las favoreció con la facultad de titularizar carteras de créditos hipotecarios y emitir valores de oferta pública, así como otros instrumentos para la captación de recursos destinados al financiamiento hipotecario de la vivienda y el sector de la construcción en general. Un procedimiento especial de ejecución inmobiliaria, en caso de figurar como acreedoras hipotecarias convencionales, les beneficia, por su carácter expedito para una solución oportuna de tales casos. Es de destacar que, a partir de la entrada en vigor de esta ley, la Asociación ha financiado proyectos para la construcción de más de 1,500 unidades bajo la modalidad de fideicomisos para la construcción de viviendas de bajo costo y ha otorgado créditos hipotecarios a cerca de mil adquirientes de ese tipo de viviendas. La Ley núm. 172-13 irradia su influencia sobre las asociaciones de ahorros y préstamos en virtud de la contratación de servicios de información con sociedades de información crediticia (SIC) para la solicitud y obtención de reportes de historiales crediticios de personas naturales o jurídicas y que resulten, por ende, usuarias o suscriptoras de datos.

De su lado, la Ley núm. 155-17, sustituta de la Ley núm. 72-02, erigió a las entidades de intermediación financiera en sujetos obligados financieros bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y les impuso el cumplimiento de obligaciones destinadas a prevenir, detectar, evaluar y mitigar el riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo y otras medidas para prevenir la financiación de la proliferación de armas de destrucción masiva, con un enfoque basado en riesgo, a fin de focalizar

sus esfuerzos de manera más efectiva, lo cual implica que mientras mayor sea el riesgo, mayores medidas para mitigarlo se requieran. De manera particular, estableció que los sujetos obligados deben adoptar, desarrollar y ejecutar: a) un programa de cumplimiento basado en riesgo, adecuado a la organización, estructura, recursos y complejidad de las operaciones que realicen; b) políticas y procedimientos que incluyan una debida diligencia basada en riesgo; y c) una metodología que les permita, de manera oportuna, identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los eventos potenciales de riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo.

A la vez, les impuso realizar una debida diligencia a sus clientes en las relaciones comerciales que entablen y mantengan con estos, así como identificar y evaluar los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo relacionados con los productos, servicios y canales, tanto nuevos como existentes, incluyendo aquellos que utilizan nuevas tecnologías puestos a disposición de sus clientes y usuarios, adoptando para ello medidas apropiadas para administrar y mitigar estos riesgos. Asimismo, desplegar medidas de debida diligencia en el caso de personas jurídicas, fideicomisos, transferencias internacionales y nacionales y banca corresponsal, y designar un ejecutivo de alto nivel, con capacidad técnica, encargado de vigilar la estricta observancia del programa de cumplimiento puesto en marcha.

En lo que toca de manera particular a las asociaciones de ahorros y préstamos, estas debieron establecer un marco de gestión de eventos potenciales de riesgos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva, así como implementar la evaluación de los riesgos asociados al lavado de activos y al financiamiento del terrorismo involucrados en cada cuenta, producto o servicio financiero o cambiario, incluyendo aquellos que utilizan nuevas tecnologías, antes de ser ofertados a los clientes y usuarios, o cuando los existentes fuesen modificados en sus condiciones fundamentales, al igual que un enfoque basado en riesgos para la debida diligencia de clientes y relacionados, especialmente proveedores de servicios tercerizados, sean o no materiales.

Del mismo modo, hubieron de incluir protocolos para suministrar la información que les fuese requerida por la Unidad de Análisis Financiero, el Ministerio Público (previa autorización judicial) y los tribunales de la República, sin limitantes ni demora, sobre cambios en cuanto al plazo y montos del reporte de transacciones en efectivo y transacciones múltiples en efectivo, así como dos tipos de controles esenciales. El primer control, para impedir liquidar o pagar, así como aceptar

la liquidación o el pago de actos u operaciones mediante el uso de efectivo, monedas y billetes, en moneda nacional o cualquier otra, por encima de los umbrales establecidos en la ley, respecto de la constitución o transmisión de derechos sobre inmuebles por un monto superior a un millón de pesos dominicanos, y sobre vehículos de motor por un monto superior a quinientos mil pesos dominicanos; el segundo control, para el congelamiento preventivo de fondos en cuentas y productos financieros cuando los datos de su titular y/o beneficiario final figuren en la Lista de Prevención de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva de la Organización de las Naciones Unidas.

La Ley núm. 249-17 permite a las asociaciones, atendiendo igualmente a su condición de entidades de intermediación financiera, realizar ofertas públicas en el mercado de valores dominicano con la autorización de la Superintendencia del Mercado de Valores. En tal calidad, les impone disposiciones particulares sobre gobierno corporativo, tanto en lo que respecta a sus consejos de administración y sus funciones, como en cuanto a sus miembros y las actuaciones, inhabilidades y prohibiciones fijadas a estos. De manera puntual, la ley exige que los consejos de administración de los participantes del mercado de valores aprueben, remitan y publiquen un informe anual de gobierno corporativo. Cabe observar que, al amparo de esta ley, la Asociación colocó, en mayo de 2019, la totalidad de su primera emisión única del Programa de Emisiones de Bonos de Deuda Subordinada de la Superintendencia del Mercado de Valores en el mercado primario por RD\$3,000.00 millones con un vencimiento de los valores de hasta 10 años⁷⁸⁸; en 2022, la Superintendencia del Mercado de Valores autorizó su segunda emisión de bonos de deuda subordinada por un monto de hasta RD\$2,500.00 millones, también a un plazo máximo de hasta 10 años, para ser comercializados a través de la oferta pública de valores⁷⁸⁹.

788 Libro 98, acta 1703, 18 julio 2018, y memoria anual 2018, p. 23. Esa emisión, sancionada por la asamblea general extraordinaria celebrada el 1 de febrero de 2018, fue aprobada por la Primera Resolución de la Superintendencia del Mercado de Valores, de fecha 31 de julio de 2018 (libro 102, acta 1735, 8 mayo 2019). Adicionalmente, cuenta con la aprobación de la Comisión Clasificadora de Riesgos y Límites de Inversión sobre Instrumentos Financieros de Oferta Pública para las Inversiones de los Fondos de Pensiones (Memoria anual 2018, p. 23).

789 Libro 116, acta 1804, 12 enero 2022.

Por su parte, el Reglamento de Riesgo Operacional, contenido en la Quinta Resolución de la Junta Monetaria del 2 de abril de 2009, tiene por objeto establecer los criterios y lineamientos generales que deben aplicar las entidades de intermediación financiera –y entre ellas de manera expresa las asociaciones de ahorros y préstamos– para realizar una adecuada administración del riesgo operacional a que están expuestas, en lo referente a su identificación, medición, evaluación, monitoreo y control, en cumplimiento con las disposiciones contenidas en la Ley Monetaria y Financiera.

El Reglamento de Protección al Usuario de los Productos y Servicios Financieros, aprobado en virtud de la Primera Resolución de la Junta Monetaria del 5 de febrero de 2015, que a su vez modificó el votado mediante la Décima Resolución del 19 de enero de 2006 de dicho órgano, fija los principios y criterios que procuran una efectiva protección de los derechos de los usuarios de los productos y servicios financieros a través de mecanismos adecuados de transparencia, respecto de las condiciones de contratación de los productos y servicios financieros, así como los procedimientos para la atención oportuna de las reclamaciones y las consultas de informaciones financieras, con base en la Ley Monetaria y Financiera, tanto en las asociaciones de ahorros y préstamos como en las demás entidades de intermediación financiera.

El Reglamento sobre Gobierno Corporativo, sancionado por la Primera Resolución de la Junta Monetaria del 2 de julio de 2015, modifica la versión inicial aprobada en virtud de la Segunda Resolución del mismo órgano del 19 de abril de 2007. Identifica y define los criterios y normas mínimas que deben adoptar las entidades de intermediación financiera para el establecimiento de un sistema de gobernanza que establezca los roles de los órganos del Consejo y de la alta gerencia, que comprenda, entre otros aspectos, la delegación de poderes, el régimen de responsabilidad y la separación de funciones, propios de un adecuado sistema de control interno y gestión de riesgos.

El Reglamento sobre Lineamientos para la Gestión Integral de Riesgos, aprobado mediante Tercera Resolución de la Junta Monetaria de fecha 16 de marzo de 2017, se complementa con el Reglamento de Riesgo Operacional al no ser sustituto de los requerimientos específicos contenidos en otros reglamentos de la Ley Monetaria y Financiera. Define los criterios y lineamientos mínimos que deben observar las entidades de intermediación financiera para contar con un marco adecuado de gestión integral de sus riesgos, acorde a su naturaleza, tamaño, complejidad, perfil de riesgos e importancia sistémica.

El Reglamento de Evaluación de Activos, votado en virtud de la Segunda Resolución de la Junta Monetaria del 28 de septiembre de 2017, que deroga la versión anteriormente aprobada por esa autoridad, se aplica a las asociaciones de ahorros y préstamos y contiene la metodología que las entidades de intermediación financiera deben seguir para evaluar el riesgo del crédito asociado a sus activos financieros, cuentas contingentes y otros activos riesgosos.

El Reglamento de Seguridad Cibernética y de la Información, del 1 de noviembre de 2018, que también deben aplicar las asociaciones de ahorros y préstamos, determina los principios que les servirán de base para procurar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información y el funcionamiento óptimo de los sistemas de información y de la infraestructura tecnológica, así como la adopción e implementación de prácticas para la gestión de riesgos de la seguridad cibernética y de la información, acorde a su naturaleza, tamaño, complejidad, perfil de riesgo e importancia sistémica.

El instructivo de debida diligencia, contenido en la circular 012/17, del 12 de diciembre de 2017, de la Superintendencia de Bancos, consigna los lineamientos que deben seguir las entidades de intermediación financiera y cambiaria en la elaboración de sus políticas y procedimientos de debida diligencia respecto de sus clientes, y los requerimientos para la observación de las disposiciones de la Ley sobre el Cumplimiento Fiscal relativa a Cuentas en el Extranjero (FATCA). Por su parte, el instructivo sobre evaluación de la idoneidad y adecuación de los accionistas, miembros del Consejo, alta gerencia y personal clave de las entidades de intermediación financiera, aprobado en virtud de la circular núm. 004/17, de la Superintendencia de Bancos, determina los lineamientos, criterios y requerimientos mínimos que deben considerar las entidades de intermediación financiera para evaluar la idoneidad y adecuación de los funcionarios indicados previo a su incorporación, para asegurar una correcta adopción e implementación de sanas prácticas de gobierno corporativo conforme a los estándares internacionales en la materia. Igualmente, define los criterios a considerar en lo relativo a integridad, reputación, competencias, capacidades y fortaleza financiera, a fin de determinar si estos cuentan con una adecuada solvencia moral y económica, así como con la pericia y probidad suficientes para que las entidades de intermediación financiera operen de forma eficiente y prudente.

Finalmente, el instructivo sobre prevención del lavado de activos, financiamiento del terrorismo y de la proliferación de armas de destrucción masiva, aprobado y puesto en vigencia mediante la circular de la Superintendencia de Bancos núm. 003/18, de fecha 15 de enero de 2018, contiene los lineamientos a aplicar en la materia. De él derivó la Asociación en febrero de 2018 un “Sistema para

la Gestión de los Riesgos de Lavado de Activos, Financiamiento del Terrorismo y de la Proliferación de Armas de Destrucción Masiva”⁷⁹⁰.

Al fijar tan amplio conjunto de responsabilidades, este espectro normativo implicó cambios determinantes en la cultura organizacional de la Asociación, manifestos en la adecuación continuada de textos internos. Los estatutos, por ejemplo, fueron modificados en cinco ocasiones: la primera, en 2012, para adecuarse a la Ley de Sociedades⁷⁹¹; en 2015, para cumplir con las disposiciones del Reglamento sobre Gobierno Corporativo⁷⁹²; en 2017, para permitir la postulación de candidatos a miembros y suplentes de miembros de la Junta de Directores, internos o ejecutivos⁷⁹³; en 2018, para adecuarlos a las reglas sobre gobierno corporativo que le son aplicables como emisora de valores de deuda en el mercado de valores por efecto de la Ley del Mercado de Valores⁷⁹⁴, y en 2022, para dar competencia a la asamblea general extraordinaria de asociados a fin de aprobar la realización de ofertas públicas de valores, en virtud y cumplimiento de la normativa vigente aplicable al mercado de valores, e introducir cambios atinentes a la Junta de Directores y la alta gerencia⁷⁹⁵.

En lo que respecta a la Junta de Directores, su reglamento interno fue modificado cuatro veces: en 2010, en atención a los requerimientos de la Superintendencia de Bancos dirigidos a las entidades de intermediación financiera y cambiaria para adecuarse a la Ley de Sociedades⁷⁹⁶; en 2015, en dos ocasiones, para adaptarse a nuevos requerimientos regulatorios⁷⁹⁷, en atención a la modificación por la Junta Monetaria del Reglamento sobre Gobierno Corporativo, y en 2017 para dar cumplimiento a los requerimientos impuestos por el Reglamento sobre Lineamientos

790 Memoria anual 2017, p. 65.

791 Libro 76, acta 1446, 14 noviembre 2012. También, libro 75, acta 1429, 20 junio 2012, y acta 1427, 30 mayo 2012; libro 74, acta 1415, 29 febrero 2012; y libro 67, acta 1354, 24 noviembre 2010.

792 Libro 86, acta 1575, 17 noviembre 2015. También, libro 87, acta 1584, 13 enero 2016; y memoria anual 2015, p. 39.

793 Libro 91, acta 1634, 22 febrero 2017. También, libro 93, acta 1653, 5 julio 2017.

794 Libro 99, acta 1715, 17 octubre 2018, y acta 1720, 21 noviembre 2018. También, libro 100, acta 1725, 16 enero 2019.

795 Libro 120, acta 1820, 6 julio 2022.

796 Libro 65, acta 1331, 9 junio 2010.

797 Libro 84, acta 1554, 20 mayo 2015; y libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015. También, memoria anual 2015, p. 39.

para Gestión Integral de Riesgos⁷⁹⁸. A estas modificaciones deben sumarse las nueve políticas que, a partir de 2016, incidieron sobre la evaluación de sus miembros y sus comités de apoyo –conformados en 2015⁷⁹⁹–, al igual que en lo tocante a aspectos tan variados como gestión de la capacitación e inducción, remuneración, información y transparencia, evaluación de idoneidad y adecuación y evaluación de desempeño personal⁸⁰⁰.

La conformación de la Junta de Directores, presidida desde marzo de 2008 por el Lic. José Santiago Reinoso Lora⁸⁰¹, varió en dos ocasiones. La primera, en 2017, con la integración del Lic. Damián Eladio González, como vicepresidente ejecutivo adjunto, miembro interno de la Junta de Directores. La segunda ocurrió en 2019, al ser electo el señor José Tomás Cruz Rodríguez segundo vicepresidente, cargo vacante por la renuncia del Ing. José Luis Ventura Castaños a su condición de miembro externo independiente. Ventura Castaños, a su vez, fue designado vicepresidente ejecutivo adjunto –permaneciendo en la Junta de Directores dada la condición de interno o ejecutivo conforme a lo establecido en los estatutos sociales vigentes en ese entonces– tras la renuncia de Damián Eladio González como miembro interno o ejecutivo, quien también pasó a ser miembro de la Junta de Directores como miembro externo no independiente. Su estructura, pues, quedó conformada así: Lic. José Santiago Reinoso Lora, presidente; Lic. José Ramón Vega Batlle, primer vicepresidente; José Tomás Cruz Rodríguez, segundo vicepresidente; Lic. Rafael Antonio Genao Arias, secretario; Ing. Ángel Castillo Brito, Dr. Pablo Ceferino Espaillat Galán, Lic. Ángel Nery Castillo Pimentel, Ing. Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez, Lic. Pablo Julián Pérez

798 Libro 94, acta 1666, 11 octubre 2017.

799 Libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015.

800 Libro 94, acta 1656, 26 julio 2017. También, libro 88, acta 1594, 9 marzo 2016; libro 95, acta 1670, 3 noviembre 2017; libro 101, actas 1730, 6 marzo 2019, y 1732, 27 marzo 2019.

801 Libro 59, acta 1230, 26 marzo 2008.

Fernández, Dr. Edwin Ramón Reyes Arias, Ing. José Luis Ventura Castaños y Lic. Damián Eladio González, miembros⁸⁰².

La asamblea general ordinaria que se celebraría el 27 de marzo de 2020 y que fue pospuesta hasta el 26 de junio del mismo año a causa de la pandemia de COVID-19⁸⁰³, culminó una etapa en la evolución de la Junta de Directores iniciada un cuarto de siglo antes: José Santiago Reinoso Lora, quien había pertenecido a ella por 27 años de los cuales los últimos 12 había sido presidente, y Rafael Genao Arias, vicepresidente ejecutivo y secretario desde 2002, se acogieron al Plan de Compensación al Retiro de los Miembros de la Junta de Directores, el primero específicamente por encontrarse al filo de la edad límite establecida en los Estatutos Sociales para pertenecer a ella⁸⁰⁴. Reinoso Lora pasó a integrar el Consejo Consultivo Permanente, en reconocimiento a su dilatado ejercicio⁸⁰⁵, y fue sustituido por Genao Arias, quien de miembro interno o ejecutivo pasó a ser miembro externo no independiente y que a su vez sería reemplazado por José Luis Ventura Castaños, el último en ocupar la Vicepresidencia Ejecutiva Adjunta⁸⁰⁶. De esta pasaron a depender en lo adelante las vicepresidencias de Negocios, Operaciones y Tecnología,

802 Libro 100, actas 1728, 20 febrero 2019, y 1729, 28 febrero 2019; libro 102, actas 1733, 10 abril 2019, y 1736, 22 mayo 2019; libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

En la composición de la Junta de Directores, conforme los estatutos de la Asociación y su reglamento interno, hay dos categorías de miembros: 1) miembros internos o ejecutivos, con competencias ejecutivas y funciones de alta dirección, y 2) miembros externos, no vinculados a la gestión de la Asociación, pero que representan el conjunto de intereses generales y difusos que concurren en ella, así como el de sus asociados. Estos, a su vez, se dividen en externos no independientes y externos independientes; los no independientes son titulares de participaciones significativas y estables en el capital de la Asociación o propuestos por estos titulares, mientras que los independientes son personas de reconocido prestigio profesional que pueden aportar su experiencia y conocimiento para la mejor gestión de la entidad y que no se encuentran incluidos dentro de las categorías anteriores.

803 Libro 106, acta 1760, 23 marzo 2020, y libro 107, acta 1764, 8 junio 2020.

804 Libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020, y libro 107, acta 1767, 8 julio 2020.

805 Libro 107, acta 1767, 8 julio 2020. La muerte le sorprendería apenas dos años después (Domínguez, Onelio, “Fallece expresidente de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos”, *Listín Diario*, 11 julio 2022. Disponible en Fallece expresidente de la Junta de Directores de la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos | Listín Diario (listindiario.com)

806 Libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020; y libro 106, acta 1760, 23 marzo 2020.

Administración y Finanzas, y Riesgos y Cumplimiento, y las gerencias de Gestión del Talento Humano, Comunicaciones y Sostenibilidad, Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos, Mercadeo, Mejora Continua y Asuntos Legales⁸⁰⁷.

La junta electa, cuyos miembros permanecerían en sus puestos hasta 2023, fue integrada por Rafael Antonio Genao Arias, presidente; José Ramón Vega Batlle, primer vicepresidente; José Tomás Cruz Rodríguez, segundo vicepresidente; José Luis Ventura Castaños, secretario; Pablo Ceferino Espaillet Galán, Ángel María Castillo Brito, Damián Eladio González, José Santiago Reynoso Pérez, Ángel Nery Castillo Pimentel, Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez, Pablo Julián Pérez Fernández, Edwin Ramón Reyes Arias, miembros, y José Luis Ventura Castaños, secretario, vicepresidente ejecutivo⁸⁰⁸.

En 2022, un nuevo cambio estatutario incidiría en la Junta de Directores al resolver la asamblea general extraordinaria de asociados abandonar la denominación de vicepresidente ejecutivo y asumir en lo adelante la de presidente ejecutivo para identificar al principal funcionario de la Asociación y director de su alta gerencia⁸⁰⁹.

A estos cambios, y para ajustarse al Reglamento sobre Gobierno Corporativo, se sumaron la creación del Comité de Gobierno Corporativo en 2015, como apoyo de la Junta de Directores⁸¹⁰; la aprobación de la modificación, en febrero de 2016, del reglamento interno, aprobado originalmente en 2015⁸¹¹, y del código de conducta, aprobado inicialmente en 2008⁸¹² y nuevamente reformado en 2018⁸¹³; y la continua aprobación, modificación y actualización desde 2008 de una infinidad de reglamentos y de manuales de políticas y de procedimientos en las más variadas áreas, a fin de ajustarse a los reglamentos dictados por la Junta Monetaria y las circulares emitidas por la

807 Libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

808 Libro 107, acta 1766, 26 junio 2020. Además, libro 107, acta 1764, 8 junio 2020.

809 Libro 120, acta 1820, 6 julio 2022.

810 Memoria anual 2015, p. 60.

811 *Ibidem*, p. 39. También, libro 87, acta 1586, 27 enero 2016.

812 Memoria anual 2015, p. 39. También, libro 87, acta 1585, 20 enero 2016. Sobre la aprobación del código de conducta en 2008, libro 61, acta 1263, 3 diciembre 2008.

813 Memoria anual 2018, p. 69.

Superintendencia de Bancos⁸¹⁴. Entre esos campos de acción resaltan los de riesgo operacional y gestión integral de riesgos, ambos sensibles y esenciales. Para el primero, del que se rinden informes de evaluación semestrales⁸¹⁵, se han aprobado políticas⁸¹⁶, un plan de implementación de su

-
- 814 La relación de manuales de políticas y procedimientos es prolija. Una muestra de estos aparece referida en las siguientes actas: libro 60, acta 1242, 11 junio 2008; libro 60, acta 1244, 25 junio 2008; libro 63, acta 1300, 1 octubre 2009; libro 64, acta 1309, 23 diciembre 2009; libro 64, acta 1315, 10 febrero 2010; libro 66, acta 1347, 7 octubre 2010; libro 68, acta 1362, 26 enero 2011; libro 68, acta 1366, 23 febrero 2011; libro 69, acta 1383, 29 junio 2011; libro 71, acta 1397, 12 octubre 2011; libro 72, acta 1399, 2 noviembre 2011; libro 72, acta 1403, 30 noviembre 2011; libro 73, acta 1412, 8 febrero 2012; libro 74, acta 1422, 25 abril 2012; libro 75, acta 1431, 4 julio 2012; libro 75, acta 1438, 27 agosto 2012; libro 77, acta 1459, 13 marzo 2013; libro 79, acta 1470, 19 junio 2013; libro 79, acta 1478, 14 agosto 2013; libro 79, acta 1486, 6 noviembre 2013; libro 80, acta 1487, 20 noviembre 2013; libro 80, acta 1490, 11 diciembre 2013; libro 80, acta 1491, 8 enero 2014; libro 80, acta 1499, 5 marzo 2014; libro 81, acta 1525, 8 octubre 2014; libro 82, acta 1526, 23 octubre 2014; libro 82, acta 1527, 23 octubre 2014; libro 82, acta 1533, 3 diciembre 2014; libro 82, acta 1538, 14 enero 2015; libro 83, acta 1548, 20 marzo 2015; libro 85, acta 1562, 16 julio 2015; libro 85, acta 1565, 5 agosto 2015; libro 85, acta 1568, 26 agosto 2015; libro 85, acta 1570, 23 septiembre 2015; libro 86, acta 1574, 11 noviembre 2015; libro 88, acta 1598, 27 abril 2016; libro 88, acta 1601, 25 mayo 2016; libro 89, acta 1613, 31 agosto 2016; libro 89, acta 1615, 14 septiembre 2016; libro 90, acta 1618, 12 octubre 2016; libro 90, acta 1624, 24 noviembre 2016; libro 91, acta 1628, 6 enero 2017; libro 91, acta 1629, 18 enero 2017; libro 92, acta 1637, 8 marzo 2017; libro 92, acta 1639, 22 marzo 2017; libro 93, acta 1645, 10 mayo 2017; libro 93, acta 1650, 14 junio 2017; libro 93, acta 1652, 28 junio 2017; libro 94, acta 1654, 12 julio 2017; libro 94, acta 1658, 9 agosto 2017; libro 94, acta 1659, 15 agosto 2017; libro 94, acta 1660, 23 agosto 2017; libro 94, acta 1662, 6 septiembre 2017; libro 94, acta 1663, 20 septiembre 2017; libro 95, acta 1668, 26 octubre 2017; libro 95, acta 1671, 8 noviembre 2017; libro 95, acta 1672, 15 noviembre 2017; libro 95, acta 1676, 13 diciembre 2017; libro 96, acta 1686, 7 marzo 2018; libro 96, acta 1687, 14 marzo 2018; libro 97, acta 1690, 11 abril 2018; libro 98, acta 1696, 30 mayo 2018; libro 98, acta 1700, 27 junio 2018; libro 98, acta 1703, 18 julio 2018; libro 98, acta 1706, 8 agosto 2018; libro 99, acta 1715, 17 octubre 2018; libro 99, acta 1713, 3 octubre 2018; libro 99, acta 1721, 28 noviembre 2018; libro 99, acta 1722, 12 diciembre 2018; libro 99, acta 1722, 12 diciembre 2018; libro 100, acta 1726, 30 enero 2019; libro 100, acta 1727, 13 febrero 2019; libro 101, acta 1731, 13 marzo 2019; libro 102, acta 1733, 10 abril 2019; libro 102, acta 1737, 5 junio 2019; libro 102, acta 1738, 19 junio 2019; libro 103, acta 1741, 17 julio 2019; libro 103, acta 1741, 17 julio 2019; libro 103, acta 1742, 31 julio 2019; libro 103, acta 1743, 14 agosto 2019; libro 104, acta 1745, 11 septiembre 2019; libro 104, acta 1746, 25 septiembre 2019; libro 104, acta 1748, 23 octubre 2019; y libro 104, acta 1748, 23 octubre 2019.
- 815 Libro 70, acta 1388, 11 agosto 2011; libro 76, acta 1455, 13 febrero 2013; libro 79, acta 1477, 7 agosto 2013; libro 83, acta 1539, 22 enero 2015; libro 85, acta 1563, 24 julio 2015; y libro 98, acta 1703, 18 julio 2018.
- 816 Libro 68, acta 1362, 26 enero 2011; libro 77, acta 1459, 13 marzo 2013; y libro 95, actas 1671, 8 noviembre 2017, y 1676, 13 diciembre 2017.

reglamento⁸¹⁷ y una metodología de evaluación para cada una de las actividades operativas y de negocios⁸¹⁸; el segundo ha implicado también la formulación de un reglamento⁸¹⁹ e informes continuos⁸²⁰.

Este proceso ha ido aparejado a una incesante sucesión de cambios estructurales desde 2008, motivados tanto por la actividad reglamentaria de la Administración Monetaria y Financiera como por la propia dinámica interna de la Asociación, animada por consultorías en múltiples aspectos, tales como: alternativas, estrategias y continuidad de negocios⁸²¹; clima y cultura organizacional⁸²²; gestión del cambio; certificación de procesos; eficiencia operacional; modelo de atención⁸²³; evaluación del desempeño⁸²⁴; comunicación interna⁸²⁵; gobierno corporativo⁸²⁶; niveles de competitividad en el sistema financiero⁸²⁷; estimulación de ventas y gestión de información en las áreas de negocios⁸²⁸, y gestión de la relación con los asociados y su experiencia con la institución⁸²⁹.

817 Libro 65, acta 1324, 14 abril 2010. Además, libro 66, acta 1347, 7 octubre 2010; libro 70, acta 1386, 27 julio 2011; libro 75, acta 1434, 25 julio 2012; libro 77, acta 1459, 13 marzo 2013; libro 79, acta 1475, 24 julio 2013; y libro 81, acta 1516, 23 julio 2014.

818 Libro 67, acta 1349, 21 octubre 2010.

819 Libro 94, acta 1665, 4 octubre 2017.

820 Libro 99, acta 1710, 5 septiembre 2018. También, libro 98, acta 1700, 27 junio 2018; y libro 101, acta 1730, 6 marzo 2019.

821 Libro 69, acta 1381, 15 junio 2011; libro 70, acta 1388, 11 agosto 2011; y libro 70, acta 1391, 31 agosto 2011.

822 Libro 71, acta 1392, 8 septiembre 2011; libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015; y libro 98, acta 1693, 9 mayo 2018.

823 Libro 81, acta 1510, 4 junio 2014; acta 1521, 27 agosto 2014, y acta 1525, 8 octubre 2014; libro 82, acta 1535, 17 diciembre 2014.

824 Libro 74, acta 1421, 11 abril 2012.

825 Libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015.

826 Libro 86, acta 1581, 23 diciembre 2015.

827 Libro 94, acta 1660, 23 agosto 2017.

828 Libro 97, acta 1691, 18 abril 2018.

829 Libro 102, acta 1735, 8 mayo 2019.

De este modo, en 2008 se aprobó la reestructuración de la Gerencia de Créditos⁸³⁰ y el traspaso del área de caja de la Gerencia de Negocios a la Gerencia de Operaciones⁸³¹, así como una nueva estructura organizacional a partir del 1 de noviembre de 2009, por sugerencia del Comité de Nombramientos y Remuneraciones⁸³², para fortalecer su posición en el mercado a través de la integración mejorada del equipo de trabajo y de la optimización del aprovechamiento de los recursos humanos⁸³³. A esta última precedió la creación de la Vicepresidencia de Riesgos y Cumplimiento, dependiente de la Vicepresidencia Ejecutiva –con lo que se suprimió la Gerencia de Riesgos y Cumplimiento⁸³⁴– y la reestructuración de la Unidad de Normas y Procedimientos⁸³⁵. La nueva estructura fue impactada de manera intensa en el curso de los cinco años subsiguientes con las siguientes acciones: la transformación de la estructura del Departamento de Redes y Software (2009)⁸³⁶; la creación, en contrapartida a la Vicepresidencia de Negocios para la Zona Norte, de la Vicepresidencia de Negocios para las Zonas Sur y Este, para guiar el crecimiento de la presencia en Santo Domingo y esas regiones del país (2010)⁸³⁷; la creación de la Unidad de Riesgo Operacional y de la Gerencia de Proyectos (2010)⁸³⁸; la reestructuración del Departamento de Normas y Procedimientos (2010)⁸³⁹ y de la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones (2011)⁸⁴⁰; la transferencia de las áreas de Atención al Usuario y Normas y Procedimientos desde la Gerencia de Operaciones hasta la Gerencia de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos (2011)⁸⁴¹, como se rebautizó a la Gerencia de

830 Libro 60, acta 1238, 14 mayo 2008.

831 Libro 60, acta 1244, 25 junio 2008.

832 Libro 61, acta 1250, 13 agosto 2008.

833 Memoria anual 2008, p. 14.

834 Libro 62, acta 1280, 29 abril 2009.

835 Libro 63, acta 1287, 17 junio 2009.

836 Libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009.

837 Memoria anual 2010, p. 24.

838 *Ibidem*, p. 30.

839 Libro 64, acta 1311, 13 enero 2010.

840 Libro 68, acta 1364, 9 febrero 2011.

841 Libro 73, acta 1406, 21 diciembre 2011.

Planificación, creada en 2010; la transformación de la Comisión de Tecnología de la Información en comité (2012)⁸⁴²; la conformación del Comité de Activos y Pasivos (2012)⁸⁴³; la creación de la Comisión de Seguridad y del equipo de trabajo de continuidad del negocio (2012)⁸⁴⁴; la modificación de la composición del Comité de Gestión Estratégica (2012)⁸⁴⁵; la reestructuración del área de Cumplimiento (2013)⁸⁴⁶ y de los departamentos de Seguridad Física y Tecnología (2013)⁸⁴⁷; el traspaso de las funciones de la Unidad de Análisis de Crédito del área de Tarjetas al Departamento de Análisis de Crédito (2013)⁸⁴⁸; la transferencia del Departamento de Banca Electrónica a la Gerencia de Operaciones (2014)⁸⁴⁹; la modificación de la estructura de la Gerencia de Tesorería (2014)⁸⁵⁰; la creación del Comité de Seguridad y Gestión de Crisis, resultado de la fusión de tres comités preexistentes (2015)⁸⁵¹, y la aparición de la Gerencia de Procesos Operacionales (2015)⁸⁵². Una nueva modificación para la actualización de la estructura organizacional se aprobó en junio de 2015⁸⁵³, rápidamente variada a partir del mes de diciembre siguiente con un cambio en el organigrama de la Vicepresidencia de Negocios, para hacer depender de ella la Vicepresidencia Regional Sur y Este⁸⁵⁴. En forma sucesiva, y en el curso de 2016, se sucedieron la transferencia de la Gerencia de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos –dependiente de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología– a la Vicepresidencia Ejecutiva, y del Departamento de Normas y Procedimientos de

842 Libro 73, acta 1406, 21 diciembre 2011. Esa modificación entraría en vigor a partir del 1 de enero de 2012.

843 Libro 75, acta 1431, 4 julio 2012.

844 Libro 75, acta 1427, 30 mayo 2012.

845 Libro 75, acta 1434, 25 julio 2012.

846 Libro 78, acta 1465, 15 mayo 2013.

847 Libro 80, acta 1487, 20 noviembre 2013.

848 Libro 80, acta 1489, 4 diciembre 2013.

849 Libro 81, acta 1508, 21 mayo 2014. Esa transferencia entró en vigor a partir del 1 de junio de 2014.

850 Libro 81, acta 1512, 18 junio 2014. Ese cambio entró en vigor el 1 de julio de 2014.

851 Libro 83, acta 1539, 22 enero 2015.

852 Memoria anual 2015, p. 22.

853 Libro 84, acta 1557, 10 junio 2015.

854 Libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015. Además, memoria anual 2015, p. 17, y memoria anual 2016, p. 89.

la Gerencia de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos a la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología⁸⁵⁵; la modificación de la composición del Comité Ejecutivo a fin de integrar al gerente de Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos⁸⁵⁶; la transformación de la estructura de la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones para su separación en dos gerencias independientes pero articuladas entre sí⁸⁵⁷, y una nueva estructura en la Vicepresidencia Ejecutiva⁸⁵⁸, producto de la creación de la Vicepresidencia Ejecutiva Adjunta, que reporta a la primera, como lo hacen las de Negocios, Operaciones y Tecnología, Riesgos y Cumplimiento y Administración y Finanzas, así como las gerencias de Recursos Humanos y Comunicaciones; a la Vicepresidencia Ejecutiva Adjunta reportan las gerencias de Mercadeo, Asuntos Legales y Planificación Estratégica y Gestión de Proyectos⁸⁵⁹. En 2017, en la Gerencia de Mercadeo –que pasó a depender desde entonces de la Vicepresidencia Ejecutiva– se crearon las unidades de Productos y Canales, Publicidad y Promoción y Banca Seguros⁸⁶⁰, y también se realizaron cambios importantes a nivel de vicepresidencias en las áreas de Administración y Finanzas, y Operaciones y Tecnología. Además, en el área de Negocios en la Gerencia de Tarjetas y en la Vicepresidencia de Negocios Regiones Sur y Este⁸⁶¹. Igualmente, se revisaron y aprobaron las descripciones de puestos de una unidad para la gestión de eventos potenciales de riesgos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masiva⁸⁶².

Una nueva estructura organizacional vigente a partir del 1 de agosto de 2017⁸⁶³ permaneció intocada durante un breve lapso, pues se modificó en menos de dos años, en junio de 2019⁸⁶⁴. Pero

855 Libro 87, acta 1586, 27 enero 2016. Estos cambios entraron en vigencia a partir del 1 de enero de 2016.

856 Libro 87, acta 1587, 3 febrero 2016.

857 Libro 89, acta 1611, 10 agosto 2016. Además, libro 89, acta 1606, 29 junio 2016. También, memoria anual 2016, p. 54.

858 Libro 90, acta 1620, 27 octubre 2016.

859 Memoria anual 2016, pp. 53 y 89.

860 Memoria anual 2017, p. 23.

861 *Ibidem*, p. 26.

862 *Ibidem*, p. 67.

863 Libro 94, acta 1655, 19 julio 2017.

864 Libro 102, acta 1737, 5 junio 2019.

en ese espacio de tiempo, el mismo organigrama transformado presentó cambios en la Gerencia de Asuntos Legales⁸⁶⁵, la Vicepresidencia de Negocios –en dos ocasiones⁸⁶⁶–, la Gerencia de Tesorería⁸⁶⁷, la Gerencia de Seguridad⁸⁶⁸ y la Gerencia de Procesos Operacionales, en cuanto a las áreas que participan en el flujo de procesos de crédito⁸⁶⁹. Igualmente, en la recreada Gerencia de Cumplimiento⁸⁷⁰, de la que pasó a depender en 2018 la Unidad de Prevención de Lavado de Activos⁸⁷¹; la Gerencia de Mejora Continua, dependiente de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología⁸⁷², creada en 2018⁸⁷³; la Gerencia de Comunicaciones y Sostenibilidad y el Departamento de Control de Calidad de Tecnologías de la Información⁸⁷⁴; el área de Auditoría Interna y la Gerencia de Gestión del Talento Humano, estas dos últimas elevadas a vicepresidencias en 2021⁸⁷⁵, y la Vicepresidencia de Negocios, bajo la que se crearon también en 2021 un área especializada en Banca Empresa y de Customer Relationship Management (CRM) para la gestión de clientes⁸⁷⁶.

Como queda evidenciado, de dos leyes rectoras y cinco empleados, un gerente, un abogado y seis tasadores que había en 1962, el marco legal y la estructura institucional de la Asociación Cibao han pasado a convertirse en entramados multivariados y magnificados que determinan las respuestas a sus actuaciones internas y externas.

865 Libro 94, acta 1662, 6 septiembre 2017.

866 Libro 96, acta 1686, 7 marzo 2018; y libro 102, acta 1734, 24 abril 2019.

867 Libro 96, acta 1688, 21 marzo 2018.

868 *Ibidem*.

869 Libro 96, acta 1689, 5 abril 2018.

870 Libro 99, acta 1719, 14 noviembre 2018.

871 Memoria anual 2018, p. 30.

872 Libro 102, acta 1733, 10 abril 2019.

873 Memoria anual 2018, p. 31. Esta gerencia fue creada a fin de gestionar, implementar y supervisar el desarrollo constante de procesos a nivel institucional y el servicio al cliente, a través de la medición, capacitación, acompañamiento en proyectos de mejoras de procesos, automatización y uso de herramientas de información para asegurar la sostenibilidad de los cambios.

874 Libro 102, acta 1734, 24 abril 2019.

875 Libro 112, acta 1787, 20 mayo 2021.

876 Libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022.

ENFRENTANDO LA PANDEMIA

El 31 de diciembre de 2019 fue notificado por primera vez en Wuhan (China) un brote de neumonía producida por un nuevo coronavirus⁸⁷⁷, el virus SARS-CoV-2, productor de la enfermedad que se bautizó como COVID-19⁸⁷⁸ y que devendría en la primera pandemia del siglo XXI, declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020⁸⁷⁹ después de la detección de sucesivos casos en Tailandia, Estados Unidos y Brasil⁸⁸⁰. El 1 de marzo anterior, pese a haber activado alertas epidemiológicas desde fines de enero de 2020, el Ministerio de Salud Pública de la República Dominicana confirmó el primer caso de la enfermedad en territorio nacional⁸⁸¹, y el 19 y 20 del

877 Organización Mundial de la Salud, “Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)”. Disponible en Nuevo coronavirus 2019 (who.int) [consultado: 5 diciembre 2022]. También, McMullen, Jane, “Coronavirus: los 5 días que marcaron el destino de la pandemia en el mundo”, *BBC News*, 26 enero 2021. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55806462> [consultado: 5 diciembre 2022].

878 SARS-CoV-2 fue el nombre del virus dado por el Comité Internacional de Taxonomía de Virus (ICTV, por sus siglas en inglés); COVID 19 es el nombre de la enfermedad causada por el virus. De acuerdo con la explicación de la Organización Mundial de la Salud, el nombre se tomó de las palabras “corona”, “virus” y *disease* (enfermedad en inglés), mientras que 19 representa el año en que surgió (el brote se informó a la OMS el 31 de diciembre de 2019). (“Coronavirus: por qué covid-19 se llama así y cómo se nombran los virus y las enfermedades infecciosas”, *BBC News Mundo*, 16 marzo 2020. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/noticias-51912089> [consultado: 1 de abril de 2020]).

879 Organización Mundial de la Salud, “Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020”. Disponible en Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020 (who.int)

880 Ascarrunz, Julio, “Estado de derecho y procesos electorales en el marco de la pandemia covid-19: el caso boliviano”, en Konrad Adenauer Stiftung - Transparencia electoral, *Covid-19, Estado de derecho y procesos electorales en Latinoamérica*, pp. 167-168.

881 Pantaleón, Doris, “La crisis del coronavirus desde el día uno en República Dominicana”, *Listín Diario*, 22 marzo 2020. Disponible en CRONOLOGÍA - La crisis del coronavirus desde el día uno en República Dominicana | Listín Diario (listindiario.com)

Además, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, “Primer caso importado del nuevo coronavirus confirmado en República Dominicana”. Disponible en Primer caso importado del nuevo coronavirus confirmado en República Dominicana - Ministerio de Salud Pública (msp.gob.do) [consultado: 5 diciembre 2022].

mismo mes, después de una alocución al país el día 17 anterior, el presidente Danilo Medina dictó los Decretos 134-20 y 135-20, en virtud de los cuales declaró el estado de emergencia y el toque de queda en todo el país⁸⁸², respectivamente, medidas que fueron prorrogadas en forma sucesiva en tres ocasiones solo en 2020 para forzar el distanciamiento físico y las restricciones de movimiento a fin de reducir el contacto entre personas y la disminución de las tasas de contagio y letalidad frente al promedio internacional, con la consiguiente restricción de las libertades de tránsito, reunión, cultos y empresa.

En forma concomitante, la Superintendencia de Bancos, la Superintendencia del Mercado de Valores, la Junta Monetaria y el Banco Central fijaron una serie de medidas a las entidades de intermediación financiera y cambiaria para enfrentar la reducción de ingresos de la población, limitar el deterioro del sistema productivo, preservar la condición de sujetos de crédito de los deudores del sistema financiero y mitigar y gestionar el riesgo de expansión del virus. Esas normativas definieron a su vez las acciones que implementó la Asociación para garantizar su continuidad operativa en provecho de sus asociados, las cuales abarcaron sus productos activos y pasivos y contemplaron aplazamientos de pago, reestructuraciones de deuda, refinanciamientos y eliminación de cargos por servicios⁸⁸³. Entre esas disposiciones estuvieron la postergación de las fechas de pago de las cuotas de capital, intereses y seguros de préstamos hipotecarios para la vivienda, vehículos, personales y PYMES, y de las cuotas de Ultracrédito; la no aplicación de cargos por mora en préstamos, tarjetas de crédito y Ultracrédito y por comisión en avance de efectivo en tarjetas de crédito y Ultracrédito; la ampliación de las fechas de pago de tarjetas de crédito y Ultracrédito; la eliminación de cargos

882 Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP), “Compendio de medidas oficiales ante el COVID-19 en República Dominicana”, abril 2020, pp. 2-3.

883 Libro 110, acta 1780, 24 febrero 2021. Además, libro 110, acta 1781, 5 marzo 2021.

Junta de Directores 2020



Rafael Antonio Genao Arias
Presidente



José Ramón Vega Batlle
Primer vicepresidente



José Tomás Cruz Rodríguez
Segundo vicepresidente



Angel Nery Castillo Pimentel
Miembro externo independiente



Pablo Julián Pérez Fernández
Miembro externo independiente



Teófilo de Jesús Gómez Rodríguez
Miembro externo independiente



José Luis Ventura Castaños
Secretario y vicepresidente ejecutivo



Pablo Ceferino Espaillat Galán
Miembro externo no independiente



Ángel María Castillo Brito
Miembro externo no independiente



Edwin Ramón Reyes Arias
Miembro externo independiente



Damián Eladio González
Miembro externo no independiente



José Santiago Reynoso Pérez
Miembro externo no independiente

en las transacciones vía el sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR)⁸⁸⁴; la no aplicación de pagos mínimos en tarjetas de crédito; la fijación de un 20 % de *cash back* por el pago con tarjetas de crédito en farmacias; la no aplicación de cargos por comisión por transferencias internacionales en dólares y por retiros y consultas en cajeros automáticos; la disminución en un 20 % de la tasa de interés anual de las tarjetas de crédito en pesos, y un plan de reestructuración de aquellos préstamos que se encontraban en atraso, todo ello ante el riesgo de un deterioro significativo en la calidad de la cartera de crédito y frente a la necesidad de mitigar los costos que dicho efecto generaba por la constitución de provisiones y de mantener su morosidad en niveles razonables de control⁸⁸⁵.

Tomando en consideración los lineamientos de flexibilización establecidos por la Junta Monetaria y las facilidades ofrecidas por el Banco Central para mantener la estabilidad del sistema financiero nacional y permitir la respuesta a exigencias de corto plazo derivadas de una eventual reducción de flujo de ingresos o de retiros de depósitos después de la declaratoria del estado de emergencia, a fines de marzo de 2020 la Asociación obtuvo del Banco Central dos financiamientos por un total de RD\$2,158 millones en la Ventanilla de Facilidades de Liquidez Rápida bajo el mecanismo de *repos* a 90 días, con una tasa de interés del 5 % anual, los cuales fueron renovados a fines de junio del mismo año con iguales condiciones pero por un valor de RD\$2,151 millones; bajo este mismo programa obtuvo RD\$485.17 millones en julio de 2020, además de RD\$990 millones en facilidades de liquidez rápida. El objetivo de esas operaciones, canceladas en el mes de septiembre siguiente por un monto total de RD\$2,668 millones, fue mantener recursos líquidos, colocados en instrumentos *overnight* del Banco Central, como contingencia suficiente ante cancelaciones y/o retiros de

884 El sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) es una plataforma electrónica gestionada por el Banco Central a través de la cual las entidades de intermediación financiera, intermediarios de valores, el depósito centralizado de valores, la Tesorería Nacional y la Tesorería de la Seguridad Social pueden realizar transferencias de fondos entre sí y con el propio Banco Central, así como liquidar órdenes de pago en forma continua, en tiempo real y transacción a transacción en sus cuentas corrientes en el Banco Central (Disponible en <https://www.bancentral.gov.do/a/d/5267-banco-central-obtiene-la-certificacion-iso-223012019-por-la-administracion-del-sistema-de-liquidacion-bruta-en-tiempo-real-lbtr>).

885 Libro 106, acta 1761, 14 abril 2020, y acta 1762, 6 mayo 2020. Además, libro 107, acta 1765, 15 junio 2020; y libro 110, acta 1780, 24 febrero 2021.

recursos de captaciones por parte de sus asociados, y a la vez para continuar ofreciendo opciones de flexibilización y mejores condiciones de pago a los créditos, pero también como medida preventiva, tomando en consideración que los flujos entrantes por captaciones y recuperaciones de préstamos podrían verse potencialmente mermados en el corto y mediano plazo como consecuencia de la disminución de las actividades económicas⁸⁸⁶. Para financiar sectores productivos y hogares, en septiembre de 2020 accedió a RD\$792.10 millones en la misma Ventanilla de Facilidades, amparada en la Cuarta Resolución de la Junta Monetaria del 22 de julio anterior, que estableció un tratamiento flexibilizado para la estimación de provisiones de los créditos otorgados con fondos provenientes de esta⁸⁸⁷; en el trimestre siguiente accedió a fondos adicionales por RD\$875.63 millones y alcanzó un acumulado de RD\$1,667.73 al cierre de diciembre de 2020⁸⁸⁸.

Los efectos provocados por la COVID-19 constituyeron un evento externo que pudo haber detonado una posible crisis de liquidez, pero las razones de liquidez ajustadas (RLA) presentadas por la Asociación entre marzo y diciembre de 2020 superaron ampliamente los límites requeridos por las autoridades monetarias y financieras y evitaron exponerla al riesgo de presentar insuficiencia de fondos para cubrir sus compromisos inmediatos⁸⁸⁹. De este modo, al cierre del trimestre abril-junio 2020, esto es, en los tres meses que siguieron a la declaratoria de la presencia del virus como pandemia, las captaciones del público representaron el 88 % respecto del total de los recursos que recibió y su cartera de captaciones ascendió a RD\$38,691.79 millones, experimentando un crecimiento absoluto de RD\$2,064.57 millones (5.64 %) en relación con el cierre del trimestre anterior, que fue de RD\$36,627.22 millones⁸⁹⁰; en el trimestre siguiente, cuando en el país se celebraron las elecciones presidenciales y legislativas y los niveles de contagio alcanzaban la cifra récord de más de mil personas diagnosticadas diariamente⁸⁹¹, la cartera de captaciones tuvo un crecimiento absoluto de

886 Libro 107, acta 1770, 19 agosto 2020. Además, libro 108, acta 1775, 11 noviembre 2020.

887 Libro 108, acta 1775, 11 noviembre 2020.

888 Libro 110, acta 1780, 24 febrero 2021.

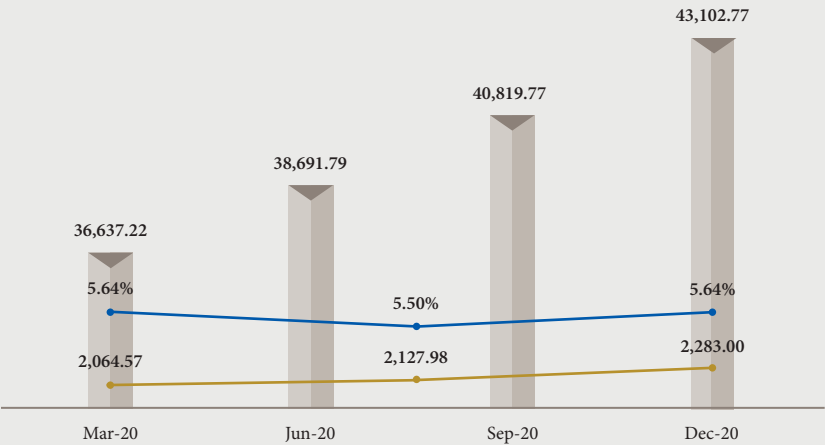
889 *Ibidem*.

890 Libro 107, acta 1770, 19 agosto 2020.

891 Querido, *op. cit.*, p. 52.

RD\$2,127.98 millones (5.50 %), al alcanzar RD\$40,819.77 millones⁸⁹², monto que fue superado en RD\$2,283.00 millones (5.59 %) para cerrar al 31 de diciembre de 2020 con RD\$43,102.77 millones⁸⁹³. En definitiva, al cierre del año, las captaciones del público representaban el 93 % de sus fuentes de financiación⁸⁹⁴. Al 31 de diciembre de 2020, la Asociación cumplía de modo holgado con todos los índices y relaciones técnicas definidos por las normativas vigentes, así como con los límites definidos en sus políticas internas, presentando un nivel de riesgo bajo, acorde con las políticas para la gestión del riesgo de liquidez⁸⁹⁵.

CAPTACIONES (TRIMESTRES DE 2020)



892 Libro 108, acta 1775, 11 noviembre 2020.

893 Libro 110, acta 1780, 24 febrero 2021.

894 *Ibidem*.

895 *Ibidem*.

La pandemia representó un reto para toda la humanidad, especialmente en materia de salud pública y economía⁸⁹⁶, afectó los derechos políticos de los ciudadanos, perjudicó en especial a sectores históricamente vulnerables y estructuralmente excluidos⁸⁹⁷, contagió a millones de personas y mató a cientos de miles que no lograron vencer la COVID-19⁸⁹⁸. En el país, el cierre temporal de actividades no esenciales generó una paralización empresarial y la suspensión de más de un millón de trabajadores, muchos de los cuales terminaron siendo despedidos, situación que tuvo su reflejo en la capacidad de pago de empresas y hogares, que registraron deudas en el sistema financiero⁸⁹⁹.

Para la economía nacional, la crisis que provocó el mortal virus devino en el choque de mayor impacto en más de medio siglo: tras una secuencia de 16 años ininterrumpidos de ascenso –la segunda de mayor crecimiento de toda Latinoamérica, con una tasa promedio del 5.3 %, solo superada por Panamá–, la pandemia resultó en una contracción de la actividad económica de -6.7 %, la mayor desde 1966⁹⁰⁰. Disminuciones, caídas, déficits, reducciones y contracciones dominaron los indicadores de las actividades económicas⁹⁰¹.

En el caso de la Asociación, aunque la pandemia disminuyó su operatividad, en ningún momento interrumpió sus operaciones⁹⁰²: la continuidad en medio de la contingencia apeló a las facilidades digitales y a soluciones que, sin contrariar el distanciamiento físico como factor clave para prevenir la COVID-19, buscaron mantener el crecimiento de los indicadores financieros y el cumplimiento

896 Fuchs, Marie-Christine, y Villegas, Andrés, “Presentación Programa Estado de Derecho para Latinoamérica de la Fundación Konrad Adenauer”, en Konrad Adenauer Stiftung - Transparencia electoral, *Covid-19, Estado de derecho y procesos electorales en Latinoamérica*, p. 7.

897 Querido, Leandro, y Delgado, Jesús, “Presentación. Transparencia electoral”, en Konrad Adenauer Stiftung - Transparencia electoral, *Covid-19, Estado de derecho y procesos electorales en Latinoamérica*, p. 12.

898 Espinosa Silis, Arturo, “Los derechos políticos electorales durante la pandemia”, en Konrad Adenauer Stiftung - Transparencia electoral, *Covid-19, Estado de derecho y procesos electorales en Latinoamérica*, p. 21.

899 Libro 109, acta 1778, 20 enero 2021.

900 Analytica, *op. cit.*, p. 9.

901 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Informe macroeconómico República Dominicana 2020*. Disponible en INFORME MACROECONOMICO (cepal.org)

902 Libro 109, acta 1779, 11 febrero 2021.

de las exigencias normativas de regulación y supervisión⁹⁰³. Como sucedió en otros sectores, se habilitó el trabajo remoto o teletrabajo y el 26 % del personal laboró bajo esta modalidad –preservada en un 12 % a 2024⁹⁰⁴–, mientras que 11 sucursales fueron cerradas, lo que representó una reducción del 19 % en las operaciones de caja de 2020 con respecto a 2019. Los servicios en todas las oficinas quedaron restablecidos en agosto de 2020⁹⁰⁵, cuando la cifra de personas contagiadas en el mundo superaba los 22 millones y las fallecidas llegaban a unas 800,000⁹⁰⁶ y dos meses después que la Junta de Directores aprobara un protocolo de reintegración a la normalidad operativa con la finalidad de resguardar la salud de colaboradores y relacionados y, además, garantizar la eficiencia en el servicio a los asociados, en una reincorporación gradual a la denominada “nueva normalidad”⁹⁰⁷.

Pese a que se trató de un año atípico, tanto el sistema financiero nacional como la Asociación presentaron un apreciable crecimiento económico, evidenciado en el incremento del 19.56 % en el total de los activos del primero y del 17.17 % en los de la segunda, que fue la única asociación de ahorros y préstamos que se contó entre las ocho entidades de intermediación financiera que lograron los incrementos de activos más relevantes en términos absolutos. Hubo, sin embargo, múltiples reveses: el resultado de los ejercicios, comparado con los de 2019, registró descensos del 7.78 % y 6.20 %, respectivamente, lo mismo que en la rentabilidad de los activos –en el sistema financiero nacional el descenso fue del 18.72 % (al pasar del 2.19 % en diciembre de 2019 al 1.78 % en diciembre de 2020) y en la Asociación del 24.14 % (al pasar del 1.66 % en diciembre de 2019 al 1.26 % en diciembre de 2020)– y la rentabilidad del patrimonio, que en el sistema financiero nacional decreció un 10.63 % y en la Asociación un 17.68 %⁹⁰⁸.

903 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

904 Entrevista a la Lic. Reny Espaillet Khoury, 16 enero 2024.

905 Libro 110, acta 1781, 5 marzo 2021.

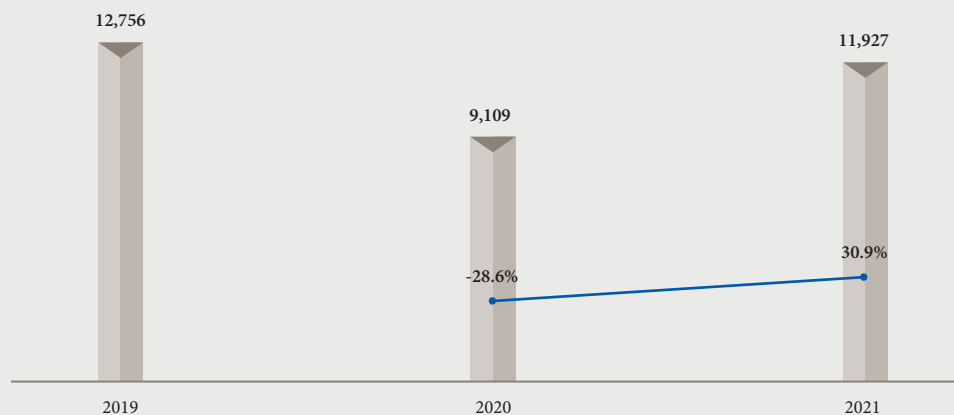
906 Querido, *op. cit.*, p. 40.

907 Libro 107, acta 1764, 8 junio 2020. Además, libro 110, acta 1781, 5 marzo 2021. La Asociación se adelantó a la Superintendencia de Bancos, que en julio de 2020 dispuso que las entidades de intermediación financiera podían reintegrar a más del cincuenta por ciento de su personal en las áreas de servicio al cliente (libro 107, acta 1768, 22 julio 2020).

908 Libro 111, acta 1783, 17 marzo 2021. Además, información disponible en la Superintendencia de Bancos.

En la Asociación, el índice de morosidad presentó una desmejora significativa, al pasar del 1.39 % en 2019 al 2.49 % en 2020, debido principalmente al deterioro de préstamos concedidos para el desarrollo inmobiliario a una constructora y varios fideicomisos ligados a dicha empresa, que se acogió al proceso de reestructuración mercantil, y, en segundo orden, al impacto de la pandemia. Y aunque la cartera neta total de crédito aumentó un 6.87 %, lo hizo por debajo de 2019, cuando creció un 19.01 %; los créditos desembolsados alcanzaron un total de RD\$10,270 millones, cuando en 2019 el total de desembolsos fue de RD\$13,991 millones, para una disminución del 26.6 %⁹⁰⁹. Como consecuencia de la coyuntura económica, la participación sobre el total de los activos disminuyó, al pasar del 57.2 % en 2019 al 52.2 % en 2020; los créditos concedidos, impactados por el efecto de las medidas de confinamiento, disminuyeron en un 28.6 % respecto a los otorgados en 2019, al pasar de 12,756 a 9,109⁹¹⁰, y la participación de la cartera de crédito hipotecaria para la vivienda en el total de activos pasó del 36 % en 2019 al 33.7 % en 2020, lo que representó una reducción de 2.3 puntos porcentuales⁹¹¹.

CANTIDAD DE PRÉSTAMOS CONCEDIDOS



909 Libro 111, acta 1783, 17 marzo 2021.

910 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

911 *Ibidem*.

En contrapartida, el cumplimiento de la ejecución de las acciones estratégicas programadas para 2020 en un 93 % se expresó en varios renglones: un crecimiento de depósitos del público (ahorros y a plazo) del 42.6 % con relación a 2019, equivalente aproximadamente a RD\$6,000 millones, y en los valores en circulación de un 2.6 %; un aumento del 18.2 % en el total de captaciones, por encima del 13.6 % esperado⁹¹²; un crecimiento del 17.2 % en los activos totales, al pasar de RD\$52,779 millones en 2019 a RD\$61,840 millones en 2020, lo que representó un incremento absoluto de RD\$9,061 millones; un aumento de la cartera de crédito neta de un 6.9 % con relación al año anterior, que ascendió a un monto de RD\$32,278 millones al 31 de diciembre de 2020; y un incremento en el patrimonio de un 6 %, que alcanzó RD\$12,904 millones frente a RD\$12,173 millones al término de 2019⁹¹³.

La robustez de la confianza del público en la institución mantuvo su trayectoria histórica, y las captaciones cerraron con un monto de RD\$43,103 millones, mostrando un crecimiento del 18.2 % respecto a 2019, cuando el balance al cierre fue de RD\$36,472 millones. Su indicador de solvencia, a noviembre de 2020, era de un 46.6 %, superior al del sistema de asociaciones, que era del 37.2 %, según la agencia Feller Rate⁹¹⁴.

Al tiempo que causaba una crisis sanitaria sin precedentes en la historia reciente, la circulación del virus llevó a revalorar la vida, motivando la humanización, la solidaridad, el compromiso y la disposición de construir un entorno que condujera a la resiliencia. La Asociación fue parte de ese contexto: donó RD\$1 millón en apoyo a las medidas y planes de control de la COVID-19 en Santiago, atendiendo al pedido de las asociaciones empresariales de la ciudad⁹¹⁵, y RD\$1 millón a diez enfermeras de centros de salud públicos y privados que atendieron a pacientes ingresados por coronavirus en las ciudades de Santiago, Santo Domingo, Baní, La Romana, Moca, San Francisco de Macorís, La Vega y Mao⁹¹⁶; además, realizó el reconocimiento virtual “Héroes ACAP de la pandemia”,

912 Libro 111, acta 1783, 17 marzo 2021.

913 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

914 *Ibidem*.

915 Libro 106, acta 1761, 14 abril 2020.

916 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

con el que distinguió a 504 colaboradores y sucursales que desplegaron un alto nivel de compromiso, entrega, pasión, eficiencia, agilidad, servicio y responsabilidad durante el lapso más retador de la pandemia⁹¹⁷.

AFRONTANDO LA RECUPERACIÓN

Fruto de unas tardías elecciones que movilizaron al 55 % de la población electoral, es decir, más de cuatro millones de electores, y que presentaron una abstención del 44.7 %, la más alta en un proceso electoral después de la dictadura de Trujillo en 1961⁹¹⁸, Luis Abinader Corona y Raquel Peña Rodríguez asumieron como presidente y vicepresidenta de la República Dominicana, respectivamente, el 16 de agosto de 2020. El nuevo Gobierno mantuvo vigentes el estado de emergencia y el toque de queda, y las medidas de distanciamiento social que los acompañaron⁹¹⁹, hasta el 11 de octubre de 2021, nueve meses después de haber iniciado un plan nacional de vacunación que apoyó el proceso de desmonte progresivo de las restricciones de movilidad⁹²⁰, aunque el Ministerio de Salud Pública dispuso una serie de medidas para continuar combatiendo el virus⁹²¹.

La reacción favorable al desmonte paulatino de las medidas sanitarias de prevención determinó el comportamiento resiliente de la actividad económica, asociado igualmente a las acciones de política

917 Libro 108, acta 1775, 11 noviembre 2020; y libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

918 Querido, *op. cit.*, pp. 52-53.

919 Conde Jiminián, Jimena, “Estado de derechos y procesos electorales en la República Dominicana en el marco de la pandemia de covid-19”, en Konrad Adenauer Stiftung - Transparencia electoral, *Estado de derecho y procesos electorales en Latinoamérica*, p. 546.

920 Presidencia de la República Dominicana, “Gobierno anuncia la llegada de primeras dosis de vacunas de Pfizer y BioNTech”, 11 junio 2021. Disponible en Gobierno anuncia la llegada de primeras dosis de vacunas Pfizer y BioNTech | Presidencia de la República Dominicana

921 Libro 114, acta 1798, 20 octubre 2021.

Mediante el Decreto 622-21, del 8 de octubre de 2021, se dispuso el levantamiento del estado de emergencia a partir del 11 octubre de 2021 y se dejaron sin efecto el toque de queda y las restricciones a las libertades de tránsito, asociación y reunión dispuestas en el Decreto 419-21, del 3 de julio de 2021.

monetaria y fiscal implementadas por el Banco Central y dirigidas a mitigar el impacto de la crisis sanitaria, que garantizaron las condiciones para la reactivación gradual de la producción y el consumo bajo un clima doméstico de estabilidad, confianza y expectativas positivas de los agentes económicos⁹²². Fue así como, a pesar de la recesión provocada por las consecuencias económicas de la pandemia, en 2021 la economía dominicana logró una de las mayores recuperaciones de la región, de un 12.3 %, superando tanto el PIB nominal como el PIB per cápita observados previo a la aparición de la COVID-19⁹²³. Y todavía bajo su influjo, los niveles de crecimiento y rentabilidad fueron cónsonos con la recuperación nacional: los resultados del ejercicio 2021 fueron satisfactorios, comparados con los de 2020, registrándose ascensos del 47.32 % en el sistema financiero nacional y del 79.74 % en la Asociación; en la rentabilidad de los activos, ambos registraron ascensos, un 30.9 % en el sistema financiero nacional (al pasar del 1.78 % en diciembre de 2020 al 2.33 % a diciembre de 2021) y un 85.38 % en la Asociación (al pasar del 1.30 % en diciembre de 2020 al 2.41 % a diciembre de 2021; igual sucedió en la rentabilidad del patrimonio, que en el sistema financiero nacional creció en un 22.34 % y en la Asociación en un 86.91 %⁹²⁴.

En otro orden, el índice de morosidad de la Asociación en 2021 presentó una mejora de un 31 %, al pasar del 2.45 % en 2020 al 1.69 % en 2021; en depósitos del público (ahorros y a plazo) se logró un crecimiento del 21.3 % con relación a 2020, equivalente aproximadamente a cuatro mil millones de pesos, lo que conllevó un aumento del 12.13 % en el total de las captaciones, cuando lo esperado era un 8.59 %; la cartera neta total de crédito tuvo un aumento del 14.70 %, cuando en 2020 apenas logró situarse en el 6.87 %; el total de créditos desembolsados fue de RD\$15,393 millones, cuando en 2020 se otorgaron RD\$10,270 millones y se esperaba un total de RD\$9,954 millones. Los activos crecieron un 12.62 %, al pasar de RD\$61,840 millones en 2020 a RD\$69,242 millones en 2021⁹²⁵, lo

922 Banco Central de la República Dominicana, “Informe de la economía dominicana enero-diciembre 2020”, Santo Domingo, marzo 2021, p. 5.

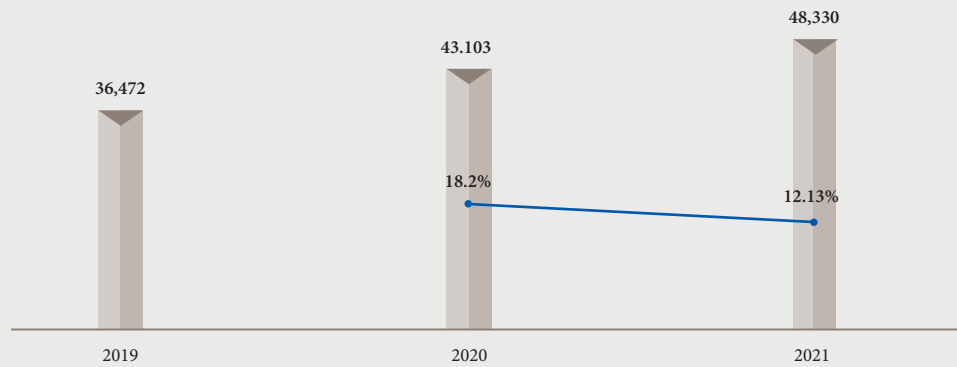
923 Analytica, *op. cit.*, p. 9.

924 Libro 117, acta 1807, 23 febrero 2022.

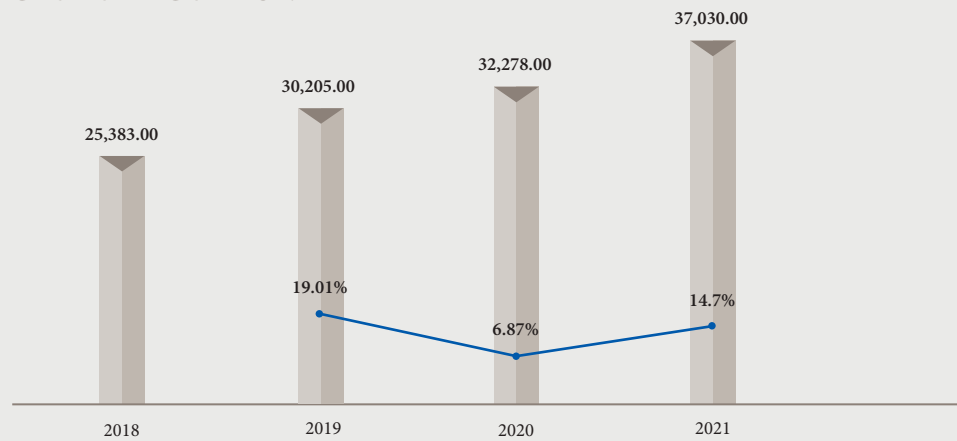
925 *Ibidem*.

mismo que el patrimonio, que alcanzó RD\$14,247 millones frente a RD\$12,904 millones en 2020⁹²⁶. Estos indicadores favorables estuvieron soportados por uno de los mejores niveles de respaldo patrimonial, resultando el índice de solvencia en un 42.57 % al 31 de diciembre de 2021, más de cuatro veces el 10 % mínimo establecido en la Ley Monetaria y Financiera⁹²⁷.

CAPTACIONES EN MILLONES DE RD\$



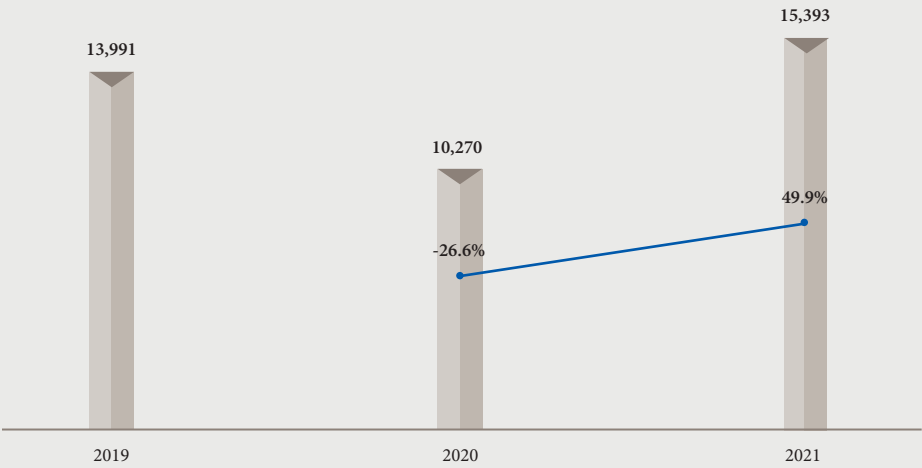
CARTERA DE CRÉDITO NETA



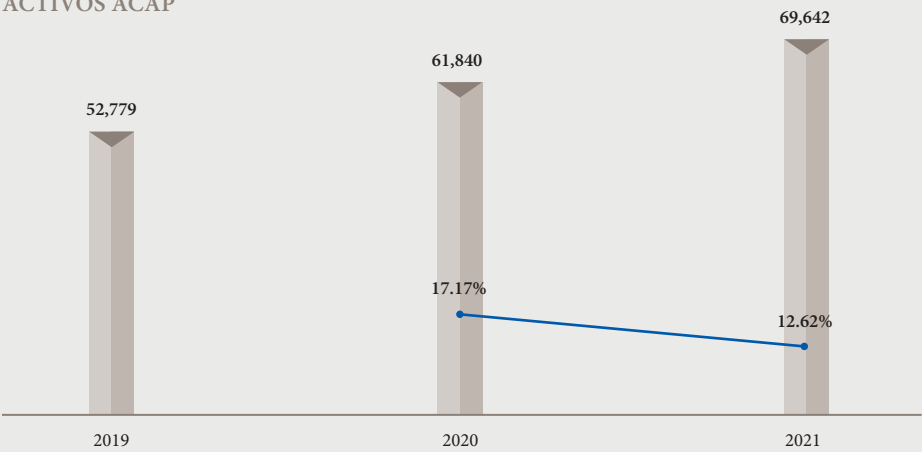
926 Libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022.

927 *Ibidem*.

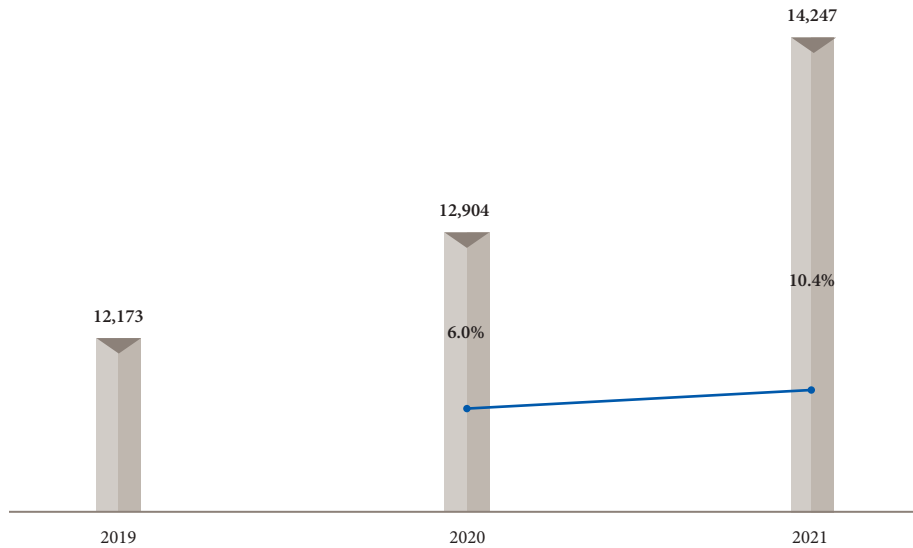
PRÉSTAMOS CONCEDIDOS EN MILLONES DE RD\$



ACTIVOS ACAP



PATRIMONIO EN MILLONES DE RD\$



Tras un 2021 que vio una recuperación prácticamente total de la actividad y el empleo, en 2022 la economía enfrentó la materialización de un sinnúmero de riesgos en el entorno internacional, que incluyeron, de forma simultánea, crisis en las cadenas globales de suministros, crisis en los mercados globales de energía y alimentos, brote global de inflación, endurecimiento de las condiciones monetarias internacionales, desaceleración de las principales economías avanzadas y emergentes, así como el alza de la incertidumbre producto de la prolongación del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania, que se inició en febrero de 2022 y exacerbó los choques exógenos que se suscitaron a raíz de la pandemia, al tiempo que generaba presiones adicionales al alza en el valor de las cotizaciones internacionales del petróleo y de otras materias primas importadas que se utilizan como insumo para la producción local.

Todos esos factores impactaron la economía y la actividad de las asociaciones de ahorros y préstamos, pero quizás ninguno lo hizo como la invasión de Rusia a Ucrania, sobre todo por sus consecuencias sobre el mercado inmobiliario, tomando en cuenta que las asociaciones prestan cerca de RD\$65.00 de cada RD\$100.00 a este sector.

Previo al conflicto, la República Dominicana era uno de los principales socios comerciales de Ucrania en Latinoamérica; alrededor de US\$1.00 de cada US\$3.00 de todo el hierro importado provenía de ese país. La guerra supuso una contracción súbita de la oferta de insumos metálicos, llevando a un alza sostenida y generalizada de los precios de materiales de construcción, que, junto a los aumentos experimentados durante la pandemia, acumularon un incremento del 40 % en casi tres años. Lo anterior supuso una desaceleración de la actividad del sector construcción, un deterioro de la morosidad de dicha cartera de crédito, así como un incremento en los precios de los inmuebles, impactando el poder adquisitivo de los adquirentes.

En otro ámbito, y a pesar de la destrucción de empleos que ocasionó la pandemia, el mercado laboral exhibió resiliencia y al segundo semestre de 2022 los empleos totales habían superado los niveles pre-COVID. No obstante, dicha recuperación trajo consigo una recomposición en la estructura del empleo, dando paso a una caída de la formalidad del sector laboral, que promedió un 50.8 % en 2022, un mínimo histórico, contrastando con la proporción de ocupados que cotizaban en la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) en 2019, cuando alcanzó un máximo del 54 %.

La exitosa recuperación de la actividad y el empleo tras la pandemia trajo consigo, además, en primer lugar, una reactivación de la demanda agregada, especialmente en el consumo y la inversión privada. No obstante, tanto la crisis en las cadenas globales de suministros producto de la pandemia como las que han enfrentado mercados energéticos y de alimentos como resultado de la guerra ruso-ucraniana retrasaron la recuperación de la oferta global de bienes. A este desbalance entre demanda y oferta de bienes se le atribuye, mayormente, el surgimiento de un brote inflacionario, tanto a nivel global como en la República Dominicana, el cual provocó desvíos de la inflación sobre los niveles meta del Banco Central.

En segundo orden, durante el período pospandemia el mercado cambiario exhibió un ciclo de apreciación, desviándose de la tendencia observada en la década pre-COVID de depreciación baja y estable. En agosto de 2022, en términos interanuales, el tipo de cambio llevaba 15 meses consecutivos de apreciación, lo que lo convirtió en el período más persistente de la historia del mercado cambiario dominicano.

En tercer lugar, en el tránsito de 2021 a 2022, la actividad turística mostró un crecimiento sostenido, superando el desempeño exhibido por otras regiones del mundo. De hecho, en agosto de 2022, la República Dominicana ostentaba la primera posición a nivel mundial en cuanto a

recuperación del turismo en el período pospandemia, alcanzando máximos históricos en el promedio de llegadas de extranjeros y superando así los niveles prevalecientes antes de la COVID-19, que alcanzaban los 7.2 millones de visitantes en 2018, esto es, 70 por cada 100 dominicanos. A pesar de ello, desde el inicio de la pandemia, fueron las remesas y no el turismo las que ocuparon la primera posición como fuente generadora de divisas en el país. Previo a la pandemia, las remesas habían crecido en 24 de los últimos 25 años, con la excepción del año 2009 durante la crisis financiera global. En este período, las remesas pasaron de representar el 6 % del PIB en 2007 a un máximo histórico del 11 % en 2021, durante el primer año de recuperación de la pandemia⁹²⁸.

PUERTAS ABIERTAS A LA TECNOLOGIZACIÓN

A partir de 2006, la tendencia en el dinámico, competido y rentable mercado de las tarjetas de crédito ha mantenido un comportamiento casi siempre positivo, vinculado al importante rol que el consumo en general ha jugado en el crecimiento económico de la poscrisis de los años 2003 y 2004⁹²⁹. En el caso de la Asociación Cibao, la expansión de su negocio de medios de pago ha manifestado desde entonces una evolución sostenida, tanto en lo referido a nuevos productos como en lo tocante a la estructura que le sirve de soporte. De este modo, sumó a su oferta las siguientes tarjetas: la tarjeta de crédito Visa Oro (2008) para uso nacional e internacional; la tarjeta de débito Visa Débito (2012), una tarjeta no personalizada, con el texto genérico “Cliente Preferencial”, para retiro de efectivo en cajeros automáticos de las redes VISA, PLUS y ATH y pago de compras en establecimientos comerciales locales e internacionales afiliados a Visa; la tarjeta de débito juvenil (2012), ideada para personas de hasta 30 años, con descuentos focalizados⁹³⁰; la tarjeta de crédito

928 Analytica, *op. cit.*, pp. 10 ss. Además, Banco Central de la República Dominicana, “Informe de la economía dominicana enero-junio 2022”, Santo Domingo, septiembre 2022, p. 5.

929 Fernández W., Alejandro, “Dinero plástico del 2019”, Argentarium, *Diario Libre*, 18 julio 2019. Disponible en <https://www.diariolibre.com/economia/blogs/argentarium/dinero-plastico-del-2019-ME13421872>

930 Memoria anual 2012, p. 22.

Visa Platinum (2018)⁹³¹; la tarjeta de crédito Visa Empresarial, aprobada en 2018⁹³² y en vigor desde 2020⁹³³; y dos tarjetas disponibles desde 2021: la Visa Infinite ACAP, exclusiva para clientes de alto poder adquisitivo de entre 25 y 75 años, con un límite de crédito consolidado mínimo de RD\$500,000.00 e ingresos mensuales mínimos de RD\$250,000.00,⁹³⁴ y la Visa El Encanto ACAP, destinada a incentivar el consumo en Almacenes El Encanto por parte de clientes entre 18 y 75 años, ofreciéndoles porcentajes de devolución del importe de su compra, y en el programa de fidelización de clientes de la Asociación⁹³⁵.

Paralelamente a estos productos, la Gerencia de Tarjetas fue renovada, primero en 2016, con la creación de las unidades de Ciclo de Vida de Tarjetas⁹³⁶ y de Telemarketing⁹³⁷, y más tarde en 2018, cuando se aprobó crear un centro de llamadas interno (*call center*) bajo la Vicepresidencia de Negocios y que reportaría a dicha gerencia⁹³⁸. Además, se adquirió un porcentaje del capital accionario de VISANET, empresa que provee soluciones de pagos electrónicos para el manejo de transacciones con tarjetas multimarca (2014)⁹³⁹, y se contrataron la inclusión de la Asociación en CARDNET, una red de servicio de transferencias electrónicas (2009)⁹⁴⁰, y dos servicios: los de mensajería móvil SMS (Short Message Service, Servicio de Mensajes Cortos en español) para asociados con atrasos⁹⁴¹ (2017) y los de asistencia a clientes (2018)⁹⁴².

931 Libro 96, acta 1686, 7 marzo 2018, y acta 1689, 5 abril 2018; libro 98, acta 1696, 30 mayo 2018; y libro 99, acta 1710, 5 septiembre 2018.

932 Libro 99, acta 1714, 10 octubre 2018. Además, libro 99, acta 1722, 12 diciembre 2018.

933 Libro 107, acta 1767, 8 julio 2020; y libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

934 Libro 107, acta 1771, 9 septiembre 2020. Además, libro 113, acta 1789, 16 junio 2021.

935 Libro 108, acta 1773, 14 octubre 2020. Además, libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021; y libro 113, acta 1789, 16 junio 2021.

936 Libro 90, acta 1617, 5 octubre 2016.

937 Libro 90, acta 1618, 12 octubre 2016.

938 Libro 99, acta 1721, 28 noviembre 2018.

939 Libro 81, acta 1514, 2 julio 2014. También, libro 79, acta 1473, 10 julio 2013; libro 81, acta 1510, 4 junio 2014; y libro 82, acta 1526, 23 octubre 2014.

940 Libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009. Contrato con el Consorcio Dominicano de Tarjetas, S. A. (Cardnet).

941 Libro 93, acta 1646, 17 mayo 2017.

942 Libro 98, acta 1702, 11 julio 2018. Contrato con American Assist Dominicana, S. A.

En 2008 se inició la implementación de la banca virtual o en línea o *internet banking*⁹⁴³ solo para productos en la Asociación –pago de préstamos, transferencias entre cuentas propias y de terceros y pago de tarjetas de crédito propias y de terceros–, y tan pronto como en 2009 se incorporó una plataforma transaccional que garantizaba que los asociados tuviesen acceso permanente, desde cualquier parte del mundo, a sus cuentas, informaciones bancarias y transacciones diversas⁹⁴⁴. Con la integración en julio de 2010 a la red ACH (sigla de Automated Clearing House o Cámara de Compensación Automatizada)⁹⁴⁵, fue posible la transferencia electrónica de fondos desde otras entidades de intermediación financiera a favor de asociados de la entidad, y a partir de 2013 las transacciones pudieron realizarse en ambos sentidos. En 2014, los cajeros automáticos fueron integrados al sistema de banca electrónica, al lograrse la autonomía de su administración.

La conjunción de la instalación del Data Center –que permitió un mejor manejo de la información, como soporte de la calidad en el servicio al cliente–, el mercadeo y la colocación de la tarjeta de crédito Visa Oro⁹⁴⁶ y la llegada del *internet banking* motivó una atención de primer orden a partir de 2008 respecto del cumplimiento de estándares internacionales sobre seguridad de la información, procesamiento de tarjetas de crédito y servicios de validación, entre otros aspectos tecnológicos. En ese sentido, y atendiendo a requerimientos de Visa Internacional, se dieron los pasos de lugar para obtener por primera vez, en octubre de 2008 y de parte de auditores autorizados, la certificación PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard o Norma / Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago), definitoria del conjunto de requerimientos para gestionar la seguridad y definir políticas, procedimientos, arquitectura de red, diseño de *software* y todo tipo de medida de protección que intervenga en el tratamiento, procesamiento y almacenamiento de información de tarjetas de crédito, y que tiene como finalidad la reducción de fraudes y el incremento

943 Libro 59, acta 1228, 5 marzo 2008.

944 Memoria anual 2009, p. 18.

945 Libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009. También, memoria anual 2010, p. 24.

946 Memoria anual 2008, p. 32.

de la seguridad respecto de los datos relacionados con este medio de pago⁹⁴⁷. Dicha certificación fue expedida por el PCI SSC (Payment Card Industry Security Standards Council), comité integrado por las compañías de tarjetas de débito y crédito más importantes a nivel mundial. Este órgano reconoció a la Asociación Cibao como la primera institución financiera del país en implementar normas sobre procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos de tarjetahabientes⁹⁴⁸ y exhibir un índice de fraude de crédito casi inexistente, que en 2010 fue el menor del país: apenas un 0.02 % frente a un 0.25 % del conjunto del sector financiero⁹⁴⁹, rango que posicionó a sus tarjetas de crédito y débito entre las más seguras del mercado nacional⁹⁵⁰.

A la reestructuración de la plataforma tecnológica, producto de la entrada del *internet banking*, siguió una etapa de crecimiento que estuvo signada por una serie de avances: la integración de módulos informáticos para la prevención de lavado de activos⁹⁵¹ y gestión de cobros⁹⁵² (2009); las contrataciones para la suplencia de un sistema de digitalización y compensación electrónica de cheques (2010)⁹⁵³, de una aplicación para el *internet banking*⁹⁵⁴ y de un programa informático para fortalecer y unificar la plataforma del intranet (2011)⁹⁵⁵; la compra de un programa informático de auditoría de plataforma⁹⁵⁶ y de equipos de videoconferencia⁹⁵⁷ (2011); la contratación de

947 Libro 59, acta 1228, 5 marzo 2008; libro 60, acta 1242, 11 junio 2008; libro 61, acta 1255, 1 octubre 2008. También, memoria anual 2008, p. 23.

Sobre recertificaciones posteriores, libro 63, acta 1296, 26 agosto 2009; libro 65, acta 1324, 14 abril 2010, y acta 1327, 12 mayo 2010.

948 Memoria anual 2008, p. 23.

949 Memoria anual 2010, p. 34.

950 Memoria anual 2011, p. 26.

951 Libro 62, acta 1278, 15 abril 2009.

952 Libro 62, acta 1282, 13 mayo 2009.

953 Libro 66, acta 1339, 4 agosto 2010.

954 Libro 68, acta 1370, 17 marzo 2011.

955 Libro 68, acta 1373, 12 abril 2011.

956 Libro 68, acta 1372, 30 marzo 2011.

957 Libro 69, acta 1375, 4 mayo 2011.

servicios de plataforma electrónica⁹⁵⁸(2012); la implementación del gobierno de tecnologías de la información basado en COBIT, un marco de referencia de mejores prácticas que tiene como objetivo principal soportar las operaciones y manejar los riesgos relacionados con la tecnología (2013)⁹⁵⁹; la adquisición de un instrumento de evaluación que permite crear perfiles de puestos en base a competencias y necesidades y el apoyo a las acciones de formación, detección del potencial del personal y planificación de carreras (2013)⁹⁶⁰; la compra de una herramienta informática para un proyecto de segmentación e inteligencia de negocios (2014)⁹⁶¹, y la activación en las redes sociales Twitter, Facebook (2013)⁹⁶², Instagram (2014)⁹⁶³ y Youtube (2015)⁹⁶⁴. Tales avances llevaron a la reconfiguración del Departamento de Redes y Software, que a partir de 2015 se denominó Departamento de Infraestructura de Tecnologías de la Información y Redes⁹⁶⁵, y a la modificación de la estructura de la Gerencia de Tecnología (2016)⁹⁶⁶.

Dos proyectos clave en este trascurso fueron, por un lado, la instalación de un *site* o centro de procesamiento de datos alterno, conforme al plan de contingencia gestado en 2009, para el respaldo de toda la información necesaria para las operaciones de la institución en escenarios de riesgos y que estuvo listo en 2011⁹⁶⁷, y, por otro, la conclusión de la construcción en 2017 de un archivo central de documentos como parte de la primera fase de un proyecto de resguardo y digitalización de documentos aprobado en 2014. El edificio, situado en la avenida Hatuey de Santiago, tiene aproximadamente 2,200 metros de construcción; cuenta con dos niveles, áreas especializadas

958 Libro 74, acta 1416, 7 marzo 2012.

959 Memoria anual 2013, p. 20.

960 *Ibidem*, p. 31.

961 Libro 81, acta 1518, 30 julio 2014.

962 Memoria anual 2013, p. 24.

963 Memoria anual 2014, p. 32.

964 Memoria anual 2015, p. 23.

965 Libro 83, acta 1539, 22 enero 2015.

966 Libro 90, acta 1617, 5 octubre 2016. También, memoria anual 2016, p. 54.

967 Su instalación fue aprobada en 2009 (libro 63, acta 1300, 1 octubre 2009) y la Superintendencia de Bancos dio su no objeción en 2011 (libro 71, acta 1392, 8 septiembre 2011).

para el resguardo de información, oficinas, e incluye archivos compactos, en procura de colocar a la Asociación a la vanguardia en temas de custodia de documentos⁹⁶⁸. El proyecto culminó en 2018 con la unificación de la información de todos los productos financieros en un “expediente único del cliente”, la estandarización de procesos de archivo y la facilitación de consultas digitales y disponibilidad oportuna de documentos, la continuidad de la información frente a posibles incidentes, el ahorro de espacio y la mejor conservación de la documentación⁹⁶⁹.

La tecnología del Data Center fue renovada en 2016 para acompañar holgadamente la expansión de la institución durante una década⁹⁷⁰. En ese sentido, se adquirieron nuevas herramientas y soluciones tecnológicas⁹⁷¹, así como plataformas informáticas de punta tanto para este como para el *site* alterno, entre ellas una de virtualización e hiperconvergencia de sistemas de almacenamiento, computación y redes. Esta plataforma convirtió a la Asociación Cibao en la segunda institución de la República Dominicana en contar con dicha tecnología, pensada para lograr mayores niveles de automatización y de reducción de espacio físico, con la transición de servidores físicos a virtuales. En paralelo, y en el marco de la transferencia de la tecnología a todo el espectro del negocio financiero, siguiendo orientaciones regulatorias y la planificación estratégica interna, también en 2016 se eliminó el sistema de tarjetas de crédito y débito con banda magnética y se asumió el de chip, cerrando vulnerabilidades y garantizando mayores niveles de seguridad y confiabilidad en el uso del dinero plástico. Al mismo tiempo, la red de cajeros automáticos aportó como nueva solución la posibilidad de seleccionar la denominación de billetes deseados –opción que, por lo poco común en el sistema financiero dominicano, posicionó de manera pionera a la Asociación–, y a través de la plataforma de *internet banking* se facilitó la realización de transferencias nacionales

968 Libro 82, acta 1526, 23 octubre 2014. Además, libro 91, acta 1628, 6 enero 2017. El solar para este edificio se compró en 2016 (libro 90, acta 1626, 7 diciembre 2016).

La constitución del archivo activo y pasivo estuvo a cargo de Papyrus Technologic (libro 86, acta 1572, 16 octubre 2015), empresa contratada en 2013 (libro 80, acta 1490, 11 diciembre 2013).

969 Memoria anual 2018, p. 26.

970 Memoria anual 2016, p. 36.

971 En este sentido, libro 89, acta 1604, 15 junio 2016; libro 91, acta 1634, 22 febrero 2017; libro 92, acta 1636, 1 marzo 2017; libro 93, acta 1650, 14 junio 2017; y libro 94, acta 1665, 4 octubre 2017.

y pagos de préstamos y de tarjetas de crédito dentro de la misma institución, o desde ella hacia otra entidad de intermediación financiera. Esto, gracias a la incorporación al Sistema de Pagos al Instante, impulsado por el Banco Central como parte del sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) y para cuya implementación la Asociación ingresó a la Sociedad para las Comunicaciones Financieras Interbancarias Internacionales (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication, SWIFT)⁹⁷².

Para mejorar la eficiencia y optimización de los procesos de créditos hipotecarios y de consumo, con y sin garantía, en 2016 se implementó igualmente la herramienta BPM (Business Process Managment), en aras de procurar mayor agilidad y mejor tiempo de respuesta a clientes y asociados, a partir, entre otros valores agregados, de las estadísticas generadas por la misma tecnología y la digitalización de documentos⁹⁷³.

Otros pasos adelante en ese mismo orden los constituyeron la incursión en la computación en la nube o *cloud computing* en 2017, con la implementación del servicio de colaboración en la nube MS Office 365, para incrementar la eficiencia del trabajo colaborativo de los empleados⁹⁷⁴, y un conjunto de aplicaciones de *software* basado en la nube para la gestión global de talento humano, a fin de mejorar la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos⁹⁷⁵. Asimismo, en ese año se utilizaron por primera vez la herramienta de evaluación automática de clientes Credit Scoring, para eficientizar el proceso de análisis de crédito con la toma de decisiones en forma inmediata respecto a la situación crediticia de los clientes; el sistema Collector, con el que se automatizó la gestión administrativa del área de recuperación de crédito, y una herramienta de SMS de uso masivo para las tareas de mercadeo⁹⁷⁶.

972 Memoria anual 2016, pp. 38-39.

973 *Ibidem*, p. 41. También, libro 94, acta 1665, 4 octubre 2017.

974 Libro 94, acta 1665, 4 octubre 2017.

975 *Ibidem*. Además, libro 98, acta 1703, 18 julio 2018.

976 Memoria anual 2017, p. 24.

A inicios de 2018 se agregó el servicio *app* de *internet banking*, nueva alternativa para el ingreso de asociados a los servicios financieros, accesible a través de una aplicación informática digital para sistemas operativos Android y IOS, disponible en Google Play y App Store⁹⁷⁷. Se trata de Móvil Banking ACAP, que permite la realización de pagos y transferencias, la visualización de balances de cuentas e historiales, el cálculo de cuotas de préstamos y el conocimiento de tasas de cambio, productos y promociones especiales a través de dispositivos electrónicos móviles conectados a internet, sin importar la hora del día ni el lugar. También en 2018 fue remozado el sitio web institucional para mejorar la experiencia de navegación de los usuarios y facilitar la localización de las sucursales⁹⁷⁸; una nueva renovación se efectuó en 2020 para hacerlo más navegable y accesible a personas con discapacidad sensorial⁹⁷⁹.

En 2020, atenta a las últimas tecnologías para ofrecer productos y servicios financieros innovadores, la Junta de Directores aprobó implementar la migración de la plataforma en la que se reúnen los servicios brindados a los asociados en la nube, para dotar los datos administrados por la entidad de seguridad de vanguardia y alta disponibilidad, con los más altos estándares de la industria informática⁹⁸⁰; asimismo, se habilitó el servicio Tapp, una aplicación de billetera electrónica desarrollada por VisaNet Dominicana que permite a los asociados realizar y recibir pagos y transferencias en tiempo real y recargar teléfonos móviles utilizando las tarjetas de crédito y débito de la Asociación⁹⁸¹. En 2021 se dotó de un encriptado más robusto a la plataforma Switch Transaccional para las operaciones con tarjetas y se renovó la plataforma de los ATM ACAP⁹⁸². En 2022, la Junta de Directores validó la adquisición de la plataforma Bankingly, con ventajas apreciables sobre el *internet banking* en cuanto a transferencias internacionales, transferencias masivas, billetera electrónica, funcionalidades exclusivas para empresas y gestión de personas,

977 Este servicio fue aprobado en 2017 (libro 95, acta 1668, 26 octubre 2017, y acta 1676, 13 diciembre 2017).

978 Memoria anual 2018, p. 24.

979 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

980 Libro 106, acta 1761, 14 abril 2020.

981 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

982 Libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022.

empresas, contratos y auditoría, y creada para la provisión de un entramado de canales digitales de clase mundial, ágil, segura y rápida para el acceso a servicios e información financiera a través de la modalidad de implementación SaaS (*software* como servicio); mediante esta, las entidades de intermediación financiera pueden acceder a una misma plataforma soportada en la nube por una única infraestructura, reduciendo así las inversiones requeridas de manera significativa, con el pago exclusivo del uso real por parte de sus usuarios⁹⁸³.

En paralelo a los cambios organizacionales, la estrategia de optimización de los canales electrónicos de la Asociación, llevada a cabo en el curso de tres lustros, ha incrementado sin dudas el acceso a los servicios financieros –en 2018, el 30 % de las transacciones de la institución fueron realizadas por canales digitales⁹⁸⁴, mientras que en 2023 la proporción era de un 54 %–, al tiempo que ha permitido la reducción del costo de su prestación y, en definitiva, que el crédito sea más accesible entre un número cada vez mayor de asociados.

NUEVOS EJES PARA LA CONTINUIDAD DEL CRECIMIENTO

Salvo la apertura el 24 de mayo de 2010 de la sucursal de La Sirena en la autopista Duarte esquina calle Rafael Vidal en El Embrujo, en Santiago, cuya solicitud de instalación se sometió en ese mismo año⁹⁸⁵, la Asociación Cibao no se ha hecho presente en nuevos puntos de esta ciudad. La sucursal de Los Jardines Metropolitanos, de su sede original en la rebautizada Plaza Jardín, en la avenida 27 de Febrero (antigua Central), fue llevada en 2010 al edificio Osnar, en la misma avenida esquina calle

983 Libro 117, acta 1806, 9 febrero 2022.

984 Memoria anual 2018, p. 25.

985 Libro 64, acta 1317, 24 febrero 2010. También, libro 65, acta 1323, 7 abril 2010. La sucursal de La Sirena El Embrujo fue ampliada con el alquiler de un nuevo local en 2012 (libro 74, acta 1423, 2 mayo 2012). Fue remodelada en 2014 (libro 80, acta 1502, 19 marzo 2014).

Miguel Sang, en el reparto Panorama⁹⁸⁶; la sucursal Restauración fue ampliada ese mismo año⁹⁸⁷ y la sucursal La Fuente, en la avenida Mirador del Yaque o de Circunvalación casi esquina avenida Estrella Sahdalá, fue remodelada en 2012⁹⁸⁸. La sucursal de Villa Olga, en la avenida Juan Pablo Duarte, que en 2012⁹⁸⁹ y 2016⁹⁹⁰ se planteó reubicar en la plaza Paseo Santiago, localizada en la misma vía, entre las calles México y Benito Juárez, permaneció en el mismo lugar.

Otro tanto sucedió en la zona norte, donde se produjeron una reubicación y la apertura de solo tres nuevas sucursales. El primer caso correspondió al nuevo local de la sucursal de San Francisco de Macorís, ubicado en la calle El Carmen números 56 y 58, frente al parque Duarte, inaugurado en marzo de 2009⁹⁹¹. Las nuevas sucursales fueron las de Villa González, ganada como producto de la fusión con la Asociación La Previsora de Ahorros y Préstamos y reabierta bajo la marca de la Asociación Cibao en 2010⁹⁹²; la de Mao, cuya solicitud de autorización de instalación y de compra de un solar para la construcción de su local –ubicado en la esquina de las calles Hermanas Mirabal y

986 Libro 66, acta 1334, 30 junio 2010. La sucursal de Los Jardines se trasladaría inicialmente a un edificio que se construiría en la avenida 27 de Febrero esquina calle Onésimo Jiménez (libro 63, acta 1301, 14 octubre 2009), de cinco niveles, diseñado por el Arq. Nelson Viñas (libro 64, acta 1310, 7 enero 2010) y proyectado en 2005 (libro 46, acta 1086, 20 abril 2005); pero la fusión con la Asociación La Previsora de Ahorros y Préstamos hizo desistir de esta decisión y el solar fue vendido (sobre la aprobación de su venta, libro 67, acta 1350, 27 octubre 2010; y libro 73, acta 1407, 4 enero 2012).

987 Libro 67, acta 1354, 24 noviembre 2010.

988 Libro 74, acta 1419, 21 marzo 2012.

989 Libro 75, acta 1436, 8 mayo 2012, y acta 1440, 19 septiembre 2012.

990 Libro 88, acta 1594, 9 marzo 2016; y libro 90, acta 1622, 11 noviembre 2016.

991 Libro 62, acta 1267, 28 enero 2009. La Superintendencia de Bancos autorizó el traslado en diciembre de 2008. El edificio de la sucursal se hallaba en construcción cuando este se solicitó en noviembre de 2008 (libro 61, acta 1262, 26 noviembre 2008). Su construcción estuvo a cargo de la firma Ramírez Camasta & Asociados (libro 60, acta 1244, 25 junio 2008).

992 Libro 65, acta 1330, 2 junio 2010. El presupuesto para la remodelación de la sucursal de Villa González fue aprobado en febrero de 2010 (libro 64, acta 1317, 24 febrero 2010).

Duarte frente al parque Amado Franco Bidó de esa ciudad– fue tramitada también en 2010⁹⁹³, y la de Bonao, que se aprobó instalar en 2011 en un local en la tienda La Sirena, ubicada en la avenida Las Hortensias (antigua autopista Duarte) esquina calle San Martín, frente al recinto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo⁹⁹⁴, y que en 2017 fue trasladada a un local en la plaza Bonao Business Center, sita en la avenida Libertad esquina avenida Aniana Vargas⁹⁹⁵.

Y es que, sencillamente, la expansión se concentró en las zonas sur y este y la provincia de Santo Domingo. Las sucursales que se aprobó instalar en 2011 en Baní, en un local de la plaza Dayana –ubicada en la calle Máximo Gómez esquina calle Nuestra Señora de Regla⁹⁹⁶–, y en La Romana, en un inmueble en la esquina de las calles Eugenio Miranda y Trinitaria⁹⁹⁷ (que en 2014 se acordó llevar a un local de Multiplaza, del Grupo Ramos⁹⁹⁸), así como en la plaza San Juan Shopping

993 Libro 67, acta 1353, 17 noviembre 2010. El presupuesto para la demolición del local existente en el solar donde se construiría esta sucursal fue aprobado en 2011 (libro 68, acta 1371, 23 marzo 2011). Aunque el solar fue adquirido, la construcción se postergó hasta 2018 (libro 99, acta 1713, 3 octubre 2018) y empezó a operar en 2019 (libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020). En 2016 se llegó a aprobar su venta (libro 88, acta 1599, 11 mayo 2016) y en 2019 se autorizó la apertura de la sucursal en ese punto, que funcionó desde 2012 en Morel Supermercado & Plaza, ubicado en la esquina de las calles 27 de Febrero e Independencia (libro 102, acta 1735, 8 mayo 2019). El alquiler de un local en Morel Supermercado & Plaza fue autorizado por la Junta de Directores en junio de 2012 (libro 75, acta 1428, 13 junio 2012). Aprobado el presupuesto para su adecuación (libro 75, acta 1431, 4 julio 2012), la Superintendencia de Bancos autorizó su apertura el mes siguiente (libro 75, acta 1434, 25 julio 2012).

994 Libro 70, acta 1387, 3 agosto 2011. También, libro 70, acta 1390, 24 agosto 2011; y libro 71, acta 1394, 28 septiembre 2011.

995 La Superintendencia de Bancos autorizó el traslado de esta sucursal en enero de 2017 (libro 91, acta 1630, 25 enero 2017), después que se solicitó su relocalización para una ubicación más estratégica y una mayor afluencia de público (libro 90, acta 1620, 27 octubre 2016; también, libro 90, acta 1626, 7 diciembre 2016).

996 Libro 68, acta 1361, 19 enero 2011. También, libro 69, acta 1376, 11 mayo 2011. El local de la sucursal de Baní fue comprado en 2022 (libro 119, acta 1819, 22 junio 2022).

997 Libro 71, acta 1392, 8 septiembre 2011. Una vez adecuado su local (libro 71, acta 1396, 5 octubre 2011), se recibió la autorización para su apertura de parte de la Superintendencia de Bancos (libro 72, acta 1403, 30 noviembre 2011).

998 Libro 81, acta 1523, 17 septiembre 2014. Además, libro 84, acta 1555, 27 mayo 2015, y libro 85, acta 1570, 23 septiembre 2015.

Center, en Bávaro (La Altagracia) en 2018⁹⁹⁹ –la número 50, inaugurada en febrero de 2019¹⁰⁰⁰–, manifestaron el interés preferente de la Junta de Directores de tener presencia en lugares donde la inversión inmobiliaria en los sectores industrial y turístico ofreciera una preferente oportunidad de participación, máxime cuando se entendió satisfecha la cobertura necesaria en la región del Cibao. Este aserto queda confirmado cuando se descubre que esa focalización no fue ajena a la consistente atención brindada al mercado del Distrito Nacional y la provincia de Santo Domingo en tanto eje regional, donde a partir de 2009 se avanzó en la tramitación de solicitudes de autorización de instalación de sucursales y la compra y alquiler de inmuebles para la ampliación y futura apertura de nuevas oficinas. Así, en 2009 se aprobaron la instalación de la sucursal de la avenida Abraham Lincoln esquina calle Víctor Garrido Puello¹⁰⁰¹ y el alquiler de locales para la sucursal de la plaza comercial Galerías 360, en el kilómetro 5 ½ de la avenida John F. Kennedy esquina calle Bienvenido García Gautier, en el sector de Arroyo Hondo¹⁰⁰², mientras que en 2010 se aprobó la compra de un

999 Libro 96, acta 1687, 14 marzo 2018. También, libro 96, acta 1685, 21 febrero 2018.

La decisión de instalar una sucursal en Bávaro fue dejada sin efecto al no llegarse a un acuerdo con los propietarios del local que se alquilaría (libro 98, acta 1693, 9 mayo 2018), pero de inmediato fue retomada (libro 98, acta 1694, 16 mayo 2018), determinándose el presupuesto para la adecuación del local donde se alojaría (libro 98, acta 1703, 18 julio 2018). También, libro 99, acta 1711, 12 septiembre 2018.

Esta sucursal fue fruto de la gestión acordada en octubre de 2017 de abrir oficinas tanto en Bávaro como en Puerto Plata y San Cristóbal en atención a las condiciones del proceso de licitación para la administración de subsidios sociales adscrita al Gabinete de Políticas Sociales, dirigido por la Vicepresidencia de la República. Su aprobación definitiva quedó sujeta a que la Asociación resultara ganadora de lotes que requirieran presencia física en esas localidades (libro 94, acta 1667, 19 octubre 2017).

1000 El considerable número de sucursales que se completó con la de Bávaro llevó a la Vicepresidencia de Negocios, atendiendo a su ubicación y tomando en cuenta el volumen de su cartera de crédito y su potencial de crecimiento, a clasificarlas en sucursales tipos A y B (libro 101, acta 1731, 13 marzo 2019). Además, libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

1001 Libro 63, acta 1301, 14 octubre 2009. Esta sucursal se construyó en un solar comprado a los herederos del señor Salvador E. Sturla Garrigosa (libro 64, acta 1306, 2 diciembre 2009, y acta 1314, 3 febrero 2010). Su diseño estuvo a cargo del Arq. Edmundo García (libro 65, acta 1325, 28 abril 2010). Sobre su construcción, libro 70, acta 1384, 6 julio 2011. Esta sucursal fue autorizada a entrar en funcionamiento en 2012 (libro 75, acta 1435, 1 agosto 2012).

1002 Libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009. El presupuesto de su adecuación se aprobó en 2012 (libro 75, acta 1431, 4 julio 2012).



Sucursal plaza San Juan Shopping Center, en Bávaro (La Altagracia).

local en la avenida Independencia esquina calle Segunda, en la urbanización Las Acacias, para la instalación de otra sucursal¹⁰⁰³ cuya adecuación se acordó ese mismo año¹⁰⁰⁴. Igualmente, se autorizó el alquiler de locales para ampliar la sucursal de la plaza Bella Vista Mall¹⁰⁰⁵ y se acordó solicitar la instalación de otra sucursal en la plaza comercial Blue Mall, en la esquina de las avenidas Winston Churchill y Gustavo Mejía Ricart¹⁰⁰⁶. También en 2010 se aprobó la extensión a los municipios de

1003 Libro 64, acta 1313, 28 enero 2010. Además, libro 64, acta 1311, 13 enero 2010, y acta 1312, 20 enero 2010.

1004 Libro 66, acta 1338, 28 julio 2010. Además, libro 64, acta 1315, 10 febrero 2010.

1005 Libro 64, acta 1313, 28 enero 2010. Además, libro 64, acta 1311, 13 enero 2010.

1006 Libro 64, acta 1317, 24 febrero 2010. El presupuesto para la adecuación del local de la sucursal Blue Mall se aprobó ese mismo año (libro 65, acta 1325, 28 abril 2010).

la provincia de Santo Domingo: se autorizó la compra de un local en la plaza comercial Occidental Mall, en la avenida 27 de Febrero casi esquina Paseo de los Beisbolistas, en Santo Domingo Oeste¹⁰⁰⁷; y se acordó solicitar autorización para el alquiler de un local y la instalación de una sucursal en la estación de servicios La Marina, ubicada en la avenida España esquina calle Olegario Vargas, en Villa Duarte, Santo Domingo Este¹⁰⁰⁸, y de otra sucursal en la plaza comercial Megacentro, ubicada en la esquina de la carretera Mella y la avenida San Vicente de Paúl, también en Santo Domingo Este, para la que se alquilarían dos locales¹⁰⁰⁹.

La expansión en la geografía capitaléña se mantuvo como uno de los ejes de acción de los planes estratégicos institucionales 2011-2015¹⁰¹⁰, 2016-2018¹⁰¹¹ y 2019-2021¹⁰¹², y en esos períodos osciló entre la apertura de nuevas sucursales y la relocalización de otras que se habían instalado en el pasado reciente. Fue así que en 2011 se aprobó comprar un inmueble en la avenida Bolívar esquina calle Cervantes para una nueva sucursal¹⁰¹³, cuya instalación fue sancionada favorablemente por la Superintendencia de Bancos en 2013¹⁰¹⁴, y alquilar sendos locales con los mismos fines en la plaza Andrea, localizada en la avenida Isabel Aguiar esquina calle Álvarez Guzmán, en Santo

1007 Libro 66, acta 1336, 15 julio 2010. En 2016 se aprobó alquilar un local y solicitar autorización para la instalación de una sucursal en el centro comercial Occidental Mall (libro 89, acta 1611, 10 agosto 2016). La Superintendencia de Bancos la autorizó en enero de 2017 (libro 91, acta 1630, 25 enero 2017) y en junio del mismo año se autorizó solicitar una prórroga para la apertura (libro 93, acta 1651, 21 junio 2017), lo que fue concedido (libro 94, acta 1654, 12 julio 2017).

1008 Libro 66, acta 1345, 22 septiembre 2010. El presupuesto para la sucursal en la avenida España se aprobó ese mismo año (libro 67, acta 1349, 21 octubre 2010).

1009 Libro 67, acta 1352, 10 noviembre 2010.

1010 Libro 73, acta 1413, 15 febrero 2012.

1011 Libro 96, acta 1685, 21 febrero 2018.

1012 Libro 106, acta 1759, 18 marzo 2020.

1013 Libro 69, acta 1378, 25 mayo 2011. El presupuesto para la adecuación de la sucursal Gazcue se aprobó en 2012 (libro 75, acta 1438, 27 agosto 2012).

1014 Libro 77, acta 1459, 13 marzo 2013.

Domingo Oeste¹⁰¹⁵, y en la plaza Spring Center, en la calle Camino Chiquito, en Arroyo Hondo¹⁰¹⁶, así como comprar otro en la plaza Riverside, ubicada en la avenida Hermanas Mirabal 328, en Villa Mella¹⁰¹⁷.

En 2017, las operaciones de la sucursal de la plaza Spring Center, inaugurada el 11 de septiembre de 2012, fueron transferidas a la sucursal de la plaza Galerías 360, en la avenida John F. Kennedy¹⁰¹⁸. Al año siguiente se aprobó solicitar autorización para el traslado de la sucursal de la avenida España a la calle Rosa Duarte número 189 esquina avenida Libertad, actual Estrella Ureña, en el ensanche Los Mina¹⁰¹⁹, y la de la plaza Andrea I, en la avenida Isabel Aguiar¹⁰²⁰, aprobada en ese mismo año¹⁰²¹, a un local situado en esa misma vía esquina calle Esther y adquirido en 2017¹⁰²². También en 2018 fue autorizada la instalación de una sucursal en la avenida Tiradentes 29, edificio Cesáreo Contreras, en el sector de Naco¹⁰²³, inaugurada a principios de 2019, cuando también inició sus operaciones la sucursal de la avenida España, trasladada al ensanche Los Mina¹⁰²⁴.

1015 Libro 70, acta 1387, 3 agosto 2011. Previamente, se había autorizado alquilar locales en la plaza Anabel I, en la avenida Las Palmas esquina calle Isabel Aguiar, también en Santo Domingo Oeste, pero esa decisión fue derogada (libro 70, acta 1384, 6 julio 2011).

1016 Libro 72, acta 1399, 2 noviembre 2011. Al acordarse esa decisión –tomada junto con la de solicitar la autorización de su instalación a la Superintendencia de Bancos–, fue revocada la resolución de fecha 8 de junio de 2011, en virtud de la cual se autorizó el alquiler de un local en la plaza Patio del Norte, ubicada en la calle Erik Ekman esquina calle Luis Amiama Tió, también en Arroyo Hondo (libro 69, acta 1380, 8 junio 2011).

1017 Libro 68, acta 1361, 19 enero 2011.

1018 Libro 91, acta 1629, 18 enero 2017. La autorización para el cierre de la sucursal de la plaza Spring Center fue dada por la Superintendencia de Bancos en mayo de 2017 (libro 93, acta 1645, 10 mayo 2017).

1019 Libro 98, acta 1694, 16 mayo 2018. También, libro 99, acta 1715, 17 octubre 2018.

1020 Libro 96, acta 1687, 14 marzo 2018.

1021 Libro 98, acta 1703, 18 julio 2018.

1022 Libro 92, acta 1639, 22 marzo 2017. Sobre la adecuación de este local, adjudicada a Castor Construcciones, libro 98, acta 1693, 9 mayo 2018.

1023 Libro 99, acta 1713, 3 octubre 2018. La solicitud de autorización se sometió en ese mismo año (libro 98, acta 1703, 18 julio 2018), después de desistir de alquilar un local en la esquina de las avenidas Tiradentes y Gustavo Mejía Ricart, por no llegarse a un acuerdo con los propietarios del inmueble (libro 98, acta 1693, 9 mayo 2018; libro 96, acta 1685, 21 febrero 2018).

1024 Libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

En febrero de 2019 se autorizó la apertura de una sucursal en el ensanche La Fe y se acordó realizar estudios de factibilidad en Los Alcarrizos, Ciudad Real, la Zona Oriental (en la provincia de Santo Domingo), Villa Consuelo (en el Distrito Nacional) y San Cristóbal (en la provincia del mismo nombre) para otra nueva sucursal en la región sureste¹⁰²⁵. Más adelante, en los meses de julio y diciembre del mismo año, se aprobó solicitar autorización para la instalación de sendas sucursales en los centros comerciales Sambil, en la avenida John F. Kennedy¹⁰²⁶ –abierta en 2020¹⁰²⁷–, y Ágora Mall, en la avenida Winston Churchill, ambas también en la ciudad de Santo Domingo¹⁰²⁸.

La respuesta favorable de los estudios de factibilidad dio pie, en julio y septiembre de 2021, respectivamente, a las solicitudes de autorización para instalar sendas sucursales en la calle Duarte número 150, sector de Pueblo Nuevo, en Los Alcarrizos¹⁰²⁹, que fue acogida en febrero de 2022¹⁰³⁰, y en el centro comercial Colina Centro, ubicado en la avenida Jacobo Majluta, en Santo Domingo Norte¹⁰³¹, aprobada en agosto de 2022¹⁰³². Con estas dos nuevas sucursales quedaría completada la expansión proyectada para la provincia de Santo Domingo.

La apuesta por la conquista de estas nuevas fronteras se vio recompensada con creces. En 2009, la Asociación formó parte del conjunto de entidades de intermediación financiera que participó en el financiamiento de la construcción del centro comercial Blue Mall, ubicado en la esquina de las avenidas

1025 Libro 100, acta 1729, 28 febrero 2019.

1026 Libro 103, acta 1741, 17 julio 2019. Además, libro 105, acta 1758, 4 marzo 2020.

1027 Libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

1028 Libro 107, acta 1763, 20 mayo 2020. La instalación de la sucursal de Ágora Mall fue aprobada el 18 de diciembre de 2019, pero el proceso de negociación para su instalación fue suspendido, como parte de las medidas de reducción de costos, considerando la pandemia de COVID-19 entonces vigente.

1029 Libro 113, acta 1792, 28 julio 2021.

1030 Libro 117, acta 1806, 9 febrero 2022.

1031 Libro 114, acta 1797, 29 septiembre 2021.

1032 Libro 120, acta 1823, 17 agosto 2022.

Winston Churchill y Gustavo Mejía Ricart, en Santo Domingo¹⁰³³, y del desarrollo de Hacienda Golf Community y Punta Cana Village, proyectos de Punta Cana Beach & Golf, S. A., en La Romana¹⁰³⁴. En 2012 financió la construcción y operación del hotel Port Uvero, en la provincia La Altagracia¹⁰³⁵, y en 2017 aprobó participar en un préstamo sindicado para la terminación de las etapas 3 y 4 del proyecto Ciudad Juan Bosch, en Santo Domingo, construido al amparo de la figura del fideicomiso¹⁰³⁶.

CALIDAD DE VIDA: PILAR DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

El compromiso social de la Asociación, en la medida en que esta fue ampliando su campo de acción más allá de la ciudad de Santiago, fue variando hasta alcanzar una dimensión nacional. El Premio Asociación Cibao completó cerca de un decenio en su última etapa, con reconocimientos a las siguientes personalidades e instituciones: el Dr. José Tallaj (1997)¹⁰³⁷; el hospicio San Vicente de Paúl (1998)¹⁰³⁸; el maestro, pintor y dibujante Federico Izquierdo (1999)¹⁰³⁹; la señora Ana Antonia Liz Castillo –enfermera de los hospitales José María Cabral y Báez y Arturo Grullón– (2000)¹⁰⁴⁰; el compositor y profesor de música Julio César Curiel Marmolejos (2001); el periódico La Información

1033 Libro 62, acta 1282, 13 mayo 2009. El costo inicial de este proyecto, desarrollado por Allard Industries, Ltd., fue de US\$38 millones, pero en 2010 superó los RD\$51,000 millones (libro 66, acta 1343, 1 septiembre 2010). Además, libro 62, acta 1283, 20 mayo 2009; libro 66, acta 1340, 11 agosto 2010; y libro 67, acta 1348, 13 octubre 2010.

1034 Libro 63, acta 1303, 4 noviembre 2009.

1035 Libro 74, acta 1421, 11 abril 2012.

1036 Libro 95, acta 1676, 13 diciembre 2017.

1037 Libro 28, acta 811, 8 enero 1998.

1038 Libro 29, acta 839, 17 diciembre 1998. En ese año celebró el 75 aniversario de su fundación.

1039 Libro 32, acta 879, 6 enero 2000.

1040 Libro 34, acta 915, 18 enero 2001. Para entonces acumulaba 46 años de servicio en esos hospitales. En el hospital Dr. Arturo Grullón se designó una sala con su nombre.

(2002)¹⁰⁴¹, y el señor Gustavo Antonio Tavares Griesser, miembro fundador y presidente de la primera Junta de Directores de la Asociación (2006)¹⁰⁴².

En paralelo, hubo aportes puntuales significativos relacionados con necesidades locales y nacionales: las donaciones a favor de los damnificados del huracán Georges (1998)¹⁰⁴³; las becas para el posgrado en Gestión Ambiental de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, que permitieron la graduación de seis profesionales (1997-1999)¹⁰⁴⁴; la donación de RD\$2.5 millones al Plan Sierra para su Programa de Mejoramiento Genético y de Conservación del *Pinus Occidentalis* (1998-2003)¹⁰⁴⁵; la donación de un piano de cola para la sala Julio Alberto Hernández del Gran Teatro del Cibao (2001)¹⁰⁴⁶; las donaciones a favor de los damnificados de las inundaciones de Santiago y la Línea Noroeste (2003)¹⁰⁴⁷ y Jimaní (2004)¹⁰⁴⁸; los aportes para la formulación y diagnóstico del segundo Plan Estratégico de la ciudad y municipio de Santiago y la remodelación del Edificio Empresarial en Santiago, que acoge a las principales organizaciones empresariales de la ciudad y la región norte (2008)¹⁰⁴⁹; la donación de RD\$2.8 millones al Instituto Superior de Agricultura para la construcción de un edificio de aulas (2010)¹⁰⁵⁰; el apadrinamiento de la escuela Alicia Balaguer, en La Vega, a partir de 2010¹⁰⁵¹; la donación de RD\$10 millones para la construcción de una de las aulas octogonales del edificio de posgrado del campus de Santiago de la Pontificia Universidad Católica

1041 Libro 36, acta 954, 17 enero 2002.

1042 Libro 51, acta 1148, 2 agosto 2006. Este premio fue otorgado de manera póstuma. El premio del año 2003 fue declarado desierto (libro 43, acta 1040, 4 febrero 2004). En 2005 no se entregó.

1043 Libro 29, acta 832, 1 octubre 1998, y acta 836, 12 noviembre 1998. También, libro 30, acta 851, 8 abril 1999.

1044 Libro 29, acta 841, 7 enero 1999. Los primeros egresados auspiciados por la Asociación fueron Domingo Rodríguez y Annette Tejada (libro 28, acta 808, 27 noviembre 1997).

1045 Libro 29, acta 843, 4 febrero 1999; libro 32, acta 877, 15 diciembre 1999; y libro 34, acta 916, 1 febrero 2001.

1046 Libro 35, acta 935, 26 julio 2001.

1047 Libro 42, acta 1035, 3 diciembre 2003.

1048 Libro 44, acta 1053, 9 junio 2004.

1049 Memoria anual 2008, pp. 24-25, y memoria anual 2010, p. 40.

1050 Memoria anual 2010, p. 40.

1051 Memoria anual 2012, p. 32.

Madre y Maestra (2012)¹⁰⁵², y el aporte de RD\$9 millones a la Fundación Crecimiento Espiritual Motivado al Servicio, Inc. (FUNCREEMOS), que dirigía el sacerdote Richard Bencosme, para la construcción de infraestructuras en el Centro de Espiritualidad FUNCREEMOS en el municipio de Monción, en la provincia Santiago Rodríguez¹⁰⁵³.

A partir de 2016 se pasó a una más amplia y diferente valoración del apoyo a la comunidad con la sanción de las Políticas para la Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa¹⁰⁵⁴, las cuales definen las directrices para la inversión social y la evaluación de las solicitudes de donaciones con el objetivo de regular dicha inversión, en el entendido de que esas prácticas forman parte de la responsabilidad social corporativa de las empresas¹⁰⁵⁵.

El modelo de responsabilidad social definido está sustentado en tres componentes: intrínseco, esto es, referido al cumplimiento de la función esencial para la que existe y fue creada la Asociación; moral, relativo a la solidaridad ante los requerimientos de las comunidades y de la sociedad en general, y estratégico, para incorporar a la estrategia de negocios la solución de problemas y de necesidades sociales.

Su primer elemento integrante se refiere al desempeño competente y ético del objeto de la institución, destacando en ese sentido la búsqueda de la eficiencia, la sanidad financiera, la fortaleza institucional y el desarrollo de sus recursos humanos. El segundo nivel de acción comprende iniciativas mayormente filantrópicas y guiadas por el altruismo. En este ámbito resaltan, en primer lugar, las entregas anuales de donaciones a asociaciones cívicas y empresariales, grupos de servicio, patronatos, congregaciones religiosas, fundaciones, universidades, bibliotecas, albergues, hospitales y clubes en las áreas de acción social, cultural, educación, deporte, ecología, salud, niñez y tercera edad, que ya sobrepasan las tres décadas. Estas se han acompañado desde

1052 Libro 75, acta 1441, 26 septiembre 2012.

1053 Memoria anual 2016, p. 58, y memoria anual 2017, p. 35.

1054 Libro 89, acta 1611, 10 agosto 2016.

1055 Libro 90, acta 1617, 5 octubre 2016. A raíz de la aprobación de estas políticas, se aprobó la disolución del Comité de Donaciones, instituido en diciembre de 2015 (libro 86, acta 1577, 2 diciembre 2015; también, memoria anual 2016, p. 88).



Programa de Fortalecimiento de Capacidades para Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL)



Participantes del Programa Finanzas para Mipymes.



Siembra en Loma de Guaigüí y Jacagua.



Actividades realizadas por participantes del programa de voluntariado.



2013 de una serie de conversatorios para asociaciones sin fines de lucro destinados a fortalecer su sostenibilidad, autogestión y empoderamiento¹⁰⁵⁶, y desde 2018 de un programa sobre las competencias necesarias para elaborar, dirigir, gestionar y planificar proyectos sociales e institucionales de manera ética, holística, pragmática y efectiva, en conjunto con el Centro de Innovación y Capacitación Profesional (CAPEX)¹⁰⁵⁷.

En segundo lugar, son de destacar las acciones desplegadas con respecto a la valoración del medio ambiente. La primera es la edición, desde 2009, de calendarios sobre áreas protegidas, flora y fauna de la República Dominicana, orientados a promover el conocimiento, valor y preservación de los recursos naturales y la diversidad biológica nacional¹⁰⁵⁸, concienciación que alcanzó su más alta cota con la publicación en 2012, en ocasión del 50 aniversario de la institución, del libro *Legado de vida. Parques nacionales de la República Dominicana*, de la autoría de la ambientalista Yolanda M. León y los fotógrafos Eladio Fernández, Ricardo Briones y José Alejandro Álvarez¹⁰⁵⁹. La segunda es la puesta en marcha, a partir de 2013, de las Jornadas Ecoeducativas, proyecto coordinado con el Centro Cultural Eduardo León Jimenes y la empresa Camping Tours, y dirigido a los empleados para motivar y estimular el conocimiento, valoración y uso adecuado de los recursos naturales y, a la vez, afianzar los valores, el sentido de pertenencia y el orgullo por la identidad dominicana¹⁰⁶⁰.

Otro eje es el Programa de Voluntariado Corporativo ACAP¹⁰⁶¹, que asumió desde 2018 la asistencia anual que venía brindándose a organizaciones de índole social –Canillitas con Don Bosco, Fundación Educativa Acción Callejera y Patronato Cibaño Contra el Cáncer¹⁰⁶²– para la creación de una cultura de participación en proyectos comunitarios y de protección medioambiental¹⁰⁶³.

1056 Memoria anual 2015, p. 25.

1057 Memoria anual 2018, p. 41.

1058 Memoria anual 2009, p. 26.

1059 Memoria anual 2012, p. 56, y memoria anual 2013, p. 37.

1060 Memoria anual 2013, p. 37, y memoria anual 2014, p. 32.

1061 Memoria anual 2018, p. 38.

1062 Memoria anual 2017, p. 38.

1063 Memoria anual 2018, p. 44.

El tercer aspecto busca integrar al accionar de la Asociación proyectos que impliquen soluciones a necesidades de la sociedad y de sus grupos de interés. El fruto de esa visión es doble. Por un lado, están el fomento del ahorro, históricamente en el centro de la existencia de la Asociación e impulsado a través del concurso “La Casa del Ahorro”, mecanismo de amplio reconocimiento entre los asociados iniciado en 1996¹⁰⁶⁴, y la educación y la orientación financieras, planteadas desde 1995 para crear conciencia sobre las finanzas responsables entre distintos grupos de edad y pequeños comerciantes, con un fuerte enfoque en la juventud y sus canales de comunicación¹⁰⁶⁵, mediante campañas sobre consejos de finanzas personales, participación en ferias, charlas y talleres en asociaciones empresariales, centros educativos, campamentos de verano y plazas comerciales¹⁰⁶⁶. Por otro lado, están Fondos Concursables José Santiago Reinoso Lora para el Desarrollo Sostenible, cuya primera convocatoria se realizó en 2016, que han pasado a ser su principal programa de responsabilidad social corporativa¹⁰⁶⁷ y constituyeron un parteaguas respecto de la labor filantrópica desarrollada hasta entonces. Fruto de los cambios generacionales y de los conceptos de sostenibilidad imbricados en la expansión geográfica, las renovaciones de la Junta de Directores y sus nuevas formas de gobernanza, así como en la nacionalización de la marca institucional¹⁰⁶⁸, este programa de inversión social y de sostenibilidad, conformado con la asesoría de la empresa Emprendimiento Sostenible, surgió con el objetivo de estimular a asociaciones sin fines de lucro con al menos un año de constituidas, al amparo de la Ley núm. 122-05, a presentar propuestas para la ejecución de proyectos que representen transformaciones sociales positivas en los ámbitos de desarrollo social (educación, cultura, vivienda y salud), ambiental (reforestación, agua, residuos, energía renovable y educación ambiental) y económico (emprendimiento social, empleabilidad y educación financiera). La primera partida de recursos, RD\$5 millones, fue adjudicada en 2017 a seis proyectos de igual número de asociaciones sin fines de lucro, escogidos con base en los requisitos y criterios de

1064 *Ibidem*, p. 28.

1065 *Ibidem*, p. 42.

1066 Memoria anual 2017, pp. 37-38.

1067 *Ibidem*, p. 31.

1068 Entrevista a la Lic. Yara Hernández, 17 abril 2024.

Ganadores Programa de Fondos Concursables José Santiago Reinoso Lora para el Desarrollo Sostenible



Ganadores de la primera y segunda convocatoria.



Ganadores de la tercera convocatoria.



Ganadores de la cuarta convocatoria.



Ganadores de la quinta convocatoria.



Ganadores de la sexta convocatoria.



Ganadores de la séptima convocatoria.

competencia establecidos en las políticas del concurso por un jurado independiente¹⁰⁶⁹. A partir de 2019, vista la madurez alcanzada por esta iniciativa, se identificó la necesidad de automatizar su administración, por lo que se diseñó una plataforma web para recibir y evaluar las propuestas, y se acordó la formación gratuita de servidores sociales a través de diplomados de educación continuada. A 2023, los Fondos Concursables habían beneficiado más de 40 proyectos con RD\$60 millones ¹⁰⁷⁰.

1069 Memoria anual 2017, p. 31. Las entidades beneficiadas fueron Grupo Jaragua, Reef Check, Asociación para el Desarrollo de Pedro García, Techo RD, Centro de Solidaridad para el Desarrollo de la Mujer (Ce-Mujer) y Fundación para la Educación, Capacitación e Innovación (Funcapex), cuyos proyectos fueron elegidos por los señores Edison Santos, Mirtha Olivares, Addys Then e Iván Reynoso.

1070 Entrevista a la Lic. Yara Hernández, 17 abril 2024.

La Asociación Cibao reconoce que el éxito económico va de la mano con el éxito humano y que toda institución tiene un compromiso moral y ético con la calidad de vida de sus empleados, sus clientes, la comunidad y el desarrollo del país. De ahí que, en el marco de su visión de sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial sea un eje transversal de su quehacer.

NUEVO SIGLO, NUEVA SEDE: LA TORRE CORPORATIVA ACAP

El edificio de la calle 30 de Marzo fue adecuado entre 2009 y 2012 para la relocalización de oficinas y gerencias¹⁰⁷¹ y remodelado en su primera planta¹⁰⁷² y mezanine¹⁰⁷³; pero, producto del crecimiento del personal y ante la necesidad de ampliar los canales de atención a los asociados – interés imposible de lograr en sus espacios–, se acordó el traslado de la entidad a una nueva sede. Así, en julio de 2017 se aprobó la compra de un conjunto de solares con una extensión total de 12,559.23 metros cuadrados para levantar una torre en la autopista Duarte esquina avenida Píky Lora, en el sector El Embrujo II, en la entrada este de la ciudad¹⁰⁷⁴.

1071 En 2009 se trasladaron las oficinas del presidente de la Junta de Directores y el vicepresidente ejecutivo a la séptima planta (libro 63, acta 1287, 17 junio 2009), y el tercer piso se dedicó a las gerencias de Asuntos Legales, Financiera y Tesorería (libro 63, acta 1297, 2 septiembre 2009). En 2010, el quinto nivel se remodeló para acoger las áreas de Administración de Préstamos, Riesgo Operacional, Riesgo de Liquidez y Mercado y Análisis de Crédito (libro 65, acta 1328, 19 mayo 2010).

1072 Libro 74, acta 1428, 13 junio 2012.

1073 Libro 76, acta 1445, 31 octubre 2012.

1074 Libro 94, acta 1656, 26 julio 2017. Los solares fueron comprados a Negociado de Vehículos, S. R. L. (Nevesa) por US\$6,195,865.00 (libro 95, acta 1682, 14 febrero 2018). También, libro 96, acta 1685, 21 febrero 2018; y libro 97, acta 1691, 18 abril 2018.



Su construcción, iniciada en junio de 2019¹⁰⁷⁵ a un costo de RD\$1,600 millones (US\$13.9 millones), se confió a las empresas Ingeniería Estrella, S. A. y Acero Estrella, S. R. L.¹⁰⁷⁶, bajo la supervisión e inspección de la firma Carlos López, Ingenieros y Arquitectos¹⁰⁷⁷. Su diseño estuvo a cargo de la Arq. Rosalía Cantisano y la Oficina Técnica Integrada del Grupo Estrella, y en él colaboraron los arquitectos Juan Camilo Medina, Daniel Padilla y Cynthia Vargas¹⁰⁷⁸. Los diseños interiores fueron contratados con la oficina Moré & Wiese, representada por las arquitectas Carla Moré y Mariluz Wiese¹⁰⁷⁹, mientras que el diseño paisajístico fue del Arq. Lowell Whipple¹⁰⁸⁰.

El edificio tiene 9,331.04 metros cuadrados, una altura de 44.15 metros, ocho niveles, sótano, 257 estacionamientos¹⁰⁸¹, cuatro ascensores de visitantes y uno de carga, dos escaleras de emergencia, red contra incendios y pisos podotáctiles que advierten sobre posibles riesgos y guían a las personas con discapacidad visual. Constituye un hito en la industria de la construcción metálica de la República Dominicana por la utilización de perfiles de acero Histar ASTM A913 grado 65, con menos contenido de carbono, más resistencia y columnas que demandan menos espacio, una solución innovadora implementada por primera vez en un edificio en Latinoamérica¹⁰⁸². Su diseño está basado en el concepto de arquitectura sostenible, así como en la accesibilidad, la inclusión, la tecnología sismorresistente y el aislamiento térmico; este último reduce el consumo de energía, haciéndolo una estructura amigable con el medio ambiente.

1075 Libro 103, acta 1741, 17 julio 2019. Sobre su construcción, informes en libro 103, acta 1743, 14 agosto 2019; libro 104, acta 1745, 11 septiembre 2019, y acta 1748, 23 octubre 2019.

1076 Libro 99, acta 1720, 21 noviembre 2018. Sobre el contrato de construcción, libro 100, acta 1723, 19 diciembre 2018. Acero Estrella, S. R. L. tuvo a su cargo el diseño, a un costo de US\$345,000 (libro 98, acta 1694, 16 mayo 2018).

1077 Libro 96, acta 1689, 5 abril 2018.

1078 Valdez, Michelle, “Torre Corporativa ACAP”, *Arquitexto*. Disponible en <https://arquitexto.com/2021/10/torre-corporativa-acap/>

1079 Libro 102, acta 1737, 5 junio 2019.

1080 Valdez, Michelle, *op. cit.*

1081 Libro 99, acta 1720, 21 noviembre 2018. Sobre el contrato de construcción, libro 100, acta 1723, 19 diciembre 2018. Además, libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021.

1082 Libro 102, acta 1737, 5 junio 2019. Carta de Griselle Genao Peralta, gerente de comunicaciones del Grupo Estrella, de fecha 30 de mayo de 2019, a Félix Jiménez, gerente administrativo de la Asociación Cibao.

La distribución de usos y funcionalidades por nivel fue concebida pensando en la comodidad de asociados y colaboradores. De este modo, en el primer nivel se ubicaron un autobanco, cajeros automáticos y las áreas de caja y de oficiales de cuentas de la nueva sucursal Duarte¹⁰⁸³; el segundo nivel es un espacio libre, así pensado para una expansión futura; en el tercer nivel se despliega un área de uso común para el personal, mientras que a partir del cuarto se ubican la sala de lactancia, el dispensario médico –inaugurados en 2021 y 2022, respectivamente–, las áreas administrativas, el salón de reuniones y capacitaciones y las oficinas ejecutivas.

Se describe como un proyecto de “una arquitectura sobria, sostenible y con una línea de diseño contemporánea que se logró a través del juego de volúmenes y su diversa materialidad”, con espacios interiores que acentúan “la luminosidad, amplitud, transparencia y sostenibilidad de la obra”. Ubicado sobre la principal vía de acceso a la ciudad, “se presenta como un volumen sólido que se va transformando en transparencia en el recorrido sobre la avenida, gracias a la solidez del sistema de fachadas de concreto liviano –Panelkret– hacia el lado oeste y su fachada vidriada en el lado norte y este”.

Su ubicación en una intersección llevó a sus desarrolladores “a proponer respuestas a distintas escalas: desde fuera y a la distancia se presenta como un volumen único y sólido que representa el carácter corporativo; al acercarnos, una descomposición en elementos más detallados responde a la escala del peatón; y ya desde el interior, la percepción es de apertura y transparencia. Para lograr la transparencia de espacios abiertos la edificación se concibió con estructuras metálicas fundadas sobre pilotes, con lo que se consiguieron grandes luces y una generosa separación entre columnas que permiten lograr majestuosas vistas a la ciudad”¹⁰⁸⁴.

Bautizado como Torre Corporativa ACAP, pasó a ser el nuevo domicilio social de la Asociación desde 2021¹⁰⁸⁵; el edificio de la calle 30 de Marzo quedó como local de la sucursal de ese nombre y se denominó Asociación Cibao Santiago, para equipararlo a la oficina principal en Santo Domingo, llamado

1083 Libro 105, acta 1753, 8 enero 2020. La solicitud de autorización de instalación de esta sucursal fue decidida en enero de 2020. Inició sus operaciones el 15 de febrero de 2021 (libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022).

1084 Valdez, Michelle, *op. cit.*

1085 Libro 113, acta 1792, 28 julio 2021. Además, libro 111, acta 1782, 5 marzo 2021; y libro 112, acta 1785, 21 abril 2021.

Asociación Cibao Distrito Nacional¹⁰⁸⁶. Estos tres edificios son el eje del Sistema de Gestión Ambiental de la Asociación, iniciativa que promueve un conjunto de buenas prácticas orientadas al uso eficiente y sostenible de los recursos, articuladas en siete programas: manejo de residuos, manejo del agua, energía, calidad del aire, salud, seguridad e higiene en el trabajo, sensibilización y gestión social¹⁰⁸⁷.

La inauguración de la Torre Corporativa ACAP tuvo efecto el 16 de abril de 2021 y contó con la asistencia del presidente de la República, Luis Abinader, quien estuvo acompañado del ministro administrativo de la Presidencia, José Ignacio Paliza; el senador y la gobernadora de la provincia de Santiago, Eduardo Estrella y Rosa Santos, respectivamente, y el Superintendente de Bancos, Alejandro Fernández W.

PASOS HACIA EL FUTURO

La narración de los 62 años de existencia de la Asociación Cibao concluye con la enumeración de las siguientes realizaciones en 2024: la incorporación a Unared, la red de cajeros más grande en la República Dominicana; la creación de las bancas especializadas Banca Empresas y Banca Personas y Pymes; la inauguración de las sucursales 55 y 56 en Higüey y San Cristóbal, respectivamente; su posicionamiento como segunda mejor empresa para trabajar en la región norte, de acuerdo con el *ranking* de la revista *Mercado*; la puesta en funcionamiento de 1,743 paneles solares en la Torre Corporativa –que completan un total de 4,406 paneles en 29 inmuebles–; la inauguración de un estadio de *softball* en el Santiago Country Club con el nombre de Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos; la firma de un acuerdo con Barna Managment School para el financiamiento de becas a la excelencia académica; la celebración de la segunda convención de negocios; el cierre de un proyecto piloto de bancarización e inclusión financiera en Burende y Constanza (provincia de La Vega), y el reconocimiento otorgado por The Ballester Group a la trayectoria empresarial.

1086 Libro 118, acta 1810, 4 marzo 2022.

1087 *Ibidem*.

Tan significativos hechos han sido precedidos por acciones que marcan puntos de partida para, por un lado, la extensión de los servicios a una mayor población y, por otro, una mayor cobertura de su impacto en el sistema financiero, sustentada en un talento humano que, al tiempo que preserva sus valores, principios y ética fundacional, reconoce que las nuevas competencias tecnológicas y la necesidad de adaptación a los cambios generacionales condicionan su futuro.

Así, en 2022, la Asociación quedó dentro del *ranking* de Great Place to Work de los mejores lugares para trabajar en la República Dominicana y el Caribe. Este reconocimiento fue ratificado en 2023 al ser escogida por la revista *Mercado* como una de las 30 mejores empresas para trabajar de la región norte y una de las 125 mejores empresas para trabajar en la República Dominicana, y constituirse en la primera institución financiera de la República Dominicana en lograr la certificación Culture Dragon, Índice de Felicidad de Nivel Excelencia, en la categoría Employer Branding, otorgada por The Dragons Awards of Happiness.

En aras de una atención inclusiva, conforme a la alineación de sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en 2019, y a partir de una alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo¹⁰⁸⁸, en 2022 la Asociación habilitó un centro virtual de lengua de señas, que facilita la atención de clientes con discapacidad auditiva. Este servicio se encuentra habilitado en todas las sucursales, donde un representante de servicio al cliente sirve de enlace para comunicarse a través de videollamadas con personal entrenado en lengua de señas, vía la plataforma Microsoft Teams. Igualmente, esta facilidad está disponible de manera presencial en las sucursales Naco y avenida Venezuela en Santo Domingo y en Colinas Mall en Santiago¹⁰⁸⁹.

Un hito vinculado a esta visión inclusiva lo constituyó la selección en la asamblea celebrada el 28 de marzo de 2023 de Laura Victoria Acra Brache como miembro externo independiente de la Junta de Directores, la primera mujer en 60 años en formar parte de esta instancia. Licenciada en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), con maestría en Seguros y Finanzas por la Universidad de Hartford y un Executive MBA de

1088 Palabras del Lic. Rafael Genao Arias, presidente de la Junta de Directores, en el acto de cierre del proyecto “Generando capacidades para la inclusión en Santiago”, 29 noviembre 2023.

1089 Disponible en <https://www.acap.com.do/banca-personal/canales/centro-virtual-de-lengua-de-senas/>

la Universidad de Quebec en Montreal (UQAM), cuenta con formación complementaria en estrategia, desarrollo de experiencia del cliente, diseño organizacional, concienciación sobre contraseñas, equidad, diversidad e inclusión como parte del sistema de gobernanza corporativa, oportunidades y desafíos de la banca tradicional ante la banca digital (neobancos, *fintech* y metaverso), perspectivas económicas, *phishing*, protección de datos, tendencias económicas, transformación digital y riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad¹⁰⁹⁰.

En favor de una presencia física más acentuada, una ampliación de su portafolio de productos y la priorización de la digitalización, en 2023 se incorporaron subagentes bancarios en distintas partes del país mediante la red Mi Punto y se inició la concesión de “préstamos verdes” para la compra de paneles solares, vehículos y motocicletas eléctricas. Por otra parte, la Asociación pasó a ser la primera entidad de ahorros y préstamos en sumarse a la billetera de Google (Google Wallet), desarrollada por Google Pay, para facilitar a sus tarjetahabientes la posibilidad de realizar pagos sin contacto, simples y seguros desde sus dispositivos Android y WearOS mediante la tecnología inalámbrica NFC¹⁰⁹¹ (Near Field Communication, Comunicación de Campo Cercano), que permite la comunicación a corta distancia. Además, en ese mismo año, un chatbot con inteligencia artificial fue integrado a su página web para una interacción más directa con los clientes y en 2024 se sumó Ultralínea ACAP, un tipo de crédito o préstamo revolvente destinado a personas físicas que son clientes actuales o potenciales y que permite tener acceso al monto aprobado cuando se necesita, sin tener que visitar una sucursal.

1090 Disponible en <https://www.acap.com.do/gobierno-corporativo/estructura-de-gobierno-corporativo/junta-de-directores/laura-victoria-acra-brache/>

1091 Disponible en <https://www.revistafactordeexito.com/a/30261/asociacion-cibao-avanza-en-la-digitalizacion-de-sus-servicios-al-incorporarse-a-google-paytm>
También, https://listindiario.com/economia/20240907/asociacion-cibao-destaca-crecimiento-inmobiliario-pais_824545.html

Finalmente, como expresión de su responsabilidad social corporativa, en 2023 firmó un acuerdo con la Asociación para el Desarrollo, Inc. (APEDI) para apoyar un proyecto de restauración ambiental en la cordillera Septentrional; se integró a Guardianes de la Academia, primer fideicomiso filantrópico del país, orientado al otorgamiento de becas en la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) a estudiantes de excelencia académica y escasos recursos económicos; firmó un acuerdo con dicha universidad y la Fundación Madre y Maestra para la entrega de becas a estudiantes meritorios en situación de vulnerabilidad; y se integró como socia al Fondo Agua Yaque del Norte, un modelo innovador de gobernanza y gestión de los recursos hídricos de la cuenca del río Yaque del Norte creado en 2015 que asigna recursos por intermedio de un fideicomiso filantrópico para el desarrollo de acciones de conservación, saneamiento y educación ambiental¹⁰⁹².

A la distancia de 62 años de vida y después de haber recorrido el primer cuarto del siglo XXI, la Asociación Cibao ha aprendido lo suficiente como para decir que conserva de manera íntegra la esencia que emana de sus fundadores. Se siente orgullosa de su pasado y ha sabido traducir una visión en realizaciones concretas de excelencia y de progreso, a través de un fortalecimiento institucional sostenido y con el apoyo de clientes y colaboradores.

Sobre esa constatación surge, esperanzador, el reconocimiento de un objetivo: sostener ese compromiso como deber ineludible. De él podrá y deberá surgir para la Asociación Cibao una nueva andadura fecunda de realizaciones.

1092 Disponible en <https://fondoaguayaque.org/quienes-somos/>

Anexo

SOCIOS AHORRANTES FUNDADORES CUENTAS ABIERTAS EN 1962

Nombres

- | | |
|---|--|
| 1. Rafael F. Bonnelly | 11. C. Checo y Co., C. por A. |
| 2. Gustavo A. Tavares | 12. Cía. Industrial Maderera, C. por A. |
| 3. Tabaré A. Espailat | 13. Jaime Newton Dávila |
| 4. Carlos Alberto Bermúdez | 14. Daniel Espinal, C. por A. |
| 5. L. Arturo Ml. Grullón E. | 15. Pedro R. Espailat |
| 6. Juan Tomás Cruz | 16. Industrias Asociadas, C. por A. |
| 7. Juan Tomás Checo E. | 17. Robledo & Co. |
| 8. Verutidio Ramírez y/o Nidia Mercedes
Estévez de Ramírez | 18. Idalia González Vda. Espailat
y María Eloísa Espailat de Bermúdez |
| 9. Asociación para el Desarrollo, Inc. | 19. Idalia González Vda. Espailat
y Felicia Espailat de Tavares |
| 10. Augusto Espailat Sucs., C. por A. | |

20. Idalia González Vda. Espaillat y
Amantina Espaillat de Grullón R. O.
21. Idalia González Vda. Espaillat
22. Agustín Jáquez
23. Carlos A. Barrera
24. Rosa Altagracia Gómez Arias
25. Lourdes M. Franco D.
26. Ana Altagracia Ayala
27. Rafael Antonio Jiménez
28. Octavio Antonio Cruz Olivo
29. Ramón Octavio Castro (en favor del
menor Ramón Ant. Castro Polanco)
30. Cossette Sued Vda. González
31. Gustavo Alt. Liriano Rodríguez
32. Orlando M. Castellanos R.
33. Altagracia Jiménez de Gutiérrez
34. José Rafael Anido
35. Raúl Martínez Goris
36. Víctor Manuel Pimentel
37. Alfredo De Lara García
38. Cristóbal Emilio Hernández Bermúdez
39. Mariana Yunén de Raful
40. Juana de la Cruz Vda. Ricart
41. José Rafael Céspedes Hernández
42. José Alt. E. D'Orville
43. Mario Antonio Acevedo González
44. Julio César Sardiñas Tejera (en favor
de la menor Blanca Aurora Sardiñas T.)
45. Gabriela Dolores J. Medina de Colón
46. Juan Santos
47. Domingo Antonio Reyna
48. José Manuel Pittaluga
49. Ramón M.^a Mera
50. William Joseph Harper
51. Frank David Harper
52. Américo César Morel Villalona
53. L. Mauricio Morel
54. Antonio Antuña (en favor del menor
Marco José Antuña C.)
55. Rafael Antonio Rodríguez Ramírez
56. Antonio Alfredo Martínez Goris
57. Matilde Altagracia Hernández M.
58. Rafael Antonio Reynoso
59. Domingo J. Julián Jacobo
60. Silvestre Paulino
61. Ramón M. Contreras
62. Luis Peralta H.
63. Frank Penzo Latour
64. José Gabriel Antonio Bretón (en favor
del menor José Luis Rafael Bretón)
65. José Virgilio Maynardi R.
66. Andrés Nicolás Bello Veras
67. Luis José Jesús De Castro V.
68. Nathaniel Arthur Eli
69. José Francisco Martínez
70. Elvira Espinal
71. José Israel Espaillat
72. Octavio Rafael García
73. Juan Rafael Fermín
74. Sergio Antonio Aponte

75. Leonidas Epifanio Martínez (en favor de la menor Georgina del Carmen Vásquez)
76. Jesús González Miguens
77. José Antonio Baduí
78. Augusto Emilio Baduí Tomás
79. María Altagracia de Guzmán
80. Hidalgo Arismendi Muñoz
81. Persio Ernesto A. Pichardo M.
82. Farmacia Esperanza, S. A.
83. Compañía Cinematográfica Colón, C. por A.
84. Patria Bisonó de Imbert
85. Rolando Jesús Aquino
86. Adalberto Aquiles Ureña
87. Rafael Antonio Cruz y Cruz
88. Félix Antonio Tavárez
89. Timoteo Cabrera Peralta
90. Dr. Alcibíades Ovalle Acevedo
91. Lic. Pedro Armando Núñez Gómez
92. Juan Manuel Antonio Garrido Almeyda
93. Crispulo Jesús Anico Báez
94. Amable Jesús Polanco Estrella
95. Ana Felicia Tavárez Pérez
96. Carmen A. de Benito
97. María del Carmen Rodríguez
98. José Víctor Arias / Avelina Rojas de Víctor
99. Miguel Antonio Pérez
100. Víctor Ramón Bisonó Checo
101. Remigio Resumil Aragunde
102. Moisés Jiménez Moya
103. Luis Evangelista Lantigua
104. José Tomás Contreras
105. Josefina Lourdes Méndez
106. Francisco Moisés Veloz Torres
107. Yannick Finet de Grullón
108. Pedro Liriano
109. Francisco Guarionex Corniel Martínez
110. José Alfredo Hernández
111. Luis María Paulino Rodríguez
112. Pedro Natalio Vásquez Cruz
113. Roberto Rafael Gutiérrez
114. Luz Nolasco
115. Gregorio Antonio Álvarez Rivas
116. María Mercedes Martínez Goris
117. Leandro Antonio Gonell S.
118. Nurys Jacobo de Espinal
119. Manuel de Jesús Tavares, C. por A.
120. María Grieser Vda. Tavares
121. Pedro Francisco López
122. Agustín Ubaldo Páez Pepín
123. Dr. Juan Rafael Reyes Nouel
124. Danilo Antonio González T.
125. Rafael Rivas Ramírez
126. Bienvenido Calderón
127. Luis María Michel Gil
128. Sergio José Francisco R.
129. Sergio B. Genao
130. Timoteo Fernández
131. Milton A. Fernández
132. Cartonera Cibao, C. por A.

133. V. F. Thomén, C. por A.
134. Mansur Dumit
135. Jorge Arias, C. por A.
136. Antonio P. Haché & Co., C. por A.
137. Humberto Hugo Pérez Caputo
138. Berta Cecilia Vásquez de Guzmán
139. Francisco Javier Montalvo
140. M. Rodríguez & Co.
141. Juan Pablo Román
142. Yapur Dumit, C. por A.
143. L. Enrique Gómez
144. César Tomás Rodríguez S.
145. Renee Bournigal Vda. Suárez
146. Miled Ramia
147. Omar Oscar González Cury
148. Gloria María Gardier P.
149. Pablo R. López
150. Rafael Oscar Rodríguez
151. Tomás Morel
152. Lic. José María Cabral Bermúdez
153. Dr. José de Jesús Jiménez
154. Ramón Anselmo Jáquez
155. Ligia Amaro de Felipe
156. José Antonio Reyes A.
157. Lic. Daniel Espinal
158. Lilia Dolores Marina Espinal Espaillat
159. Raúl Emilio Matos Félix
160. Clemencia Altagracia Almonte
de Fernández
161. Diego Milán Vásquez Fernández
162. Cándida Rosa Almonte de Ferreira
163. Úrsula Colombina Santana de Henríquez
164. José Augusto Martínez
165. Numa E. González V.
166. Pedro Augusto Rodríguez
167. César Rafael Amado Guzmán Pérez
168. Gustavo Adolfo Herrera
169. José Manuel Pérez
170. Rafael Antonio Espinal
171. Ángel Emilio Espinal R.
172. Juan Ramón Medina De León
173. Danilo Antonio Rodríguez R.
174. Neftalí León y Hernández
175. Rafael A. Díaz, C. por A.
176. Danilo A. González F. (en favor
de la menor Gisela Altagracia
González Estrella)
177. Danilo A. González F. (en favor
del menor Danilo Antonio
González Estrella)
178. Danilo A. González F. (en favor del
menor Salvador M. A. González Estrella)
179. Felicia Antonia P. Almonte
180. José Rafael Almonte Guzmán
181. Iluminada Aurora de Perelló
182. Hans Schwarzbarlt
183. Cándida H. Hernández de Guzmán
184. María Rosa Hernández J.
185. Ricardo Morel Villalona
186. Antonio Dámaso Valerio

187. Mercedes Aybar de Díaz
188. Ariosto Fondeur
189. Productos Dominicanos, C. por A.
190. Clementina Antonia Muñoz del Orbe
191. Félix Antonio Bermúdez
192. Oscar Mercedes Estrella (en favor de la menor July P. Estrella Pandelo)
193. Aney Muñoz (en favor de la menor Petrouschka Muñoz Villanueva)
194. Manuel Lulo Gitte
195. María Asunción Hernández
196. Brunilda Morel Villalona
197. Manuel Alcibiades Veras
198. Pedro María Collado
199. Tobías Antonio Cabral Guzmán
200. Francisca Mercedes Domínguez
201. Gustavo V. Tavares Franco
202. Alberto Valentín Vargas
203. Pedro Gregorio Espinal
204. José A. León (en favor de la menor Lidia Josefina León Cabral)
205. José A. León (en favor de la menor María Amalia León Cabral)
206. Víctor Manuel Pimentel
207. Daniel Bernardo Espinal
208. Gabriel M. Imbert Pimentel
209. Julio César Sardiñas Tejera (en favor de la menor Julia M. Sardiñas Tejeda)
210. Julio César Sardiñas Tejera (en favor de la menor Zareda Sardiñas Tejeda)
211. Mario Gil
212. Aladino E. Santana
213. Luz del Alba Hernández N.
214. Cándida Suárez de Tavares (en favor de la menor Mayra Álvarez Suárez)
215. Petrica Cabral de León
216. María Pérez Vda. Espinal
217. Ovidio Antonio Núñez
218. Agustín M. Fernández Castro
219. Demetrio Antonio Santana
220. Rafael Nicolás Núñez Rodríguez
221. Oscar William Lithgow Guzmán
222. Juan Antonio Caraballo C.
223. Manuel Oscar Aybar Bonetti
224. Oscar Almánzar Gómez
225. Amelia Tavárez de Jáquez
226. Emilio A. Lora B.
227. Obdulia E. Estrella Sahdalá / Elinor Estrella Sahdalá
228. Manuel Arístides Bonnelly
229. Rosa Mercedes P. de Lithgow
230. José Julián Atilés
231. Reinaldo Antonio Santelises S.
232. Bruno Antonio Corniel M.
233. Filomena Capellán
234. Rafael Antonio Pérez
235. Francisco Fernández C.
236. Tabaré Espaillat (en favor de la menor Evelina M. Espaillat Checo)
237. José María Rodríguez

- | | |
|--|---|
| 238. Rafael Iván Messon | 267. Francisco Martínez |
| 239. José A. León | 268. José Altagracia Espinal |
| 240. Ernestina Brea | 269. Vidal Núñez León |
| 241. Pedro Pablo Lora Fondeur | 270. Cándido A. González D. |
| 242. América P. de Landrón | 271. Josefa C. Ureña C. de Liz |
| 243. Manuel Antonio Ottenwalder | 272. Teresa N. Jorge de Perelló (en favor
del menor Carlos E. Perelló Jorge) |
| 244. Félix Hernández | 273. Matías Delgado y García |
| 245. Mario A. León | 274. Tirso Federico Valdez Sabater |
| 246. Sergio A. Almánzar | 275. Gregorio Santos C. |
| 247. Julio César Pichardo | 276. José P. Santana B. |
| 248. José Antonio González | 277. Josefa R. Méndez de Castellanos |
| 249. Estela Cordero | 278. Marina Mercedes C. de Lora |
| 250. Rafael Antonio Frías | 279. Federico M. Acosta García |
| 251. Julio Bienvenido Colón | 280. Isidoro Almonte Ventura |
| 252. María Edita C. de Grullón | 281. Adriano Jesús Quezada E. |
| 253. Rafael María Jáquez Montalvo | 282. Ramón Antonio Polanco Peña |
| 254. Reinaldo Emilio Morales | 283. María Eloísa Espaillat
de Bermúdez |
| 255. Emilio A. Morales | 284. Amalia de Jesús F. de Guzmán |
| 256. Celeste Pujols de Acosta | 285. César Vinicio Almonte Belliard |
| 257. Rafael Antonio Reyes | 286. Julio Alonso Hernández Sánchez |
| 258. Luis Sangiovanni | 287. Virgilio López |
| 259. Zeneida Mena de Guerrero | 288. Fausto Fernández |
| 260. Marina Madera de Espinal | 289. Dan Dávila |
| 261. Consuelo Lourdes González | 290. Juan J. Bermúdez |
| 262. Oscar M. Estrella Sahdalá (en favor
de la menor Nancy Cecilia Estrella P.) | 291. Horacio E. Dávila |
| 263. Domingo Olivo | 292. Enrique Campos del Toro |
| 264. Ramón L. Ureña T. | 293. Rafael Francisco Borrell |
| 265. Cesáreo Núñez | 294. Freddy Jesús Borrell Pérez |
| 266. Emilio Paniagua T. | |

295. Juan Tomás Checo (en favor de la menor Juana M. Inmaculada Checo R.)
296. Rafael del Toro
297. Jacques Rafael Thomén
298. Pedro Gilberto Tavárez
299. José Tomás Cruz (en favor del menor José Tomás Cruz hijo)
300. Claude Marie E. de Finet
301. Tomás Pastoriza Espaillat
302. José Pichardo
303. Hailan P. Bramble
304. Víctor Manuel Espaillat M.
305. Gustavo Arturo Tavares E.
306. Juan Ma. Leroux
307. Apolinar Bisonó T.
308. William Van Der Horst
309. Juan José Rafael Tejada
310. Rafael Núñez
311. Carlos A. Gómez S./ Ligia Santana de Gómez
312. Félix Hidalgo Javier
313. Manuel Fernández
314. Raúl Fernández
315. Rafael Díaz
316. Livio Veras
317. Donato Brea
318. Rafael Ureña
319. Francisco R. Álvarez
320. Marco Luna
321. Azor Hazoury Tomes
322. Frank Guerrero Muñoz
323. Francisco Ramón Rodríguez
324. Julio C. Díaz Pulido
325. C. Guillermo León (en favor de la menor Carmen Silvia Corrie)
326. Alina Jorge
327. Bernardo Ramírez (en favor del menor Narciso Ramírez)
328. José Tomás Cruz (en favor de la menor Covadonga Cruz R.)
329. Julio César Curiel
330. Juan Félix Aróstegui A.
331. Pedro Miguel Diná Raful
332. Ramona Celeste Polanco / Irma Australia Contreras
333. José Ramón Calderón Vargas
334. Esteban Ramón Pérez Núñez
335. María Sánchez de Ferrera
336. José Manuel Bonilla
337. Ercilia Mercedes Iglesias
338. Ulises Franco Fondeur
339. Eugenio Jiménez
340. Manuel Ramón Colón
341. Filpo Augusto Monsanto P.
342. Ángel C. Arias Peña
343. Danilo José Calderón
344. Germán Rafael Zapata Ferdinand
345. Francisco Jiménez
346. Isis Antonia Luciano Clark
347. Desiderio Rosario Díaz

- 348. Juan Isidro Moreno
- 349. Edna Ramona Llibre de Castro
- 350. Luis Manuel Tolentino Rojas
- 351. José A. Batlle Viñas
- 352. Raudo Cruz Domínguez
- 353. Ramón Valdez
- 354. Leonardo Antonio Cruz Medina
- 355. Sergio José Toribio Estrella
- 356. Rafael Polanco
- 357. Ing. Víctor E. Pizano Thomén
- 358. Zeneida Pérez Molina
- 359. Tarcis Domenech de Hernández
- 360. Juan Luis F. Lawrence Vásquez
- 361. Victoria Josefa Acosta de Petit
- 362. Rafael de la Rosa
- 363. Sergio Rafael Arias
- 364. Nicolás Pugliese Zouain
- 365. Ángel Marino Vásquez R.
- 366. José Atilano Cruz Salcedo
- 367. Gustavo Finke (en favor del menor
Manuel Gustavo Finke Antuña)
- 368. Rafael Antonio Aquino
- 369. Juan José Espinosa (en favor del
menor Juan R. Espinosa P.)
- 370. Josefina Altagracia Malagón
de Rodríguez
- 371. José A. Vega Imbert
- 372. Reina Francisca Rodríguez de Lama
- 373. Adriano Vidal Reyes M.
- 374. José M. Cruz Segura
- 375. Mercedes G. de Cruz
- 376. Adela Domínguez de Vargas
- 377. Modesto Aróstegui, C. por A.
- 378. Productos de Goma, C. por A.
- 379. Recauchadora, C. por A.
- 380. Homero Epifanio Herrera
- 381. Ana Mercedes S. de la Rosa /
Yolanda M. Sánchez de la Rosa
- 382. María E. de Calderón G.
- 383. Cándida Rosa Fernández de Cepeda
- 384. Fabia López de Valdez

**CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS
DE LA JUNTA DE DIRECTORES**

PERÍODOS	JUNTA DE DIRECTORES	
1962 - 1965	Nombre	Gustavo A. Tavares Grieser
	Posición	Presidente Junta de Directores
1965-1968	Nombre	Tabaré Antonio Espaillat Guzmán
	Posición	Presidente Junta de Directores
1968-1980	Nombre	Carlos Alberto Bermúdez
	Posición	Presidente Junta de Directores
1980-1983	Nombre	Tabaré Antonio Espaillat Guzmán
	Posición	Presidente Junta de Directores
1983 - 1991	Nombre	Ignacio Gómez Arias
	Posición	Presidente Junta de Directores
1991 - 2005	Nombre	Juan Tomás Checo Espaillat
	Posición	Presidente Junta de Directores
2005 - 2007	Nombre	José Domingo Fadul
	Posición	Presidente Junta de Directores
2008 - 2020	Nombre	José Santiago Reinoso Lora
	Posición	Presidente Junta de Directores
2020 - Actual	Nombre	Rafael Antonio Genao Arias
	Posición	Presidente Junta de Directores

CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS DE LA ALTA GERENCIA DE LA ASOCIACIÓN CIBAO

PERÍODOS	ALTA GERENCIA	
1962 - 1979	Nombre	José Rafael Anido
	Posición	Gerente general
1979 - 1982	Nombre	Rubén Darío Polanco Peña
	Posición	Gerente general
1982 - 2001	Nombre	Flavio Darío Espinal Hued
	Posición	Gerente general
2002 - 2020	Nombre	Rafael Antonio Genao Arias
	Posición (2002-2008)	Gerente general
	Posición (2009-2020)	Vicepresidente ejecutivo
2019 – actual	Nombre	José Luis Ventura Castaños
	Posición (2019-2020)	Vicepresidente ejecutivo adjunto
	Posición (2020-2022)	Vicepresidente ejecutivo
	Posición (2022-actual)	Presidente ejecutivo

