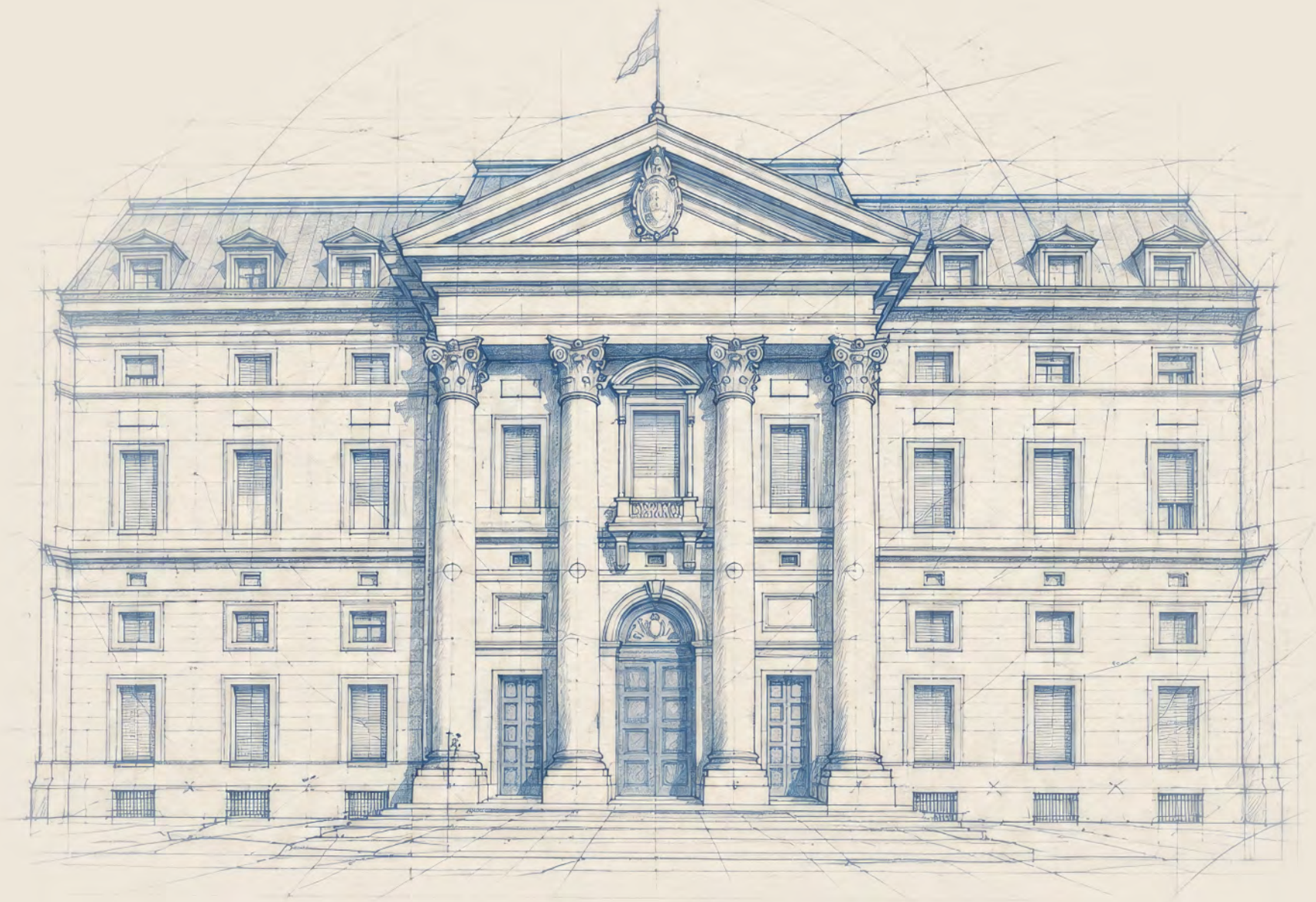
135 AÑOS DEL BANCO NACIÓN

Una historia del banco contada por quienes lo hacen



135 Banco Nación años

CONTENIDO

3 **Prólogo**

5 **Capítulo 1. Casa Central y sucursales**
9 Casa Central - CABA
15 Sucursal Santa Fe - Santa Fe
20 Sucursal Ushuaia - Tierra del Fuego
27 Sucursal La Quiaca - Jujuy
32 Sucursal Puerto Iguazú - Misiones
35 Sucursal Uspallata - Mendoza

39 **Capítulo 2. Palabras del fundador**
40 Carlos Pellegrini

43 **Capítulo 3. Los presidentes**
44 Vicente Lorenzo del Rosario Casares
46 Juan Carlos Fábrega
49 Darío Wasserman

53 **Capítulo 4. Los empleados**
54 Norberto Gastón Álvarez - Gerente general
57 Raúl Duzevic - Ex gerente general
59 Leticia De Zan - Gerente zonal de Córdoba Norte
62 Sebastián Riveros - Gerente zonal NOA Oeste
65 Darío Barrera - Jefe de Mayordomía
68 Sergio Rodríguez - Ex combatiente de Malvinas
73 María Eugenia Agudo - Responsable de préstamos y garantías de Rosario 3020

78 **Capítulo 5. El BNA y la Primera Guerra Mundial**
80 La crisis de 1921–1923
81 La Gran Depresión
82 La Segunda Guerra Mundial
83 La crisis del sector externo (1949–1952)
83 La crisis del desarrollismo (1962–1963)
84 La crisis en los setenta: shock petrolero y alta inflación
86 Reforma financiera y crisis bancaria (1980–1981)
87 Corrida cambiaria y récord inflacionario (1989)
88 Crisis aguda y viraje de la economía (2001–2002)

91 **Apéndice**
92 El banco hoy

95 **Bibliografía**



PRÓLOGO

La presencia del Banco Nación de la Argentina gravita más allá de la vida económica del país. Al analizar su trayectoria y desarrollo aflora una impronta por fuera de ese terreno. Un carácter social y cultural vinculado al banco perduró a lo largo de los 135 años de existencia. Quizás por ello un recurso práctico para definir al banco sea la mención del triángulo que edificó la Argentina desde el siglo XIX: una plaza, una iglesia y una sucursal del Banco Nación configuran un común denominador de casi cualquier rincón de nuestro país, nuestros pueblos y ciudades.

Este libro por el 135.º aniversario de la institución da testimonio de ello. Pero también más. El banco es la acumulación integrada de las experiencias de las personas que le dan vida, de los clientes que confían en él y de la realidad de un país que vivió apogeos y convulsiones en ese vasto período. Hace 135 años el mundo era otro. La economía más importante era el Imperio británico y la libra era la moneda referente global. Aquel mundo desapareció. Hoy la Argentina y el Banco Nación siguen en pie. Y seguirán en pie los próximos 135 años cuando el mundo vuelva a ser otro de la mano de la inteligencia artificial.

La historia del Banco Nación se entremezcla con instancias locales, regionales y nacionales. Pero su trayectoria dejó una huella profunda en el fomento y la promoción de la riqueza en nuestro territorio, los desafíos que encontraron sus habitantes desde la época colonial cuando circularon las primeras formas de dinero para financiar las guerras de la independencia y la construcción de un puerto. Aquella vez rápidamente aparecieron los primeros productores y comerciantes que darían vida a nuestra economía y sociedad y el sueño de un banco rápidamente se esparció.

En lo específico que hace a este libro, seremos francos con el lector. Ya existían volúmenes excepcionales y precisos sobre la historia de la entidad antes de encarar esta tarea. Todos ellos dieron fe, de manera rigurosa y profesional, del nacimiento y del desarrollo del Banco Nación y sus precuelas. Este trabajo no busca ser refundacional de esa tradición sino poner énfasis en otro activo del banco: el de su vasta red. La intención es observar el banco y que el banco se deje observar desde otro prisma, pero que llega a la misma conclusión: el Banco Nación es más que una historia de nuestra economía y política. En ese sentido, las siguientes páginas constituyen una oportunidad para mostrar el trabajo de sus protagonistas: las sucursales, las autoridades y sus empleados, que contruyen el día a día de la institución. Cuando el lector lea estas páginas, podrá decir que la misión ha sido cumplida.

La cocina de este libro se hizo de la siguiente manera.

Para contar las historias de las sucursales de la Casa Central, Santa Fe, Ushuaia, La Quiaca, Puerto Iguazú y Uspallata, se llevaron a cabo entrevistas con sus gerentes y se investigó en los archivos del banco. Lo mismo ocurre con las entrevistas publicadas a las autoridades, las cuales están realizadas a partir de material de archivo (para los casos de Carlos Pellegrini y Vicente Casares) y en forma personal (con Juan Carlos Fábrega y Darío Wasserman).

El material de archivo se recogió durante visitas realizadas a la Biblioteca "Manuel Belgrano", ubicada en la Casa Central, e incluye las siguientes fuentes: *Acción, presencia y testimonio en la construcción del país* (1983), *Actos conmemorativos de su cincuenta aniversario 1891-1941*, *El Banco de la Nación Argentina en su cincuentenario, MCCMXCI-MCMXLI* (1941), *El Banco de la Nación Argentina en su 135.º aniversario*, BNA (1966), *Libros de Memorias y Balances 1891 a 2025*, *Revista del Banco de la Nación Argentina de 1937 a 1945* (vol. III), *Tribuna bancaria* (abril 1950), *Carta orgánica del BNA, Semblanza biográfica de Carlos Pellegrini* (2021) y *El Banco de la Nación Argentina frente a las crisis económicas y financieras 1891-2021* (2021).

Los recuentos periodísticos de 1891, sobre la apertura del Banco de la Nación Argentina en el diario El Nacional, se obtuvieron de la Hemeroteca de la Biblioteca del Congreso de la Nación, y la información sobre la empresa La Martona, del artículo "La Martona, la famosa lechería que reunió a Borges y Bioy Casares para escribir juntos un folleto de yogur" (2021), del diario La Nación online.

Otros materiales se consiguieron en libros específicos disponibles en el mercado, como *Las mil y una curiosidades de Buenos Aires* (2018), *La presidencia de Carlos Pellegrini* (1968), *Discursos y escritos del Dr. Carlos Pellegrini* (1910), *Grandes protagonistas de la historia argentina: Carlos Pellegrini* (1999) y *La moneda, el crédito y los bancos en la Argentina* (1921).

Además, se consultó información en las páginas web de las municipalidades de La Quiaca, Puerto Iguazú y Cañuelas, y datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) e informes internos del banco no publicados, como *Informe créditos hipotecarios para la vivienda* (24 de abril de 2026) y la operatoria de la línea +Hogares con BNA.

Las entrevistas a los empleados fueron hechas también de manera presencial y remota. Se trata, entonces, de un esfuerzo por rescatar la vigencia del banco y de las personas que mueven la institución día a día desde su lugar de trabajo para responder a las demandas del cliente.

La selección de las sucursales, así como la de los empleados y de las autoridades, fue una decisión de la institución.

> Una plaza, una iglesia y una sucursal del Banco Nación configuran un común denominador de casi cualquier rincón de nuestro país, nuestros pueblos y ciudades

CAPÍTULO 1

CASA CENTRAL Y SUCURSALES

De la imponencia de Casa Central a las filiales de frontera:
una red federal que une y potencia al país.



Las casas bancarias en Buenos Aires se instalaron originalmente en el barrio de la Merced, situadas en los alrededores de la Plaza de Mayo. El motivo se debió a que buena parte de la actividad ultramarina, tanto de pasajeros como de cargas, quedó desde principios del siglo XIX radicada al pie de la actual *city* porteña.

Podría decirse que la actividad bancaria asociada a una sucursal en Buenos Aires se inició el 15 de enero de 1822. Se fundó entonces el primer banco argentino en la Manzana de las Luces. Allí funcionó en una casa que había desocupado la Biblioteca Pública hacía pocos meses, en Perú 272.

Años más tarde, a mediados de 1826, se iniciaron gestiones para trasladarlo a los salones de la mansión consular de San Martín 137, ya sí en el barrio de la Merced. El establecimiento estaba administrado por una empresa mixta llamada Banco de las Provincias Unidas del Río de la Plata o Banco Nacional, cuya estructura permaneció hasta 1836. Diez años más tarde, la empresa se extinguió y un ente siguió administrando la cartera hasta su liquidación en 1854. Buenos Aires comenzaba a dejar de ser esa creación del Virreinato del Río de la Plata, un invento burocrático y militar para frenar a los ingleses y portugueses, para empezar a organizarse como país y, luego, como economía complementaria del Imperio británico.

Para ello, el crédito cumpliría un rol fundamental. En un inmueble cercano al del banco, en Bartolomé Mitre 457, se instaló la casa de amonedación, que empezó a producir en noviembre de 1826. Cuatro décadas más tarde, llevó a cabo estas tareas para la provincia de Buenos Aires.

La *city* bancaria se expandió. Y rápidamente. Transformó su carácter comercial en financiero ya para 1854, año en que se fundó la Bolsa de Comercio y se instaló en las calles Cangallo (Perón) y San Martín.

Se fue configurando una geografía financiera. Los edificios de las sucursales representaban por entonces el verdadero corazón de los bancos, con sus arcos, puertas y salones por los cuales ingresaban los clientes a dar inicio a sus operaciones, legitimando la confianza del crédito. Aquel era un sistema fraccionario de encajes en el que los depósitos de la economía quedaban protegidos. Las sucursales de los bancos cumplían así un rol físico, dando resguardo y credibilidad.

En aquella época, el dólar no era la moneda fuerte del mundo. Lo eran el oro y, en todo caso, la libra esterlina. La Argentina no solo peleaba por consolidar un territorio y una idea de país, sino también por una moneda, algo que vendría décadas más tarde de la mano del patrón oro. La moneda argentina había nacido como un proyecto de reserva de intercambio para financiar las guerras de la Independencia y civiles. El papel moneda inconvertible ejerció una acción notable y, gracias a la organización del territorio, permitió desarrollar operaciones de comercio, poblar, mejorar estancias, movilizar producciones y, en suma, vigorizar el desarrollo de la economía. Recién después de creada la Caja de Conversión en 1899 se inició un sistema orgánico de reservas de oro, pero antes de esa fecha el progreso económico se había forjado sobre la base de una circulación de billetes inconvertibles.

Entre 1854 y 1873 sucedió la primera globalización financiera del capitalismo. En ese período, se instalaron varias entidades en Buenos Aires.

En 1858 se estableció el Banco de Mauá y Cía. en Reconquista 34, para trasladarse más tarde a Cangallo (Perón) entre San Martín y Florida; en 1863 se habilitó el Banco de Londres, que desde 1867 quedó en Bartolomé Mitre y Reconquista, donde en noviembre de 1893 comenzó a funcionar el clearing bank o cámara compensadora.

Luego, en 1860 se fundó el Banco de Carabassa, cuya primera sede estuvo en la calle Cangallo y más tarde en Mitre y Reconquista. En junio de 1891 el Banco de Londres adquirió la propiedad del establecimiento bancario de Carabassa, pero no todo el edificio.

Hubo más establecimientos surgidos en aquella época: el Banco Argentino (1867-1874) en San Martín 153; el Banco Hipotecario de la Provincia (1872-1886) en San Martín 265 (hoy sede del Banco Central); el Banco Mercantil (1872-1880) en Reconquista al 100; el Banco Belga-Alemán (1872-1880) en Florida 1; el Banco de Italia (1872-1882) en Mitre y Reconquista, y el Banco Nacional (1873-1891) en Reconquista 1.

Dijimos que el primer banco de Buenos Aires, fundado en 1822, sobrevivió bajo sucesivas transformaciones a todos los avatares de nuestra historia. Fue así el instrumento vital para las necesidades financieras del Tesoro. Cuando la Argentina empezó a organizarse en 1853, el Banco Nacional —creado en 1826 y suprimido en 1836— reapareció con una cláusula de la Constitución y resurgió a la vida en 1872, después de 36 años de retraimiento. Había estado fuera de la escena casi medio siglo desde que los hombres de Estado de 1872 rescataron la creación que habían pensado los estadistas de 1826. Llegó por entonces a tener 46 sucursales y agencias en el interior.

Muchas de las casas bancarias nombradas arriba cesaron sus operaciones con la crisis de 1890, como el propio Banco Nacional. Un año después, en 1891, se fundó el Banco de la Nación Argentina.

El aumento del número de bancos en Buenos Aires registrado entre 1860 y 1875 se debió al crecimiento económico del país pero también al del mundo. El capitalismo registró la mayor expansión jamás vista, y la Argentina no fue una isla dentro de aquel proceso. En 1860 en el país había 15 kilómetros de ferrocarril y 15 años después, 720. En ese mismo año funcionaba 1 sola línea de vapor de ultramar y luego hubo 10; mientras que la nómina de bancos pasó de 2 a 9. Fue precisamente en la década de 1870 —el principio de esta historia— que quien luego sería el primer presidente del Banco Nación, Vicente Lorenzo del Rosario Casares, realizó uno de los embarques pioneros de trigo a Europa (1874).

La expansión de la frontera agrícola hacia dentro y fuera del país trajo aparejado un doble cambio: el demográfico y el material. Argentina se había transformado ya para entonces en el país que albergaba la proporción de inmigrantes más alta del mundo: en la década de 1880 entraron 220 inmigrantes por cada 1000 habitantes; en el decenio siguiente 163, y en la primera década del siglo XX casi 300, justo antes de la Primera Guerra.

La mayor infraestructura de bienes y servicios dinamizó la economía a punto tal que, veinte años después de aquella crisis de 1890, la Argentina crecía al 5,8 % anual.

La construcción de las sucursales tuvo también su impacto en el urbanismo y la arquitectura de los bancos. Para levantar estos edificios fueron contratados estudios extranjeros. En solo tres meses el banco tejió una red de sucursales por el país. En orden, las primeras fueron: Casa Central (1 de diciembre de 1891), Santa Fe (14 de diciembre de 1891), San Miguel de Tucumán (2 de enero de 1892), Salta (16 de enero de 1892), Rosario (25 de enero de 1892), Chivilcoy (27 de enero de 1892), Paraná (1 de febrero de 1892), San Juan (8 de febrero de 1892), Pergamino (15 de febrero de 1892), Mendoza (15 de febrero de 1892), Córdoba (15 de febrero de 1892), La Boca, ciudad de Buenos Aires (23 de febrero de 1892) y Esperanza, Santa Fe (24 de febrero de 1892).

Las sucursales del Banco Nación siempre expresaron el espíritu emprendedor y dinámico de la economía argentina a lo largo y ancho del país, tal como lo reflejan —en esta edición por el 135.º aniversario de la institución— la selección de las principales casas de atención, las experiencias de sus autoridades y los testimonios de los empleados. Porque el Banco Nación, para conectarse con sus clientes, más allá de una app, siempre será sus sucursales, sus autoridades y sus empleados.

Casa Central

Carlos Pellegrini fue un pilar central en la creación del Banco de la Nación Argentina (BNA), pero no fue el único de su familia en ocupar un rol preponderante en la historia de esta institución. El destino quiso que su propio padre, el ingeniero Don Carlos Enrique Pellegrini, también dejase su huella en el banco y más precisamente en la Casa Central.

La sede de la Casa Central del banco es parte de la historia de esta entidad, pero también de la historia de la ciudad de Buenos Aires. En ella confluyen matices del arte, de la arquitectura, de la defensa y de la preponderancia de la zona de la Merced, o "Catedral al Norte", que actualmente se conoce como la *city* porteña.

La Casa Central ocupa toda la manzana delimitada por las calles Bartolomé Mitre, Reconquista, 25 de Mayo y Avenida Rivadavia. Se emplaza frente a la Plaza de Mayo y a la Casa Rosada, con su puerta principal sobre la ochava con vistas a la Casa de Gobierno.

La historia del edificio donde se levanta la Casa Central del BNA es previa al nacimiento de la entidad bancaria. En la esquina de la avenida Rivadavia y Reconquista se emplazaba un terreno que había sido propiedad del fundador de la ciudad, Juan de Garay. La parcela fue un baldío durante muchos años, por lo que la gente aprovechaba para sacar tierra de ahí para sus propias construcciones. Muchos foráneos caían al caminar de noche por esa esquina, debido a la cantidad de pozos que había y a la falta de iluminación. Por esto, y por su cercanía al camposanto de la Catedral de Buenos Aires, se la popularizó como «pozo de las ánimas» o «hueco de las ánimas».

Recién a principios del siglo XIX se proyectó levantar una sala teatral. Tras diversos intentos de construir un Coliseo, más tarde un teatro y, finalmente, una escuela de arte dramático, la obra —varias veces paralizada y recomenzada a lo largo de décadas— causó estragos en la estructura edilicia.

En 1854, el ingeniero Don Carlos Enrique Pellegrini, junto a un grupo de intelectuales, decidió solicitar el alquiler de esa estructura abandonada para reformarla y abrir finalmente un coliseo a la altura de la zona. Al año siguiente, el gobierno aprobó el proyecto y le alquiló a Pellegrini el terreno por veinticinco años, con la condición de llamarlo Teatro Colón.

El 25 de abril de 1857, tras dos años de reformas, el ingeniero Pellegrini celebró la inauguración del Teatro Colón. Esa fue la primera sede del célebre escenario que hoy se ubica en Cerrito, entre Tucumán y Viamonte.

En la década de 1880, las autoridades decidieron tomar posesión del lugar. En 1883 se inició una batalla judicial que concluyó un año después

con la expropiación del teatro. Finalmente, el 17 de agosto de 1887, el Congreso autorizó la venta del establecimiento al Banco Nacional, la cual se materializó en 1888.

El Banco Nacional ya contaba con 2000 metros cuadrados en la esquina de Reconquista y Bartolomé Mitre —adquiridos en 1873 a Félix de Álzaga—, a los que ahora sumaba el primer Teatro Colón, con entrada directa desde la avenida Rivadavia. Lo que en su momento fueran la platea y el escenario del teatro pasó a ser el salón de operaciones. Al unificar estos terrenos, el banco se deshizo de parte de su primera construcción sobre la calle Bartolomé Mitre. Esta era la estructura con la que contaba el Banco de la Nación Argentina al momento de su fundación, en 1891.

El banco se inauguró el 26 de octubre de aquel año y su primera sucursal —la Casa Central— abrió sus puertas el 1 de diciembre. El crecimiento del banco en los primeros veinte años hizo evidente la necesidad de ampliar sus instalaciones. Las memorias de 1909 lo reflejan así: «... El desarrollo de las operaciones ha hecho pensar también en futuros ensanches para las oficinas de la Casa Central, que cada día resultan más estrechas».

El objetivo del banco era claro. El directorio quería comprar más terrenos en la misma manzana. Esa secuencia de compras se dio de la siguiente manera:

1 > En 1909 se adquirió a Emilio y Enrique de Anchorena una casa en Reconquista 43-67 (permutada con el Banco Germánico en 1912 por un edificio contiguo a la Casa Central) y otra sobre Bartolomé Mitre 344-366, que sumaban 2300 metros cuadrados. Se pagaron $1550 por metro cuadrado.

2 > En 1919 se adquirió la sede de la ex Bolsa de Comercio, ubicada sobre la avenida Rivadavia y la calle 25 de Mayo. El edificio contaba con más de 3700 metros cuadrados.

3 > En 1920 se adquirieron propiedades de Antonia Miró de Lavalle, en 25 de Mayo y Bartolomé Mitre, y de Inés Ortiz Basualdo de Peña, sobre 25 de Mayo y Rivadavia, además de otras dos propiedades de las que no se registran detalles.

4 > En 1925 se realizó la compra del edificio del Banco Británico de la América del Sud, en Bartolomé Mitre y Reconquista, de 1085 metros cuadrados, por un valor de $4.300.000, a entregar a más tardar en 1928.

5 > Poco después, se adquirieron los edificios del Banco Germánico, por $4.500.000, y del Banco Popular Argentino, por $2.100.000, también con un compromiso de entrega de hasta tres años.

Así, el BNA completó la compra de toda la manzana, de casi 11.500 metros cuadrados. A medida que se sucedieron las adquisiciones, el banco también invirtió en renovaciones internas y remodelaciones para acomodar de mejor manera a sus empleados y a la realización de la operatoria bancaria.

Ante el permanente crecimiento del banco, en 1926 el presidente de la entidad, Luis Zuberbühler, conformó una comisión para diagramar la construcción de un nuevo edificio que distribuyese de forma óptima las oficinas y los espacios sobre la misma manzana. Sin embargo, el proyecto quedó en suspenso por más de una década.

A fines de 1937, el banco permutó el espacio sobre Reconquista y 25 de Mayo con la Municipalidad para que pudiesen ensanchar las vías. A cambio, recibió 500 metros cuadrados sobre la avenida Rivadavia para la rectificación del ángulo de esta última con la calle 25 de Mayo.

El 9 de noviembre de ese año se resolvió la creación de una junta presidida por el arquitecto Alejandro Bustillo para asesorar al banco sobre las reformas en las fachadas y las plantas del edificio. La obra sería una refacción sobre la construcción ya establecida en la manzana. Tras casi un año de planificación, las memorias del banco de 1938 relataron:

«También se iniciará durante el año 1939 la reconstrucción del edificio de la Casa Central, sobre una superficie de más o menos 5000 metros cuadrados, comprendiendo la fracción que fue de la antigua Bolsa de Comercio, la calle 25 de Mayo y una parte de la calle Bartolomé Mitre. La nueva edificación que se levantará guardará estilo con la arquitectura del edificio que da sobre la calle Rivadavia...».

Tras diversas objeciones, finalmente se decidió proyectar una intervención mayor que una remodelación. Se incluyó en el proyecto «la demolición de los restantes edificios sobre la esquina de Bartolomé Mitre y Reconquista, como igualmente el propio edificio correspondiente al antiguo Teatro Colón buscando, con ello, armonizar toda la obra en un conjunto que contemple, asimismo, la situación relativa a la línea que da frente a la Plaza de Mayo».

El 25 de enero de 1940, el banco aprobó los planos presentados por el arquitecto Bustillo y la Oficina de Arquitectura. Finalmente, el 21 de julio de 1944 se inauguró la nueva Casa Matriz, con dos tercios de la obra finalizada; más adelante se completaron los tramos restantes. Así se construyó el edificio de la Casa Central que permanece inmutable hasta la actualidad.

«...la Casa Central del Banco de la Nación Argentina que se yergue monumental y majestuosa, increíblemente elegante en medio de la pesadez de sus volúmenes arraigados al suelo, junto a la plaza mayor de Buenos Aires y de la argentinidad, es y será el mejor recuerdo de quien le dio existencia».

La esquina en ochava que mira a la Casa Rosada responde al bastión noroeste (o baluarte San Felipe) del antiguo Fuerte de Buenos Aires, donde hoy se eleva la Casa de Gobierno. Desde ese ángulo, la vista permitía defender el fuerte con fuego rasante cruzado desde el noroeste. Al nordeste estaba el baluarte San Carlos, y al sur se hallaba otra ochava similar, el baluarte Santiago, sobre las actuales calles Balcarce e Hipólito Yrigoyen.



› Vista panorámica de la fachada de la Casa Central (inaugurada en 1944).

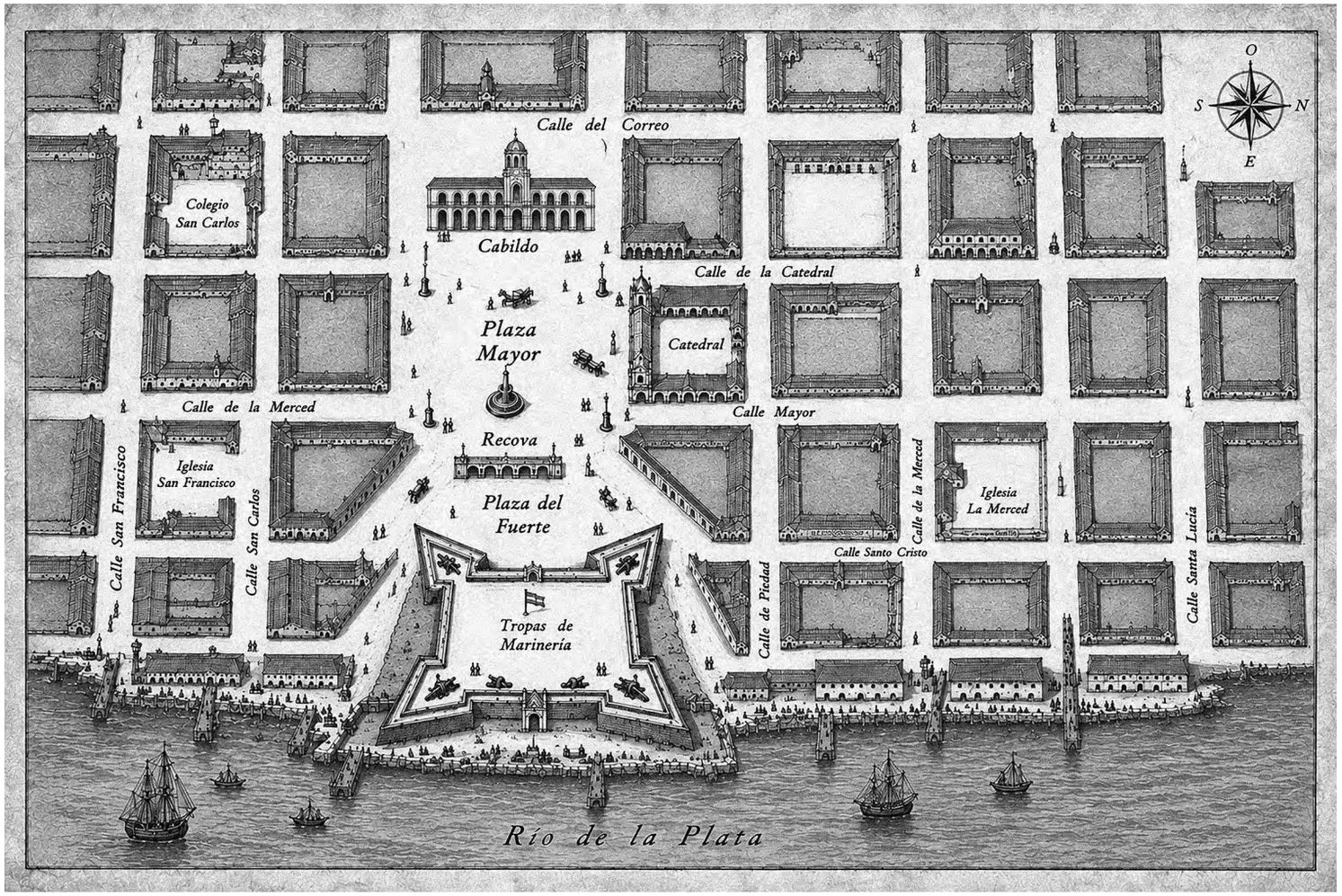
La ochava sur existió hasta la década de 1940, cuando el Banco Hipotecario tomó el edificio del antiguo Congreso y ocupó la totalidad de esa esquina. Actualmente, allí se emplaza la Academia Nacional de la Historia.

La sucursal Plaza de Mayo recibe a mil clientes diarios, según estimaciones de la gerencia del banco. Esta cifra no incluye el volumen de operaciones electrónicas procesadas de forma interna y en paralelo. En la actualidad, la sede atiende a más de 156.000 clientes individuales y cerca de 2900 empresas.

El segmento de grandes empresas constituye el núcleo de los saldos administrados de la sucursal y, a abril de 2026, registra más de 150 clientes y una calificación total superior a los 3,5 billones de pesos. Además, mensualmente se instrumentan alrededor de 300 operaciones de crédito destinadas a capital de trabajo, descuento de cheques, tarjetas corporativas y comercio exterior, impulsando así el motor productivo nacional de las más de 320 pymes que la sucursal acompaña. Con un ritmo mensual de más de 15.000 préstamos personales —por un volumen superior a los 11.000 millones de pesos— y una activa línea de préstamos hipotecarios, se facilita el acceso al crédito de manera inclusiva. Esta estructura se fortalece con una base de 62000 clientes que acreditan sus haberes en la institución, representando una masa salarial cercana a los 155.000 millones de pesos.

El gerente de la sucursal, en funciones desde 2022, es Facundo Figueroa. El resto del equipo se integra con Juan Ignacio Firpo (Grandes Empresas), Darío Fudín (Pymes), Leandro Delellis (Banca Personas), Gustavo Sebastián López (Plataforma Operativa) y Eloísa Trino, al frente de la nueva Subgerencia de Plataforma Comercial Institucional y Corporativa.

Figueroa establece que uno de los objetivos de la sucursal es poder acompañar la transformación tecnológica sin perder la vocación de servicio: «Creemos profundamente que, en un sistema financiero cada vez más tecnológico, el diferencial reside en las personas: en la capacidad de escuchar y construir vínculos de largo plazo. A 135 años de nuestra fundación, asumimos el desafío de profundizar la transformación digital y la modernización operativa para brindar un servicio cada vez más ágil y eficiente. Nuestra visión para los próximos años es clara: evolucionar tecnológicamente sin perder jamás el compromiso humano, la vocación de servicio y la cercanía que históricamente han distinguido al Banco de la Nación Argentina».



› Diagrama de Buenos Aires con las dos ochavas.

Sucursal Santa Fe

La ciudad de Santa Fe de la Veracruz fue la primera sucursal del BNA luego de la Casa Central. Esto nos revela dos cuestiones fundamentales:

En primer lugar, la preponderancia económica de Santa Fe hacia fines del siglo XIX, tal como se explicó con anterioridad. En segundo lugar, la firme intención del banco de expandir su alcance hacia el sector agropecuario, principal impulsor de la economía argentina a lo largo de la historia y pilar que se proyecta hasta el presente.

La sucursal de Santa Fe fue inaugurada apenas 13 días después de la apertura de la Casa Central en la Capital Federal. El 14 de diciembre de 1891, el BNA abrió esta sede en el corazón del litoral argentino, en un municipio que se había constituido pocos años antes, en 1860.

El auge de la ciudad era notorio. Mientras llegaban miles de inmigrantes buscando «hacer la América», la mancha urbana se expandía con entidades bancarias, oficinas del gobierno nacional, el desarrollo del ferrocarril y la creación de la Universidad Provincial de Santa Fe, inaugurada en 1890 (que más adelante se transformaría en la Universidad Nacional del Litoral).

Al momento de la apertura de la sucursal, Santa Fe ya contaba con otros tres bancos: Banco Provincial de Santa Fe (1874), Banco Hipotecario Nacional (1887) y Nuevo Banco Italiano (1891).

La sucursal del BNA estuvo emplazada en cinco locaciones distintas: las dos primeras sobre la calle San Jerónimo y las tres últimas sobre San Martín. En el libro del 50.º aniversario del BNA se explica lo siguiente:

«Distintos locales ocupó la sucursal desde su inauguración, producida en la casa de la calle San Jerónimo 471, entre las actuales Juan de Garay y Lisandro de la Torre, habiéndose destinado para el alquiler la suma de $150 mensuales. El 18 de marzo de 1892, la misma se trasladó a San Jerónimo 251, actual esquina con la calle General López, donde se encuentra el Arzobispado. Hacia enero de 1894 funcionó en la calle Comercio 411, entre las hoy Corrientes y Juan de Garay, habiéndose autorizado a pagar $300 mensuales por el alquiler de dicho local. El 20 de abril de 1901 la sucursal se instala en local propio, en la esquina de las calles San Martín y San Juan (actual Primera Junta), obra del arquitecto alemán Fernando Moog. Finalmente, el 15 de noviembre de 1923 se inaugura el nuevo edificio propio en la esquina de las calles San Martín y Tucumán, donde funciona desde entonces hasta el presente».

La sucursal fue construida conforme a los planos presentados por Juan Ochoa, quien también desarrollaría los planos de casi veinte sucursales del banco. El edificio tenía una superficie de 3958 metros cuadrados, a los que se sumaban otros 550 metros cuadrados sobre un costado, que

funcionaron como residencia de la gerencia hasta 1984. Desde ese entonces, este sector pasó a utilizarse como dependencia de la Gerencia Zonal, que actualmente se conoce como «Santa Fe Centro».

Hoy, la superficie de la casa bancaria es de 11.787 metros cuadrados construidos en tres pisos, sobre un terreno de 2483,08 metros cuadrados. En el año 2010 se construyó el Anexo Operativo sobre la calle Tucumán —en el espacio que ocupaban las cocheras, contiguo a la sucursal—, el cual cuenta actualmente con 307,5 metros cuadrados de terreno y 298 metros cuadrados de mejora.

Establecer la primera sucursal del país, luego de la Casa Central, en Santa Fe no fue al azar. Como se señaló, fue emplazada en una región agrícola por excelencia. Santa Fe es una provincia donde el sector agropecuario impulsó el crecimiento y el desarrollo del país a lo largo de la historia.

Esto se logró por diferentes factores, incluida la labor del banco en el otorgamiento de créditos a los productores para que pudiesen invertir y expandirse en la zona. Con el crecimiento de los productores, también creció el banco.

En una zona fuertemente maicera y trigueña, los créditos otorgados se destinaron en primer lugar a las actividades de agricultura, seguidas por la ganadería, y luego por el comercio y la industria. Los primeros préstamos fueron otorgados a familias tradicionales como los Mayoraz, Galisteo, Riestra, Didier, Montagna, Mántaras, Pujato, Reutemann, Busaniche, Iturraspe y Román Milesi.

Para visualizar esta expansión, vale mencionar algunos datos que lo reflejan. La sucursal comenzó sus operaciones con un capital de $200.000. A cuatro meses del inicio, el 18 de abril de 1892, ya giraba $600.000. Incluso en 1900 el promedio de operaciones diarias era de 97. Ese número creció exponencialmente a 825 en 1925, y a 2000 en 1941.

La expansión no solo se evidenció dentro de la sucursal, sino que también se observa en el crecimiento de sucursales que se abrieron en la provincia: Esperanza (febrero de 1892), Rafaela (marzo de 1892), San Carlos Centro (abril de 1892), Rufino (1905), Reconquista (1905), San Justo (1909), San Cristóbal (1912) y San Javier (1915). Más tarde se sumarían otras dependencias hasta totalizar las 69 que conforman la red actual en la provincia.

La sede de la sucursal del banco se emplaza en la peatonal San Martín 2499, esquina Tucumán. Cuenta con 79 empleados, y en sus instalaciones funcionan de manera adicional la Representación Legal (con 8 abogados), Nación Seguros (con 5 ejecutivos), la Unidad de Prevención de Lavado de Dinero (con 4 agentes) y la Oficina de Relacionamiento de Empresas (ex Centro Nación PyME, con 2 agentes). La gerencia de la entidad se encuentra a cargo de Jorge Matías Ponce desde principios de 2025.



Andrés F. Fulquet
Contador



Franco T. Salvetti
Gerente



Juan B. Goity
Subgerente



Alfredo A. Parodi
Tesorero

SUCURSAL SANTA FE • Inaugurada el 14 de diciembre de 1891 • Categoría D

PERSONAL DE LA SUCURSAL

Gerente: Salvetti, Franco E.; suhgerente: Goity, Juan B.; contador: Fulquet, Andrés F.; tesorero: Parodi, Alfredo A.; subcontador: Gatti, Pedro A.; subtesorero: Gervasoni, Juan J.; contador inform.: González, Oscar R.; jefes sección: Berthouzoz, Ernesto E.; Buttaro, Pablo L.; Goniberti, Juan G.; Costa. Bernardo A.; Demaria, Ives A.; Farías, Américo C.; Fiorenza, Mlgusl A.; Franco, Alberto P.; Garcia, José L.; Gasc, Eugenio J.; Guridi, José L.; Hanks, Carlos F.; Lauria, Anselmo; Uértora, Alfredo E.; Nogueras, José A. C.; abogador: Castro, Manuel I.; y Froidevaux, Victor; procurador: Crosi, Hugo F.; escribanos: Denner, Eduardo E. S.; y Scheli, Car-Mɪ C.; auxiliares: Aivaro, Romeo; Aranda, José; Aranguren, José M. C.; Benavidez, Efrain E.; Berlanga, Norberto F.; Bertero, Ralf E.; Blanco, Justo F.; Bobbio, Carlos M.; Borlie, Jorge; Bourdaie, Abelardo R.; Bourdaie, Juan C.; Carrara, Rodolfo R.; Casas, Osvaldo C.; Cipriani, Raúl; Collins, Cornelio; Cornus, Marceio J. C.; Costa C., Julio C.; Crespo, Carlos C.; Crosi, Emilio G.; Croppi, Rodolfo S.; Crudeie, Eduardo U.; Chávez, Juano A.; Dallo, Julio G.; Droz, Edgar A.; Fadracci, Adelmo A.; Facal, Hugo E.; Fantán, Antonio V.; Fereryra, José E. J.; Gaggero, Juan C. H.; Fanjeu, Raúl H.; Gallasso. Roberto S.; Galizzi, Raúl R.; Gallino, Heriberto R.; Garcia M., Manuel; Gollan C., Gustavo; González, Angel I.; Greco, Daniel R.; Guerin, Andrés P. F.; Guzmán S., Jesus M.; Hanke, Mario G.; Iglesias, Aurelio A.; Imbert, Gustavo R. I.; Isasa, Miguel A.; Larrory, Juan A.; Lazcano V., Lereadan; Leconte R., José M.; Lizza, Rubén S.; Lotito, Alfredo E.; Loyarte, Tomjs; I.ucero, Carlos A.; Maggi, Víctor Hugo; Marini, Carlos R.; Martello, Félix J.; Martínez, Ernesto A.; Martínez, Jorge R.; Minetti, Isidro V.; Noverasco, Dardo O.; Olazábal, Hernán de; Ortiz de Z., Carlos; Pane, Francisco A.; Parceiller, Jorge A.; Pereyra, Carlos A.; Pespani, Luis A. M.; Piva, Hipólito F.; Planes, Mauricio O.; Ponce, Roberto G.; Prieto, Miguel A.; Quiroga, Andrés; Retamar, José M.; Rodriguez G., Edgar; Rossier, Aldo O.; Rossier, Néstor J. C.; Rueda, Mauricio; Saco, Antonio M.; Saad, Alberto; Saino, Federico B.; Salvetti, Orlando F.; Sánchez R., Gerardo; Sánchez, Orlando O. M.; San Martin, Julio C. J.; Santa Cruz, Pedro M.; Sañudo, José L.; Sastre, Mario J. del; Saurit, Alberto R. J.; Serra, Roberto A.; Serravalle, Primo S.; Tacca, Francisco P. G.; Tornay, Joaquin A.; Torre, Julio C. de la; Torres, Horacio H. A.; Torres, Manuel I.; Vignolo, Dardo F.; Vignolo, Lorenzo J.; Yommi, José F. A., y Zubielqui, Oscar L.; mayordomo: Sosa, Ildefonso; ordenanzas: Andino, Carlos; Bertero, Juan D.; Bertero, Nildo M.; Burgos, Juan E.; Castañeda, Juan M.; Demonte, Luis E. S.; Fertonani, Carlos; Flores, Matias; Ledesma, José M.; Mellit, Reynaldo E.; Montenegro, Carlos C.; Pompone, Francisco; Serrano, Pedro A.; Sosa, Alejo E.; Tavernise, José, y Traffano, Nelo.

› Nómina del personal de la sucursal Santa Fe, primera casa del BNA en el interior (14 de diciembre de 1891). Fuente: Revista *Tribuna Bancaria* (abril de 1950).

La sucursal tiene vigentes préstamos por $145.841.196 (en miles), de los cuales $109.847.989 (en miles) corresponden a la Banca Empresas, y $35.993.207 (en miles) a la Banca Personas.

Las operaciones de préstamos suman un total de 16749 en la Banca Personas y de 1687 en la Banca Empresas.

Los depósitos ascienden a $93.586.937 (en miles), distribuidos en:

› Depósitos en pesos: $60.262.955 (51 % a la vista y 49 % a plazo, aproximadamente).

› Depósitos en dólares —convertidos a pesos—: $33.323.982.

Los clientes de la Banca Empresas son 694, de los cuales el 32 % pertenecen al rubro industrial, el 25 % a servicios, el 7 % a comercio, el 4 % a agropecuario, el 3 % a construcción y el 29 % restante no se encuentra clasificado.

La cartera de la Banca Personas asciende a 20.484 clientes.

Según el gerente de la sucursal, Jorge Ponce, los próximos años contemplan proyectos orientados a la adaptación institucional frente a los cambios del sistema financiero. El foco estará puesto tanto en la transformación digital como en los comportamientos de los consumidores en respuesta a las tendencias de hábitos sociales.

El promedio de edad de los clientes de la sucursal es de 41 años, lo cual establece como desafío comprender a las nuevas generaciones y desarrollar una capacidad de adaptación acorde a los tiempos actuales.

Uno de los principales objetivos de la sucursal Santa Fe para los próximos años es consolidarse como una de las filiales referentes del Banco Nación, liderando la participación de mercado en la ciudad mediante la inserción en la comunidad productiva de la región. Asimismo, busca alinear la visión de todos los colaboradores en la concientización de su rol comercial y de servicios, especialmente al encontrarse en un punto neurálgico del centro santafesino, lo que le otorga una función protagónica.



› Vista exterior del edificio actual de la sucursal Santa Fe (inaugurado en 1923).

Sucursal Ushuaia

A medida que se fueron poblando los lejanos territorios del sur, la actividad comercial pasó a ser un factor determinante para el crecimiento de la Patagonia. El banco llegó así a espacios donde los habitantes no tenían capital ni proyectos productivos firmes, solo la intención de trabajar y asentarse por aquellas grandes extensiones de tierra.

La presencia de un banco aseguraba la defensa del territorio, que no solo era militar sino también económica y cultural. Entre 1899 y 1921, BNA concretó la apertura de once sucursales en la Patagonia, en el marco de su plan de expansión. Entre ellas se encontraba la sede de Ushuaia, que comenzó a operar el 14 de febrero de 1912.

La revista *Tribuna Bancaria* menciona como fecha de apertura de operaciones el 10 de marzo de 1912, casi un mes después de lo establecido en el libro del 50.º aniversario del banco.

Según diferentes documentos, el banco comenzó a operar en 1912 en un establecimiento alquilado del que no se conservan registros certeros, hasta que se terminó de construir la sede de la sucursal en 1915.

Ushuaia había sido declarada capital del Territorio de Tierra del Fuego en 1885. Desde ese momento, se impulsó la actividad privada y nacieron proyectos industriales. Luis Fique, un prefecto y primer ciudadano en asentarse en Ushuaia, fue el precursor de la actividad ganadera y de extracción de mariscos.

En 1893, el gobernador Pedro Godoy estableció la creación del aserradero de Lapataia. Dos años más tarde se ordenó la creación de un presidio en la ciudad para criminales reincidentes de todo el territorio nacional. Este proyecto, que funcionó hasta 1947, fue una pieza clave en el crecimiento de Ushuaia.

En plena planificación edilicia de la ciudad, en 1912 se inauguró la sucursal del BNA, convirtiéndose en la entidad bancaria más austral del país y del mundo. Fue el pedido de los vecinos lo que impulsó su apertura, dado que necesitaban una institución que funcionara como agente de pagos de las reparticiones estatales.

«Tengo el deber de comunicar al señor Presidente que, aun cuando esta sucursal funciona desde el 14 de febrero ppdo., tengo informe de que las siguientes reparticiones nacionales no giran los fondos para pago de su personal en este Territorio por intermedio de ella, sino que, con perjuicio de los empleados y comercio, lo hacen por el Banco de Punta Arenas...».

La sucursal se estableció sobre la avenida Maipú, entre Rivadavia y Antártida Argentina, aunque mientras el edificio se terminaba de construir, el banco funcionó en otro establecimiento alquilado hasta el 15 de enero de 1915, cuando finalmente se pudo ocupar la nueva construcción.

La sucursal fue deficitaria durante muchos años, ya que la actividad comercial y ganadera era casi nula en aquellos tiempos. En 1924, el promedio diario de operaciones era de 25, y llegó a 36 en 1930. Hacia mediados del siglo XX, en 1949, la sucursal superó las cien operaciones diarias y en 1954 alcanzó las 200. Este crecimiento fue un fiel reflejo del auge de la zona.

En 1922 se estableció la primera planta de envasado de centolla, y en 1934 se consolidó la comunicación del enclave con el resto del país con la terminación de la pista de aterrizaje del aeropuerto de Ushuaia.

Hay registros de que para 1930 ya había más de un millón de cabezas de ganado lanar en el Departamento de San Sebastián. Para la década de 1940, el rol de la sucursal del banco era sólido. Así se mencionaba en el Libro de Gerencia de la sucursal el impacto en la industria más importante de la provincia en ese entonces, la maderera:

«...la acción crediticia de esta sucursal orientada al bien común, involucra sin lugar a dudas perspectivas promisorias de fomento de la industria maderera de la zona...».

A medida que crecían las operaciones de la sucursal, el banco continuó con su plan de expansión. El 1 de marzo de 1943 se abrió la filial de Río Grande, lo que provocó que el radio de acción de la sede de Ushuaia quedara circunscrito exclusivamente a la ciudad y al sur del departamento homónimo.

Otro fragmento del Libro de Gerencia de 1949 registró el impacto del crecimiento de Ushuaia en la comunidad:

«Las obras correspondientes a la construcción de la base aeronaval han dado como consecuencia un aumento importante en la población, representado por empleados y obreros que perciben altos sueldos. Esos ingresos mensuales han tonificado al comercio que está pasando por momentos de inusitado florecimiento».

En 1990 se promulgó la ley que estableció la provincialización del Territorio de Tierra del Fuego, convirtiéndola en la provincia más joven del país.

Ushuaia tiene más de 80.000 habitantes y una economía que ha sabido aprovechar las bellezas naturales de la zona. Además de la actividad ganadera lanar que existe en la provincia, Ushuaia es uno de los puntos turísticos más importantes de Argentina. Su condición de ciudad más austral del mundo la convierte en una visita codiciada por muchos.

Además, el comercio, la actividad pesquera y los hidrocarburos generaron sus propios espacios en la Ushuaia actual.

El 30 de octubre de 1977 la sucursal del banco pasó a ocupar la esquina de San Martín y Rivadavia, mientras que el primer edificio se usó para establecer el Museo Territorial de Tierra del Fuego, más conocido popularmente como «Museo del Fin del Mundo».

La operatoria de la sucursal se caracteriza por su dinamismo y diversidad, abarcando desde financiamientos a pequeños comercios a partir de $5 millones, hasta operaciones de gran envergadura superiores a los $2.000 millones destinadas a empresas.

Si bien el volumen diario de operaciones presenta variaciones, se estima un promedio de $120 millones diarios en banca individuos y entre $150 y $200 millones en banca comercial. A su vez, se registran colocaciones semanales puntuales que oscilan entre $300 y $500 millones.

Cabe destacar el impacto positivo del convenio suscripto entre el Banco Nación y el Fondo para la Ampliación de la Matriz Productiva (FAMP) para Tierra del Fuego, mediante el cual el Banco financia hasta el 70% de los proyectos, mientras que el FAMP aporta el 30% restante en carácter no reembolsable. Este esquema ha impulsado un crecimiento significativo en las operaciones de mayor volumen y en la colocación de créditos en general.

En cuanto a los depósitos, la sucursal presenta una destacada participación en moneda extranjera, impulsada por el turismo internacional y el régimen impositivo diferencial de la provincia, lo que también se refleja en un importante movimiento en operaciones de comercio exterior.

En el segmento de banca individuos, se resalta el otorgamiento de préstamos hipotecarios, en respuesta a la creciente demanda habitacional de la ciudad, derivada de su sostenido crecimiento poblacional. La sucursal cuenta con aproximadamente 7522 clientes. De este total, 7235 corresponden a Banca Personas, con un saldo de deuda pesificado de $71.753.176.822, mientras que 287 clientes pertenecen a Banca Empresas, con una deuda de $28.479.203.542.

Los principales segmentos de clientes incluyen desarrolladoras inmobiliarias, empresas de turismo y hotelería, comercios en general, prestadores de servicios y fabricantes de electrodomésticos.

Lucas Melzi es el actual gerente de la sucursal Ushuaia, casa que cuenta con 22 colaboradores.

La sucursal presenta un elevado potencial de crecimiento, apalancado en la diversificación económica de la ciudad y en su capacidad operativa para acompañar distintos sectores productivos.

SUCURSAL

U S H U A I A

Inaugurada
el 10 de marzo de 1912
Categoría H

●

PERSONAL DE LA SUCURSAL

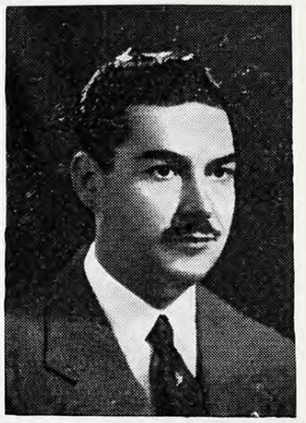
Gerente: Delfor S. Yarza; contador: Florentino Alfonso; tesorero: Julio C. Rodriguez; auxiliar: Juan A. Férez; aspirante: Juan J. Martínez; practicante: Benjamín Fernández; ordenanzas: Antonio A. Rodríguez y Celso Otero



Julio C. Rodríguez
Tesorero



Delfor Sabat Yarza
Gerente



Florentino Alfonso
Contador

› Nómina del personal de la sucursal Ushuaia (10 de marzo de 1912). Fuente: Revista *Tribuna Bancaria* (abril de 1950).

Melzi destacó que, en el contexto actual de mayor estabilidad económica y apertura de mercado como el que estamos teniendo, se identifican oportunidades crecientes para la expansión del negocio. En este sentido, se considera estratégico fortalecer una gestión proactiva orientada a la captación de nuevas operaciones, en un entorno de creciente competencia.

El compromiso institucional del Banco Nación se centra en continuar acompañando el desarrollo local, impulsando el crecimiento de sus clientes y consolidando su posicionamiento como entidad financiera de referencia a nivel nacional.



› Antigua sede de la sucursal Ushuaia.



› Fachada del edificio actual de la sucursal Ushuaia.

Sucursal La Quiaca

En el camino al Alto Perú, el BNA instaló una de las sucursales más septentrionales del país: La Quiaca. Esta fue la segunda casa del banco en la provincia de Jujuy. En aquel momento, ya había 180 sucursales y agencias operando en Argentina.

La revista *Tribuna Bancaria* de abril de 1950 muestra fotos de los empleados del banco y establece como fecha de inauguración de la sede el 23 de mayo de 1918, misma fecha que mencionó el gerente de la sucursal en su discurso del 50.º aniversario del banco.

El capital inicial de la sede de La Quiaca fue de $50.000 y era dependiente de la sucursal de San Salvador de Jujuy. El movimiento general de capitales en 1918 fue de $3.459.000.

La sucursal de San Salvador de Jujuy abrió sus puertas en 1892, las memorias de ese año no dan cuenta de la fecha exacta. Veintiséis años después, se creó la sucursal de La Quiaca, se estima que con fecha 23 de mayo de 1918. A lo largo de los años, el banco fue sumando sedes hasta llegar a las cinco sucursales que actualmente operan en la provincia de Jujuy. A eso, se añaden un anexo operativo y una sucursal electrónica, ambos en la capital provincial.

El intento de conectar los mercados del Alto Perú con el puerto de Buenos Aires motivó la expansión del ferrocarril hacia el norte. En ese sentido, La Quiaca ocupa un lugar estratégico para el comercio, así como para el control de la frontera.

Diversas instituciones se instalaron en La Quiaca a principios del siglo XX para resguardar el territorio nacional y marcar presencia estatal: escuelas, oficina de correos y telégrafos, gendarmería, aduana, el ferrocarril y el Banco de la Nación Argentina.

Poco después de la apertura de la sucursal, La Quiaca vivió una bonanza económica por el auge de la actividad minera en el sur de Bolivia y la inauguración de la línea ferroviaria Villazon-Tupiza. Entre 1920 y 1940 la ciudad fronteriza experimentó una explosión demográfica que la llevó a convertirse en la segunda mayor ciudad de la provincia de Jujuy.

Inmigrantes llegaron a la zona para dedicarse al comercio internacional y dieron empuje a esta ciudad, ubicada en el departamento de Yavi.

Dentro de la sede del BNA, el capital operado registró un crecimiento constante a lo largo de los años. En 1928, el número ascendió a $27.500.000 y en 1938, a $36.551.490. Lo mismo ocurrió con la cantidad de operaciones diarias. Mientras que en el año de apertura de la sucursal se registraban en promedio 14 operaciones por día, en 1940 el recuento pasó a un estimado de 180 en cada jornada.

SUCURSAL

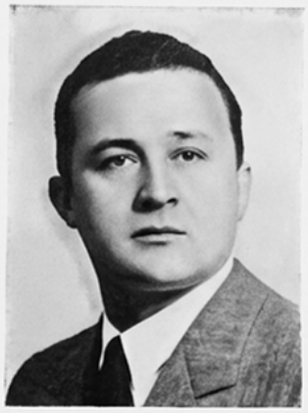
LA QUIACA

●

Inaugurada
el 23 de mayo de 1918

●

Categoría H



Raúl R. Perotti
Contador



René Fernández Campón
Gerente



Víctor R. González
Tasorero



PERSONAL DE LA SUCURSAL

De izq. a der., sentados: Raúl R. Perotti (contador), René Fernández Campón (gerente) y Horacio J. Poggi (jefe sección); parados: auxiliares Ernesto V. Ovando, Pablo Ramallo, José H. Gorena y Raúl S. Pantoja, ord. Eusebio M. Vilte y aux. Héctor R. Horenstein

●

› Nómina del personal de la sucursal La Quiaca (inaugurada el 23 de mayo de 1918). Fuente: Revista *Tribuna Bancaria* (abril de 1950).

Durante la celebración del 50.º aniversario del BNA, en 1941, el por entonces gerente de la sucursal La Quiaca, Horacio Medrano Rosso, dio un discurso en el que destacó que la apertura de la sede no se debió solo para marcar presencia en una frontera ni expandir la circulación de valores y símbolos fiduciarios de la Nación, sino: «Su creación ha obedecido a fines mucho más elevados, los cuales son los de prestar cooperación al desarrollo del comercio, de la pequeña industria que hoy vemos asomar con perspectivas claras, seguras y halagadoras como así también para sostener el encomiable esfuerzo de nuestros criadores diseminados por toda la comarca agreste, desde Chaupi Rodeo hasta el Abra de Toquero y desde Abra de Zenta hasta las cumbres alejadas del Granada».

A continuación, Medrano Rosso enfatizó en las diversas actividades que el BNA ayudó a potenciar en la zona de influencia de la floreciente sucursal:

«En 1940 se han marcado ya las cifras récord en el número y calidad de sus operaciones. Aquí se involucran las concesiones hechas a modestos trabajadores de la tierra, a obreros diversos, a empleados, a artesanos, al pequeño y gran comerciante, al grande y pequeño industrial y principalmente a nuestros criadores, que allá en los campos de Rinconada, Cochinoca, Santa Catalina, Yavi, Yruya y Santa Victoria, están labrando silenciosamente la grandeza de nuestra patria felizmente rica y afortunadamente libre».

A medida que el banco se iba expandiendo, La Quiaca también mostró un incremento en sus operaciones e incluso tuvo una corresponsalía a cargo. En 1943, comenzó la corresponsalía en Abra Pampa. Sin embargo, aunque las Memorias y Balances del banco no dan cuenta de un cierre o final de obligaciones de la sucursal de La Quiaca sobre Abra Pampa, esta relación ya no existe como tal. Actualmente el departamento de Yavi tiene 22.868 habitantes.

La Quiaca mantiene una ubicación estratégica para el comercio internacional y el transporte de mercadería. Es un punto de salida importante para productos argentinos hacia la zona andina de Sudamérica. Esa gracia la convierte en un centro comercial y de intercambio preponderante.

La sede del banco en La Quiaca se encuentra ubicada en la esquina de la calle Carlos Pellegrini y la avenida Lamadrid, a 800 metros del Puente Internacional Horacio Guzmán y puesto fronterizo entre Argentina y Bolivia.

Al encontrarse ubicada en la frontera, la mayor asistencia de la sucursal es a clientes del sector comercial, dedicado a la venta de bienes comestibles de todo tipo a Bolivia, básicamente dependiente de la comercialización con este país y en menor medida relacionado con la población local y pueblos aledaños.

Además, existe un reducido número de clientes relacionados con actividades como el turismo. Hoy en día se registran un promedio de 40 a 60 operaciones por ventanillas de caja, aproximadamente un 60 % son depósitos, cajas de ahorro, cuentas corrientes, recaudaciones. El resto de

las operaciones son de extracciones, pago de cheques, pago de tarjeta y préstamos. Además, en el resto de las plataformas se atiende entre 60 a 80 clientes por día.

En lo que respecta a la banca comercial, la sucursal cuenta con 130 cuentas corrientes y 30 clientes calificados para crédito. El mayor movimiento se da en banca de personas, motivado por los distintos convenios como pago de haberes de organismos nacionales: Gendarmería Nacional, ARCA-Aduana, Senasa, Radio Nacional, Anses y Pami. Esto suma más de 500 empleados y pequeños convenios con empresas locales.

También se cuenta con una importante cantidad de jubilaciones y pensiones que se canalizan por la sucursal, y llegan a más de 6000 beneficiarios, lo que permite un movimiento continuo en la asistencia, contabilizando entre dos y tres operaciones por día a través de banca electrónica.

La sucursal está conformada por un plantel de ocho empleados. Actualmente, el gerente interino es Juvencio Pablo Choque, a cargo de la gerencia desde septiembre de 2025.

Choque proyecta un crecimiento en la banca comercial con asistencia al segmento Micropymes, y ampliar el radio de acción en localidades como Abra Pampa, Santa Catalina o Santa Victoria Oeste y Nazareno en la Provincia de Salta.

Además, se espera incrementar la asistencia a las empresas que brindan servicios en las actividades mineras en crecimiento en la provincia de Jujuy, incentivar a pequeños productores y emprendedores a salir de la informalidad con la finalidad de beneficiarse con el acompañamiento del banco, que les permita crecimiento, de manera que el movimiento no solo dependa de la frontera y del tipo de cambio con el país vecino, sino que permita contar con una actividad previsible y sostenida.



› Fachada de la sucursal La Quiaca en la esquina de Pellegrini y Lamadrid.

Sucursal Puerto Iguazú

Puerto Iguazú es la última parada antes de llegar al paso fronterizo más transitado de Argentina. Y Puente Internacional Tancredo Neves es un centro turístico y comercial prominente del nordeste argentino.

Con paso directo a Foz do Iguaçu, Brasil, y a minutos de las cataratas de Iguazú, esta localidad misionera fundada en 1901 con el nombre de Puerto Aguirre. Desde entonces creció exponencialmente.

Este nombre se estableció en honor a Doña Victoria Aguirre, quien hizo una importante donación para la construcción de un camino entre Puerto Iguazú y los saltos de las cataratas. Su donación, que se sumaba a otras menores, fue realizada el 12 de agosto de 1901, y fue de tal relevancia que tomaron esa fecha como momento simbólico de fundación de la localidad.

Más de una década después se abrieron la primera escuela, la comisaría y el puesto de subprefectura en 1913. El Registro Civil abrió en 1916 y la primera casa de correos en 1928. Ese mismo año se creó el Parque Nacional Iguazú, lo que iba a impulsar fuertemente el turismo en la ciudad.

En 1948 se autorizó la venta de tierras en el área urbana, punto clave en el gran incremento poblacional de la zona.

La ciudad cambió de nombre varias veces. En 1943 se la rebautizó como Puerto Iguazú. En 1951 se modificó a Eva Perón, aunque con la llegada de la Junta Militar en 1955 pasaría nuevamente a su denominación actual, nombre que permanece vigente hasta hoy. El municipio se creó en 1971.

El turismo es la principal actividad de la zona, seguida por el comercio, que se ve potenciado por la triple frontera.

El Banco Nación abrió la sucursal en Puerto Iguazú en 1967 como respuesta a una visión estratégica y a una necesidad real de la comunidad. Los comercios empezaron a multiplicarse y comenzó a notarse un incipiente y prometedor flujo de turistas. Hasta ese momento, los vecinos debían trasladarse hasta la sucursal del Banco Nación más cercana, en Puerto Esperanza, un viaje que a partir de ahí se ahorrarían.

Desde la sucursal de Puerto Iguazú recuerdan que, en sus inicios, las operaciones se realizaban de forma completamente manual mediante pesados libros contables, con un promedio de medio centenar de operaciones diarias. Los primeros créditos financiaron «la compra de herramientas para la selva y ayudaban a levantar las pensiones que recibían los primeros aventureros».



› Fachada del edificio actual de la sucursal Puerto Iguazú.

En aquellos años el 60 % de los clientes consistía en empresas madereras y comerciantes pioneros. El 40 % restante era conformado por empleados públicos y trabajadores de frontera.

La sucursal comenzó sus operaciones alquilando un local ubicado en la calle San Lorenzo S/N, lugar que fue casa del banco durante 22 años. Con el tiempo, la necesidad de trasladarse a un lugar más céntrico se volvió notoria.

En 1989 la sucursal se mudó y consolidó su presencia sobre la avenida Victoria Aguirre 436, la arteria que conecta la ciudad con el Parque Nacional Iguazú. A lo largo de los años, el edificio tuvo remodelaciones que se hicieron para adaptarlo a las necesidades tecnológicas y de atención actuales.

La sucursal hoy en día procesa más de mil transacciones diarias, tanto presenciales como electrónicas, en concomitancia con el caudal comercial de la zona. Uno de los puntos fuertes de la sede es el otorgamiento de créditos al sector hotelero, fundamental para el crecimiento de la región.

Se brindan, entre otros, créditos para la modernización hotelera y la promoción de la gastronomía local. Al mismo tiempo, se procesan préstamos personales que apoyan a las familias iguazuenses en sus proyectos individuales. Con estas operaciones, el Banco Nación de Puerto Iguazú funciona como un motor financiero ágil y digitalizado que promueve el crecimiento de una ciudad clave en la geografía argentina.

El 45 % de los clientes de la sucursal son empleados del sector turístico y agentes estatales, seguidos por empresas del sector hotelero, agencias de viaje y comerciantes (35 %) y por trabajadores independientes y pensionados (20 %).

La gerente actual de la sede es Rosaura Nazarena Britez, quien ocupa el cargo desde 2022. Del compromiso de la sucursal, destaca: «anteriormente la sucursal contaba con 8 personas, hoy en día la gestión diaria se apoya en un equipo de 15 personas, quienes todos los días están comprometidos con brindar una atención de excelencia, cálida y eficiente a nuestra comunidad».

Britez considera importante consolidar a la sucursal de Puerto Iguazú como un modelo de agilidad e innovación dentro del Banco Nación en los próximos años profundizando la transformación digital, para agilizar la atención diaria.

Sucursal Uspallata

La zona de Uspallata, partido de Las Heras, Mendoza, fue protagonista de uno de los hitos más importantes en la historia sudamericana. En 1817, el Ejército de los Andes, liderado por el General San Martín, cruzó este valle para liberar a Chile del dominio español. Se dice que Uspallata es la Cuna del Ejército Libertador, lugar que funcionó como campamento estratégico para las tropas. Cinco años más tarde se fundó la primera entidad bancaria en Buenos Aires.

Durante la época incaica, Uspallata formó parte de la ruta de paso para llegar al Alto Perú. En quechua, Uspallata significa «garganta» o «paso preferido».

Por su ubicación y su geografía, Uspallata representó un espacio estratégico para la soberanía y defensa del territorio argentino, así como una ruta preponderante para el comercio internacional terrestre.

Dadas sus bellezas naturales y su importancia en la historia nacional, la localidad fue creciendo como destino turístico a lo largo del tiempo. Tanto fue así que la sucursal de Uspallata del Banco Nación es la más joven que se presenta en esta selección: abrió sus puertas el 31 de mayo de 2004.

Se encuentra ubicada en el departamento de Las Heras y su creación responde al pedido de los habitantes para evitar ir a la ciudad de Mendoza —a 120 km de distancia— a realizar sus trámites, según comentaron desde la sucursal. La sede continúa en la misma locación en la que se inauguró: en el kilómetro 1148,6, en el lateral este de la Ruta Nacional 7.

Las principales actividades económicas de Uspallata son el turismo y transportes. Además, hay una dependencia municipal, administración pública, escuelas, gendarmería, aduana y cuerpo militar. Su ubicación fronteriza marca la realidad de esta sede, que aparte tiene un anexo en la Aduana.

Las primeras operaciones, hace poco más de veinte años, consistieron principalmente en la apertura de cajas de ahorro y cuentas corrientes para realizar depósitos y extracciones. En su inicio, la sucursal contaba con un plantel de cinco empleados.

Hoy en día la sucursal cuenta con tres cajeros automáticos. Muchas de las operaciones ya se realizan online, por lo que se registra una menor afluencia presencial de clientes en la sede.

A las actividades que solía apoyar el banco, se sumó un convenio con la empresa PSJ Cobre mendocino, para potenciar la actividad minera en la región. El acuerdo establece un marco de trabajo conjunto para facilitar la vinculación financiera de la empresa minera, sus trabajadores y los proveedores locales.

Los principales clientes de la sucursal son militares, gendarmes, aduaneros, clientes particulares, jubilados, comerciantes, empresas de turismo y transporte.

La gerente interina a cargo de la sucursal Uspallata es Claudia Cristina Anfuso. Allí se desempeñan ocho empleados: seis en la sede principal y dos en el anexo de la Aduana, donde funciona un servicio de caja y un área dedicada a la recepción de depósitos por recaudación de aranceles aduaneros, permisos y tasas de derechos de importación y exportación.

De acuerdo con Anfuso, se espera un importante crecimiento de la sucursal en los próximos años, ligado principalmente al desarrollo del sector minero. Teniendo en cuenta que el BNA es la única entidad bancaria en el distrito, su rol resulta fundamental y preponderante para los ciudadanos de Uspallata.

Ese desarrollo minero generaría un incremento en la bancarización de los empleados del sector y, a la par, un crecimiento en la zona. Por ello, el banco estima que podría registrarse un aumento en el otorgamiento de créditos a proveedores y pymes en general, acompañando de este modo la expansión del consumo y de los servicios en Uspallata.

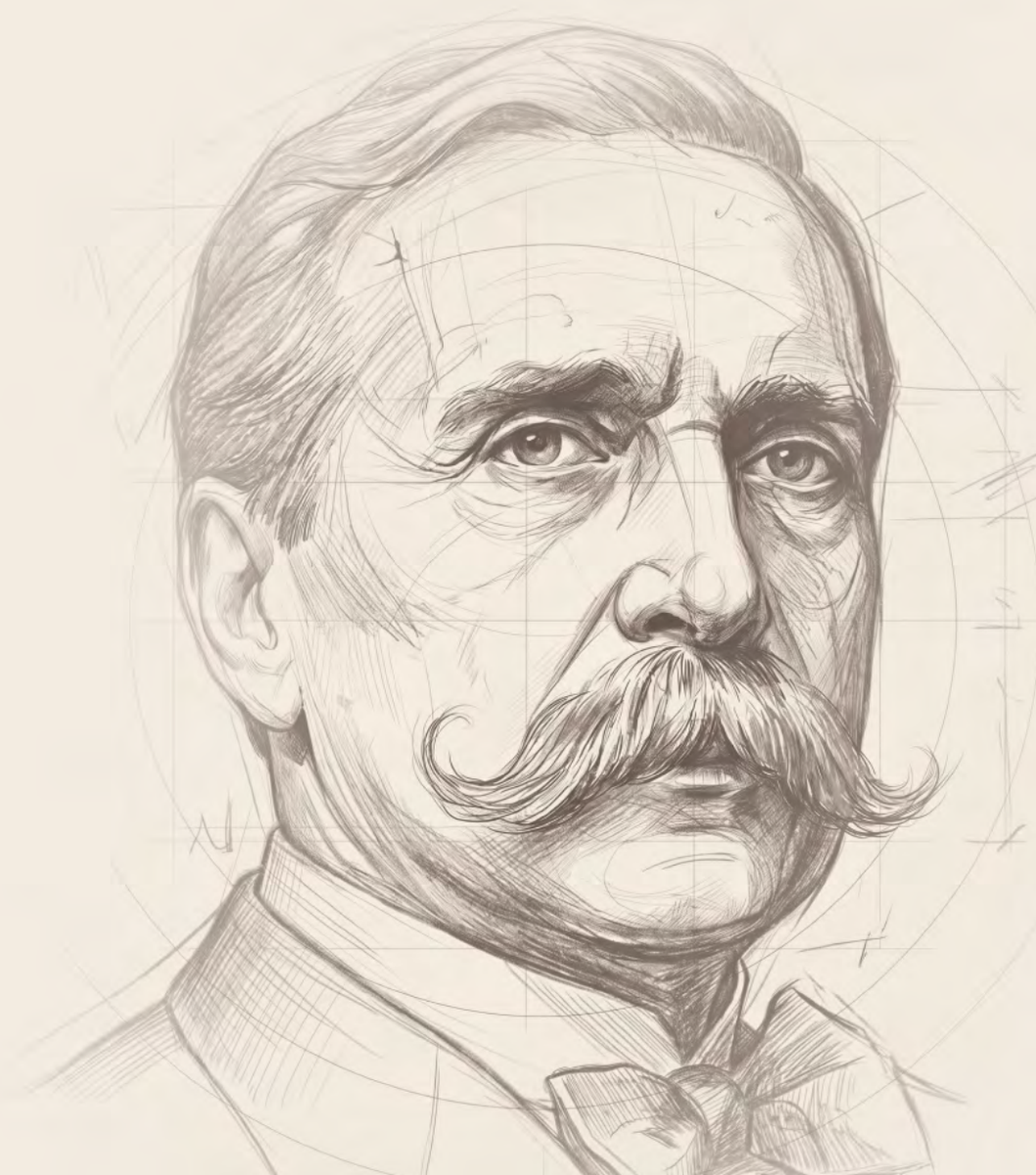


› Fachada del edificio actual de la sucursal Uspallata (inaugurado en 2004).

CAPITULO 2

PALABRAS DEL FUNDADOR

Las ideas de Carlos Pellegrini: las bases de un sistema de crédito concebido para respaldar la producción y el desarrollo argentino.



Carlos Pellegrini

Carlos Pellegrini fue vicepresidente de Argentina desde el 12 de octubre de 1886 hasta el 6 de agosto de 1890, cuando el presidente Miguel Juárez Celman renunció en medio de una fuerte crisis social. En ese momento, Pellegrini asumió la primera magistratura. Aunque nunca ejerció como presidente del Banco de la Nación Argentina, Pellegrini fue su principal ideólogo, quien más defendió su creación y luego determinó sus objetivos.

— Presidente, le dicen «el Gringo» y «la gran muñeca». ¿Con cuál apodo se identifica más?

— En realidad con ambos. Soy hijo de inmigrantes. Mi padre era de Chambéry, Francia, y mi madre, nacida aquí, hija de un británico. La influencia de mi madre y de mi tía materna, que fue profesora, hizo que leyese en inglés antes que en castellano. Incluso hablaba el idioma en casa, por eso mi acento y eventualmente ese apodo. Es parte de mi identidad. Ahora, la historia quiso que fuese un hombre con «gran muñeca». Fue algo que tuve que hacer. Es más, mi presidencia tampoco la busqué, pero creo haber tenido la capacidad de negociación suficiente para acomodar al país en los veintiséis meses en que tuve el honor de ser presidente de la Nación.

— ¿Cómo podría resumir su presidencia?

— Corta y nacida a raíz de un estallido social. Era un momento de mucha tensión política y crisis económica. A lo largo de mis dos años de presidencia pude impulsar la creación del Banco de la Nación Argentina y creé la Caja de Conversión que daría el respaldo para crear el banco, ordenar la emisión y las finanzas públicas. En términos políticos, sufrí un fuerte ataque de la oposición. Logré acallarlos, pero los años siguientes a mi mandato fueron duros. De todas maneras, el momento más difícil fue el día antes de asumir. Tuve que negociar con la elite de Argentina para poder pagar el vencimiento de un empréstito y evitar que nos pusieran en el libro negro de naciones insolventes. Ese hecho fue determinante para mi presidencia.

— ¿Qué pasó ese día?

— El 6 de agosto de 1890, apenas renunció Miguel Juárez Celman. Como vicepresidente me reuní con banqueros y dueños de grandes fortunas para hacerles una propuesta. Les dije desde lo más profundo de mi alma y con la mayor responsabilidad que estaría por afrontar: «La Constitución acaba de hacerme presidente, pero la ruina que amenaza al país me prohíbe aceptar el puesto si no fuera capaz de evitarla, en cuyo caso el patriotismo me aconseja dejar lugar a otros que pudieran salvar la situación y a cuyas órdenes yo sería el primero en ponerme. Necesitamos de ocho a diez millones de pesos para pagar en Londres el 16 del corriente, es decir, de aquí a nueve días, el servicio de la deuda externa y la garantía de los ferrocarriles. En el Banco Nacional no tenemos nada. Si no pagamos, seremos inscriptos en el libro negro de las naciones insolventes.

¡Reclamo de ustedes esa ayuda en nombre de la patria! Se trata de una contribución inmediata y reservada, porque si divulgamos lo que pasa, agravaría más el pánico hasta hacer incurable el mismo mal que tratamos de remediar. Si no tenemos el coraje de arriesgar los bienes, podemos perder lo que nos queda a más de lo que ya hemos perdido; solo arriesgándolo todo podemos salvarlo todo. Aquí, en este pliego, he proyectado las bases de un empréstito interno: los invito a ustedes a suscribir y pagar de inmediato, al contado, este empréstito que será una deuda de honor para la Nación. El resultado de la suscripción me dirá cuál es la confianza que inspiro y determinará mi aceptación o renuncia del gobierno». Les entregué un pliego para que anotasen cuánto podrían contribuir a la patria y me retiré. Esperé en un salón contiguo. Volví con ansias pero también con confianza, era gente que conocía. Tomé el pliego y empecé a sumar los montos. Cuando terminé la cuenta, exclamé: «¡Dieciséis millones!». En ese momento me supe presidente y salí a saludar al pueblo que esperaba en la calle.

— ¿Con eso pudo hacer frente a los compromisos de deuda argentina?

— No del todo. Durante mi presidencia, el Imperio Británico intimó a Argentina para cumplir las obligaciones y en un momento circuló que, de lo contrario, nos invadirían. Nos llamaron desde la Banca Rothschild, por eso envié a Victorino de la Plaza para negociar en Londres la situación. Conseguimos un préstamo de setenta y cinco millones de pesos oro (quince millones de libras) al 6%, y como condición aceptamos enviar cincuenta millones de pesos oro a la casa Baring. He recibido muchas críticas al respecto, pero no había otra salida. Tuvimos que incrementar la deuda. Aun así, nos comprometimos a no tomar nueva deuda en los siguientes tres años y a retirar de circulación quince millones de pesos anuales en esos períodos.

— Uno de los hechos más relevantes de su mandato fue la creación del Banco de la Nación Argentina. ¿Por qué decidió dar ese paso?

— Veníamos de una fuerte crisis económica y financiera. Las industrias y el sector agropecuario necesitaban del crédito para poder crecer. El Banco de la Nación Argentina se fundó para atender las necesidades de la industria y el comercio. Además, como expliqué oportunamente en el Senado el 15 de junio de 1901, ya con el banco creado: «Cuando formulé el proyecto del Banco de la Nación, establecí, en uno de sus artículos, que fue sancionado por el Congreso, que sería el banco el encargado de atender al servicio de deuda». De todas maneras, el eje industrial fue un punto clave en la formación del banco. Bien lo he enfatizado durante su inauguración el 26 de octubre de 1891, cuando le dije al presidente Vicente L. Casares y a los directores allí presentes: «Si alguna recomendación pudiera haceros, sería en favor de un gremio que no ha merecido hasta hoy gran favor en los establecimientos de créditos y que es, sin embargo, digno de mayor interés. Hablo de los pequeños industriales». Creo que la pequeña industria tiene más porvenir que las grandes empresas que crecen por esfuerzo del capital, aunque carezcan del obrero y del industrial apasionado que la lleva adelante.

— Aun así usted fue criticado por legisladores opositores. Algunos decían que sería un «banco electoral», porque respondería a los intereses de su gobierno.

— Mire, Lucio Mansilla lo explicó claramente en el parlamento. Este banco es totalmente necesario para encarrilar la circulación monetaria. Por algo la mayoría del Congreso sancionó la Ley 2841 el 15 de octubre de 1891 para su creación. Además, basta con ver los resultados. Apenas se abrió la Casa Central, el 1 de diciembre de ese año, la confianza que se generó entre los depositantes fue notoria. Como dije al Congreso en 1892, en los primeros cinco meses de existencia, «el banco había alcanzado un éxito satisfactorio, que puede ya reputarse como la institución bancaria más importante de la República, siendo su porvenir incalculable». Fíjese que para fines de ese año, el banco ya contaba con sesenta sucursales en todo el país.

> Si alguna recomendación pudiera haceros, sería en favor de un gremio que no ha merecido hasta hoy gran favor en los establecimientos de créditos y que es, sin embargo, digno de mayor interés. Hablo de los pequeños industriales
>
> Carlos Pellegrini - Fundador del BNA

CAPITULO 3

LOS PRESIDENTES

Tres miradas sobre la conducción del BNA: la visión pionera de Vicente Casares, la trayectoria de Juan Carlos Fábrega y el impulso estratégico de Darío Wasserman.



Vicente Lorenzo del Rosario Casares

Vicente Casares tuvo un rol central como primer presidente del Banco de la Nación Argentina. Era un hombre de suma confianza del presidente Pellegrini. Conocía bien el sistema bancario del país por ejercer roles clave en otras casas bancarias y también por su rol de empresario agropecuario. Vicente Casares era sobrino del gobernador de Buenos Aires, Carlos Casares, y aunque no lo llegó a conocer, iba a ser tío del escritor Adolfo Bioy Casares, hijo de su hermana Marta.

— Hay quienes dicen que fue un héroe civil de las instituciones y de la prosperidad del país, ¿se considera un héroe nacional?

— Tal vez sea mucho decir. Nací en el seno de una familia ligada a la política y a las finanzas. Fíjese que mi tío, Carlos Casares, fue gobernador de la provincia de Buenos Aires e impulsor del ferrocarril. Y en mi caso, desde muy chico comencé en la actividad rural. Fui el primero en exportar trigo en 1874. También fundé la primera empresa láctea del país, La Martona, en 1889, en la zona de Cañuelas, donde mi familia tenía una estancia. Pero eso no fue todo; desde muy joven me involucré en la política, fui diputado, presidente del Crédito Público, fundé el Banco Sudamericano y dirigí compañías de tranvías y ferrocarriles. Bueno, rememorando así, la verdad que sí influí bastante en el crecimiento de las instituciones y del país, como todos mis amigos.

— ¿Quiénes eran sus amigos?

— Yo era parte del Partido Autonomista Nacional; todos éramos personas involucradas con el porvenir de la Nación. Uno de mis mejores amigos fue Carlos Pellegrini. Nos conocíamos de niños. Éramos contemporáneos, yo dos años mayor que él: nací en 1844 y él en 1846. También compartíamos eventos sociales en el Jockey Club, que Pellegrini había fundado en 1882. Incluso yo lo sucedí en la presidencia de esa institución, desde 1898 hasta 1901.

— Comencemos por su actividad privada, ¿cómo nació La Martona?

— A mis dieciocho años había fundado la estancia San Martín junto a mi padre, Vicente Casares, en Cañuelas. Allí sembramos trigo y, en la búsqueda de nuevos negocios, comencé a elaborar quesos en 1886. Sin embargo, por la falta de tecnología en refrigeración, ese proyecto no prosperó. Por lo que, en 1889, fundé «La Martona», una empresa lechera. Elegimos el nombre en honor a mi hermana Marta, que había nacido un año antes. Allí se procesaba la leche de cincuenta y dos tambos que estaban distribuidos en las siete mil hectáreas de la estancia. Pusimos mucho énfasis en la higiene y salubridad e impulsé la pasteurización, porque en esos años había un alto porcentaje de mortalidad infantil por tuberculosis y fiebre, producto de leches contaminadas. Un informe municipal de 1899 decía que «en la venta de leche, la empresa La Martona se preocupa más del lado higiénico que del comercial, o por lo menos tanto del primero como del segundo, hecho raro e interesante».

— Y desde el lado político, ¿cómo se vinculó al Banco de la Nación Argentina?

— Yo estaba vinculado al Banco Nacional. Cuando Carlos Pellegrini asumió la presidencia, el 7 de agosto de 1890, tenía la intención de sanear el Banco Nacional. El 4 de abril de 1891 me nombró presidente de la entidad. Sin embargo, las cuentas eran imposibles de mejorar. El banco tuvo ganancias hasta 1889, pero con la crisis, en 1890 presentó pérdidas irrecuperables.

— ¿Por qué no se pudo sanear el Banco Nacional?

— Estábamos en plena crisis. La década de 1880 había comenzado con un gran crecimiento, auge del crédito, suba de valores y también mucha especulación. Las ansias de crecimiento llevaron a un sobreendeudamiento y consiguiente aumento de precios. Recuerdo que el Banco Nacional había brindado préstamos por ciento ochenta y nueve millones de pesos en 1883 y, seis años después, mil trescientos sesenta y nueve millones. ¡Imagínese! Todo eso se tradujo luego en un estancamiento que terminó en una gran crisis en 1890, con quiebras, pánico bancario y depreciación de valores; la gente no podía pagar sus obligaciones. Algunos la llamaron la «crisis del progreso». Aunque Pellegrini, junto a su ministro de Hacienda, Vicente F. López, intentaron salvar la situación, fue imposible frenar la corrida bancaria. Al unísono, la cartera morosa no dejaba de crecer. El Gobierno primero declaró que el Estado se haría responsable de los depósitos en los bancos oficiales. Recuerdo también que el 6 de septiembre de 1890, Pellegrini autorizó la emisión de sesenta millones de pesos, de los que veinticinco millones serían para el Banco Nacional, que ya casi no tenía encajes suficientes, y otro tanto iría para el Banco Hipotecario. Todo el sector bancario estaba en crisis. Sin embargo, ese dinero nunca llegó a los bancos porque el Gobierno tuvo que honrar una deuda anterior con la casa Baring. Entonces, al final la emisión no sirvió al mercado local y se contrajeron quince millones de pesos oro. En 1891 hubo un intento de moratorias generales, también sin éxito. Por eso finalmente se liquidaron el Banco de la Provincia y el Nacional, y luego los Garantidos de las provincias, y se optó por la apertura de una nueva casa bancaria de alcance nacional.

— ¿Cómo se decidió la creación del Banco de la Nación Argentina?

— Pellegrini nos citó a Vicente López y a mí para evaluar la situación. Ellos querían intentar revivir el Banco Nacional, pero yo consideré que era mejor crear una nueva institución desde cero. Tuvimos largas discusiones, hasta que una noche vino a mi casa y me dijo: «Te traigo una buena noticia, tendrás por fin tu banco». Mire qué curioso: fui el último presidente del Banco Nacional y el primero del Banco de la Nación Argentina.

— ¿Qué recuerda del comienzo del Banco de la Nación Argentina?

— Comenzamos la institución con mucha ilusión y el compromiso firme de colaborar con la pequeña industria y la actividad agropecuaria. Mi presidencia fue desde 1891 hasta 1892. Vimos que se necesitaba una institución con presencia en toda la Nación para ofrecer crédito y

acompañar el crecimiento del país. Recuerdo que, por temas de salud, Carlos Pellegrini no pudo estar presente en la apertura de la Casa Central, ese 1 de diciembre de 1891. Ese día esperábamos recibir depósitos por tres millones de pesos. Había mucha expectativa. Recuerdo que recurrí a los periodistas presentes en el evento para que remarcasen en sus notas que el pedido de descuentos de pagarés quedaría sujeto a las necesidades del peticionante, por los bajos recursos del banco. Eso se fue haciendo poco a poco, a medida que se podía. Como le comento, la expectativa era grande, pero la realidad que estábamos transitando era la salida de una fuerte crisis económica.

Juan Carlos Fábrega

Con toda una vida dedicada al Banco de la Nación Argentina, Juan Carlos Fábrega resulta el único empleado de carrera del banco que llegó a ocupar la presidencia. «El banco es estar cerca de la gente», define Fábrega, quien se ve apasionado por su labor y supo tomar las oportunidades que se le fueron presentando.

— ¿Dónde nació?

— En la ciudad de Mendoza. Hice parte de la escuela allí, pero como mi padre era militar, nos mudamos a Río Gallegos, Santa Cruz, donde terminé el secundario en el Colegio Salesiano. Aquello marcó mi vida.

— ¿Por qué?

— Porque cuando volví a Mendoza con mi familia, quería entrar al banco. Fui a hablar con el gerente y no me dejaron verlo. No quería decir el motivo por el que lo quería ver porque me iban a cerrar las puertas. Así que al tercer día de ir y preguntar me dejaron verlo. Le dije mis intenciones y me respondió que era imposible. Solo había posibilidades si iba al sur. «Pero pibe, el sur no es San Rafael en Mendoza», me dijo. A lo que le respondí: «No, yo voy a Río Gallegos», porque como conocía, me entusiasmaba volver.

— ¿Y lo designaron?

— Hice una carta, me tomaron un examen y me contrataron. No había gente, ¿quién iba a ir a Río Gallegos? Necesitaban personal y en esa época era otra cosa. Cuando hice el secundario, vivían en la ciudad trece mil personas y cuando trabajé en el banco, en Gallegos había alrededor de veinte mil.

— ¿En qué año ingresó y qué labor empezó haciendo?

— Empecé como aprendiz, era 1969. Luego pasé al sector de cuentas corrientes. Imagínese que todavía tengo la marca de la lapicera en el dedo mayor porque en aquella época las cuentas corrientes se llevaban a mano. Se sumaba y se restaba a mano. Los cheques y los depósitos se ponían en un carbónico y le quedaba un comprobante al cliente. Mi estancia en Río Gallegos fue corta porque tuve que hacer el servicio militar en Mendoza, y luego ya me designaron para Maipú primero, y Tupungato después.

— ¿Allí fue gerente de sucursal?

— No, en Ushuaia. Y ahí me convertí en el gerente más joven del banco, tenía veintisiete años. Recuerdo que cuando ingresé al banco le había dicho a mi padre: «Usted quédese tranquilo que yo cuando cumpla treinta años ya voy a ser contador en el banco». Cuando tenía veintisiete ya era gerente. Pero eso se logra con el compromiso de moverse, que es lo que pide la carrera en el banco.

— ¿El que quiere crecer tiene que mudarse?

— Hay personas que no se han movido nunca en el banco, por supuesto, y otras que ascendieron. Pero en realidad aquel que tiene vocación en el banco se muda, conoce el país y las necesidades de todas las regiones. Lo mío fue vocación absoluta, pura, no hay cosa más hermosa que el Banco de la Nación Argentina y el sistema financiero, y yo estuve siempre dispuesto a hacer carrera.

— ¿A usted le costó tomar la decisión de cambiar de ciudad?

— Creo que como mi padre era militar me había acostumbrado a los cambios. Quizás también por su profesión, yo tenía un sentimiento de amor por la Nación que siempre me movió. Y para este trabajo hay que moverse. El banco son las sucursales, eso es el banco. Es estar cerca de la gente, ese es el banco real. La Casa Central es importante; yo estuve aquí también varios años. Pero el corazón de la actividad bancaria está en las sucursales, donde el banco mantiene su vínculo más cercano con la gente.

— Usted incluso fue gerente en el exterior, ¿cierto?

— Sí. En 1987 fui de gerente a Montevideo, que tenía a cargo Punta del Este y Paysandú. De 1989 hasta 1993 trabajé en Santiago de Chile. La sucursal en el exterior es muy importante porque te da una visión distinta. Vos ahí sos gerente general y sos presidente del banco porque vos tenés las normas y regulaciones del banco central local. Por lo tanto, además vos sos el que va a asignar tasas, tenés que saber que si vas a colocar fondos

tenés que tener los fondos, lo tenés que tener captado. O sea, es un rol diferente, pero además el rol más importante del banco en el exterior, la sucursal, es atender los negocios relacionados con el comercio bilateral de cada país. Hay un componente diplomático importante cuando uno representa al banco en el exterior. Si el banco hace las cosas que tiene que hacer, es importantísimo porque es un aporte, un respaldo a los exportadores o importadores argentinos y a los exportadores de cada país hacia la Argentina. Es muy importante el rol del banco.

— ¿Cuándo se dio cuenta de que podía ser presidente del banco?

— Nunca me di cuenta. El expresidente Néstor Kirchner me dijo una vez que le gustaría nombrarme presidente del banco y yo le dije que no porque yo era empleado del banco. En ese entonces ya era gerente general, tenía un rol destacado. El gerente es quien administra a la entidad y la verdad que me gustaba mi rol. Pero después, Cristina Fernandez de Kirchner utilizó un mecanismo diferente y me nombró sin preguntarme. Así llegué a presidente del banco.

— ¿Qué rol le gustó más: gerente general o presidente?

— Estuve encantado de haber sido presidente del banco y más siendo el único de la línea del banco que llegó a la presidencia. Pero yo había construido una carrera para ser el gerente general y lo fui por siete años, un rol que me gustó muchísimo. Siempre tuve pasión por lo que hacía. Siempre me gustó lo que hice.

— ¿Pudo despegarse del rol gerencial cuando asumió la presidencia?

— La verdad que no dejé de ser gerente. Tenía un buen gerente general, pero me costaba no meterme. Siempre fui un apasionado de lo que hacía. Piense que uno trabaja de 7 de la mañana a 10 de la noche, la vida del gerente es el banco, uno no piensa en otra cosa.

— ¿Es difícil administrar el banco?

— Es una organización con miles de personas, vinculada al Grupo BNA y presencia en todo el país; hay que ser consciente de que un error puede afectar a mucha gente. Además, el banco tiene un rol de regulador y de testigo del sistema financiero; cada vez que ha cumplido ese papel, el sistema se ha fortalecido. Siempre que alguien me ha consultado, yo le digo: «Leé la carta orgánica y no te vas a equivocar». Ahí está todo

Darío Wasserman

Es el actual presidente del Banco de la Nación Argentina. Ejerce el cargo desde diciembre de 2025. Porteño de nacimiento, dedicó la mayor parte de su carrera al sector inmobiliario para luego incursionar en el sistema financiero. En 2016, Wasserman empezó de algún modo a formar parte de la familia del Banco Nación: encabezó la Sociedad de Garantía Recíproca Garantizar, cuyo principal accionista es el BNA, enfocada en facilitar el acceso al crédito para pymes. Allí estuvo hasta 2020. Hoy dice que «el banco empezó a trabajar de banco» para recuperar aquella idea que llevó a su creación hace 135 años, ayudando a la producción y creación de riqueza del país.

— ¿Cómo fue su niñez?

— Nací y me crié en Belgrano, Ciudad de Buenos Aires. Tengo dos hermanos, yo soy el del medio. Mi mamá es arquitecta y mi papá siempre se dedicó al sector inmobiliario, tema que yo después seguí.

— ¿Trabajó en la empresa familiar?

— Sí, de adolescente visitaba las obras con mi padre. «Él siempre me decía: "Tenés que subir y bajar, tenés que estar presente y que te vean visitando las obras"». Ahí aprendí que la presencia es muy importante.

— ¿Cómo fue trabajar en familia?

— La verdad que fue muy bueno porque conocí la empresa. Hice la escuela allí dentro, desde ver el inicio de la construcción de una torre hasta que se termina. Siempre digo que si entro a una obra en construcción, con solo verla y escucharla puedo decir si el proyecto trabaja o está detenido. Entrás y ya con los ruidos y las caras de los trabajadores uno se da cuenta. En mi opinión, hacer da la experiencia para conocer los procesos y poder ver si lo que sucede es lo que debería ser.

— ¿Cómo relaciona todo esto que hizo en su vida profesional previa al banco con su cargo hoy de presidente del BNA?

— Tengo mis empresas desde el año 2006 hasta el día de hoy. Son los mismos accionistas y las mismas empresas. Para mí la clave es armar grupos de personas para llevar adelante las tareas. Y obviamente, cuando uno es una persona que tiene una experiencia de trabajo sabe de qué se trata. Si archivó una factura sabe lo que se demora en archivar o preparar un paquete, ir a entregar un sobre y así. Muchas tareas antes eran diferentes,

hoy son más digitales. Pero antes uno tenía que salir a entregar la mercadería, ocuparse de un embalaje. Hay que aprender. Hoy todo esto cambió, pero conducir el banco es como cualquier empresa desde el punto de vista de que uno conduce equipos.

— Dé un ejemplo.

— ¿Qué tienen que ver los sistemas con el negocio financiero? Nada y todo. Cuando ingresé en Garantizar no tenía sistemas. Un crédito tardaba en aprobarse cuatro meses. Venía con bolsines de las provincias a la Ciudad de Buenos Aires. Y nosotros desarrollamos todo el proceso de sistemas informáticos. Entonces un crédito hoy se aprueba en tres semanas. Cuando se ingresa en Córdoba ya llega a la Ciudad de Buenos Aires en el momento. Hoy es normal, pero hace ocho años no era normal.

— ¿Cómo llegó al sistema financiero?

— En 2016 llegué a ser presidente de Garantizar, la SGR del Banco Nación. Estuve allí cuatro años y me especialicé en pymes y en el crédito pyme. Todo aquello me sirvió porque el BNA uno puede decir que es un banco para pymes. Actualmente, según mi mirada, lo más importante del banco es darle créditos a las empresas. Uno ve el desarrollo desde que una compañía obtiene un crédito por más pequeño que sea hasta que termina concretando operaciones internacionales. Y esa es la importancia de este banco, poder acompañar todo ese crecimiento. Por supuesto que también queremos estar al lado de las personas con los créditos hipotecarios, que es otra cosa muy importante que hemos hecho. Ya dimos casi cuarenta mil hipotecarios desde finales de 2023.

— ¿Un presidente de banco está en su oficina o le sirve salir al terreno de juego y conocer a sus clientes?

— Cuando uno viaja al interior ve la importancia que tiene el BNA. Se le acerca la gente, le dice: «Mi papá empezó con el primer crédito, con el gerente de la sucursal, abrimos la panadería, hoy tenemos dieciocho panaderías», o por ejemplo, fuimos a Córdoba y visitamos las empresas de maní, que exportan todo y le empiezan a contar a uno cómo empezaron y cómo están hoy. Actualmente exportan el 100%. Y siempre dicen: «Todo es gracias al Banco Nación». Ahí uno ve la importancia del banco, no en la oficina sino cuando viaja.

— ¿Qué particularidades tiene el banco en el mercado?

— Es el más grande de la Argentina, es el más importante y cada acción que uno toma repercute en todo el mercado financiero. Las decisiones que uno elige le cambian la vida al resto. Entonces hay que ser muy cautos y saber muy bien hacia dónde va. Una elección que para uno puede ser pequeña, puede repercutir fuertemente en otro y eso hay que pensarlo bien siempre. Y también ver bien cómo uno presta. Nosotros, desde

que asumimos en el banco a fines de 2023, pasamos de tener el 10 % del mercado al 22 %. Somos el banco que más creció y el que más presta. Además de ser el que más plata gana y el que menor mora tiene. Y lo más importante: lo hicimos funcionar de banco. Esto es algo muy relevante. Después de treinta años hicimos dos obligaciones negociables. Estamos poniendo el banco a la altura y competencia de los bancos privados más importantes que operan en el país. Además, siempre estaba ese problema con el Banco Nación de que se decía que era una entidad lenta, dura, elefante, esto y lo otro. Hoy tiene sistemas, es ágil, competitivo y presta.

— ¿Cómo se dio ese crecimiento?

— Pusimos al banco a trabajar de banco. Antes el banco ganaba plata prestando al Ministerio de Economía. Se vivía de la rentabilidad de esa plata. Hoy el banco no le coloca más plata al Gobierno, sino que vende créditos, trabajando de banco. Eso es lo bueno. Si una pyme o empresa grande trae un proyecto de inversión y lo analizamos, el banco está para acompañarlos, no tengan duda.

— ¿Viaja a las sucursales?

— Una vez por mes. Es importante conocer el banco, las sucursales, los clientes y sus necesidades para entender cómo poder ayudarlos. El mes pasado fuimos a Villa María, estuvimos con el sector manicero, al que le hemos dado créditos para mejorar la eficiencia productiva. Con préstamos de alrededor de diez millones de dólares pueden duplicar o triplicar su producción. También he ido a Río Negro: con la aplicación de nueva tecnología ahora las plantas fruteras crecen tres metros en vez de uno. Fui a ver empresas textiles a Catamarca, vitivinícolas a Mendoza. Conocer es útil porque después uno arma líneas de créditos enfocadas para cada firma o región.

— Con la tendencia del mayor uso de home banking, ¿qué futuro le ve a las sucursales?

— Hicimos un trabajo muy importante con la digitalización de servicios y el Banco Nación dejó de ser un banco pesado, duro, como decía antes. Hoy es un banco amigable, la aplicación es fácil de usar. No soy una persona que me manejo bien con la tecnología y siempre digo: «Hagamos una aplicación para un nene de cinco años y también para un jubilado, que el sistema te vaya llevando solo, que sea intuitivo». Con respecto a las sucursales, creo que van a funcionar más como centros de atención y unidades de negocios. Tal vez deje de haber sucursales de media manzana, pero sí me parece importante que haya presencia física en el país. De acá a cinco o diez años, el efectivo va a dejar de usarse, pero nosotros tenemos que estar para los jubilados, que prefieren ir a la sucursal, o para atender a otros clientes.

— ¿Cómo piensa el banco a cinco años?

— Dos temas. Primero, a cinco años, el banco tiene que haber crecido en el uso y la adopción de tecnología. Tiene que adaptar todas sus sucursales. Segundo, y quizás lo más importante, que en cinco años el banco siga trabajando de banco. Que no se pierda esto que decía antes. Que uno pueda sacar un crédito hipotecario o el que sea en forma digital. Lo único que tiene que hacerse es el acto de la escritura porque lo obliga la ley a que haya un escribano. Pero el banco se tiene que ir adaptando a la nueva sociedad, a las nuevas reglas. Y el crecimiento y el éxito dependen de si uno lo puede hacer. Eso es lo que nosotros entendimos. Y es también explicarle a los empleados la línea hacia dónde va el banco y motivarlos para que nos acompañen, porque uno solo tampoco puede. Y eso es algo muy bueno que tenemos. Hoy siento como si hiciesen diez años que estoy trabajando con la línea del banco. Tenemos confianza, trabajamos juntos, pensamos y discutimos. Como si fuera una familia, y esa es la clave del éxito: el equipo es lo más importante.

> “
>
> Si una pyme o empresa grande trae un proyecto de inversión y lo analizamos, el banco está para acompañarlos
>
> **Darío Wasserman - Presidente del BNA**

CAPITULO 4

LOS EMPLEADOS

Historias de vida, vocación y pertenencia: el testimonio de quienes construyen día a día la identidad de la institución.



Norberto Gastón Álvarez

Gerente general

Gastón Álvarez es el gerente general del banco desde octubre de 2024. Oriundo de Lanús, admite que «la intensidad y la importancia del banco se percibe cuando uno sale del área metropolitana, si cruza la General Paz». Álvarez asegura conocer todos los lugares a donde llegan los servicios del mayor banco del país mientras prepara el camino de la institución para enfrentar los cambios tecnológicos futuros.

— Hable sobre su niñez. ¿Qué recuerdos tiene?

— Nací en Lanús, provincia de Buenos Aires, me crié ahí y soy socio e hincha del Club Lanús. Fui a la escuela primaria, una escuela de curas, del Niño Jesús, y en la secundaria, al Piedrabuena, que era comercial. Vivía a cinco cuadras de la estación y me movía por la zona.

— ¿Qué hizo cuando terminó la escuela?

— El último año de secundario estudiaba y trabajaba, y después me presenté en una convocatoria en el banco. Empecé a estudiar Ciencias de la Comunicación y después el estudio me llevó por otros carriles. Estuve también estudiando licenciatura en administración, que no terminé. Más tarde, hice diferentes tipos de formación siempre aplicada a mi trabajo: banca digital, agile scrum y algo de finanzas.

— ¿Cuándo ingresó al banco?

— En 1994, como auxiliar D, era la más baja. Comencé trabajando en la sucursal Lanús, a veinticinco cuadras de mi casa y estuve dos años y medio.

— ¿Por dónde siguió después?

— Tuve la posibilidad de ir a Rosario o de ir a Trelew, eran las opciones. Ese era un cambio aún más grande para mi familia. Al final Juan Carlos Fábrega, que en ese entonces era gerente general del banco, me ofreció ir como gerente a la sucursal de Rosario que, después de la de Plaza de Mayo, es la sucursal más importante del país por volumen de negocios, cantidad de personal y demás. Acepté entonces ir a Rosario.

— ¿En qué sucursales trabajó?

— Después de Rosario salí como gerente zonal en Santa Fe, Santa Fe capital, que tenía a cargo toda la parte centro, oeste y norte de la provincia.

Después volví como gerente zonal de Rosario, que tiene la parte sur. Y luego vine a Buenos Aires, fui gerente zonal de toda la zona oeste, de La Matanza hasta Luján y Cañuelas del otro lado, y Ezeiza. Seguidamente, fui gerente zonal del Gran Buenos Aires Sur, que es La Plata y todo el conurbano. Después de ahí vine aquí a Casa Central de subgerente general de crédito.

— ¿Notó diferencias entre trabajar en la Ciudad de Buenos Aires y otras jurisdicciones?

— Es muy diferente el trabajo en el interior que en la Ciudad de Buenos Aires o el área del Gran Buenos Aires. Realmente allí te sentís gerente en el interior. En la Ciudad sos uno más. Siempre comento la siguiente anécdota: en momentos de paro que había que pagar a jubilados, tuve que abrir cajas y hacer plazos fijos. Eso no es propio de un gerente como es hoy en día que capaz se dedica solamente a hacer negocios. Hay determinadas sucursales, por la multiplicidad de operaciones que tenía el banco en ese momento también, en las que uno tenía que estar a disposición de hacer cualquier trabajo. Hoy la función del gerente está migrando, particularmente con la automatización que hay y lo que se viene en el sistema financiero.

— ¿La digitalización de tareas cambió el rol del gerente?

— Sí, definitivamente. Hoy el 95 % de los plazos fijos se hacen a través de la billetera. Antes era todo manual. Y la labor del gerente desde ese punto de vista ha cambiado muchísimo. Hoy se necesita un gerente de mucha gestión, que salga a la calle, que vaya a ver empresas, a buscar negocios, estar a la disposición y generar esa demanda muchas veces. Antes te iban a buscar. Antes se despachaba. Hoy ya no se despacha, hoy hay que ir a buscar el negocio. Es muy diferente a lo que era hace veinte años atrás.

> Hoy hay que ir a buscar el negocio
> Es muy diferente a lo que era hace veinte años atrás
>
> Norberto Gastón Álvarez - Gerente general del BNA

— ¿Cómo hace el banco para aggiornarse al cambio cultural?

— Nosotros estamos encarando una transformación del banco muy grande. Nuestra aplicación BNA+ tiene quince millones de clientes enrolados que todos los días, de esos quince millones, diez millones operan diariamente. Hoy tenés un problema un sábado con la aplicación y es lo mismo que pase cualquier día de semana. Eso antes claramente no sucedía. La transformación, no solamente la tiene el Banco Nación, sino cualquier banco del sistema financiero, lleva a estar veinticuatro horas, los siete días de la semana, en las veinticuatro regiones, que es donde está el banco, y es la diferencia.

— ¿Viajó a todas las sucursales?

— Me atrevería a decir que he ido físicamente al 80% de las sucursales, pero de algún modo uno ya las conoce todas. Y eso es lo lindo que tiene este banco: saber de la intensidad y la importancia que adquiere la institucioón cuando uno cruza la General Paz estando acá en la Ciudad de Buenos Aires.

— ¿Tiene alguna anécdota que refleje la importancia del banco en el desarrollo del interior?

— Sí, hay muchas. Hace cuatro meses visité Rosario. Había un cliente, chacarero, que venía con una inversión importante y se le dio la financiación. Era un cliente, un productor agropecuario, como muchos en el país. Me acuerdo como una anécdota que vino con la señora y se pusieron a llorar del agradecimiento que tenía hacia el banco por un financiamiento que tomó a largo plazo, que le permitía mejorar su producción. Nunca me voy a olvidar de que al otro día se apareció con un chancho en la sucursal, ahí adelante de todos, en pleno día de trabajo, y yo venía de Buenos Aires, y le decía: «¿Pero qué quiere que hagamos? ¿Lo vamos a freezar?». Mayormente, en ese tipo de sucursales existen las diferentes cajas de previsión de empleados del banco y demás, donde todos se juntan, y después vivimos una situación muy cotidiana, de mucha confraternidad con todos los empleados del banco. También recuerdo que hace poco tiempo estuve en Mafralac, una láctea importante de la zona de Santa Fe. El dueño me decía eso del Banco Nación: «Yo tuve diez sueños a lo largo de mi carrera con mi papá, y esos diez sueños fueron los financiamientos por inversión que me dio el Banco Nación». Eso marca la importancia que tiene para la producción nacional.

— Hoy, como gerente general, ¿cómo es un día tipo en su vida?

— Llego a la oficina entre las 7:30 y las 8:00 de la mañana. Miro cómo están los mercados y comienzo a tener reuniones o contactar a gerentes zonales, depende el día. Regularmente hablo con sucursales de manera directa. Hoy el banco tiene quince mil personas. Tengo catorce reportes directos, tengo un equipo de Gabinete de Gerencia General y otro staff de trabajo; en fin, son esos catorce reportes que tengo a cargo, que conforman las diferentes subgerencias generales.

— ¿Cuáles son las condiciones necesarias para un trabajo de tanta responsabilidad?

— Por un lado, hay que conocer bien la matriz productiva de las economías regionales de todo el país. Además, es un puesto que requiere empatía, compromiso y saber decir que no y poder explicar los no. Claro que la presión es mucha, pero el resultado que uno obtiene en el banco depende en gran medida del grupo de colaboradores que se forma. Tengo toda gente joven y con mucha disrupción, con muchas ideas en mi equipo de staff, que son los que diariamente me ayudan a llevar esto adelante.

Raúl Duzevic

Ex gerente general (2012-2017)

Nacido en Noetinger, un pequeño pueblo al este de Córdoba, comenzó sus estudios en una escuela rural. Terminó siendo contador público y experto en análisis de riesgo crediticio. Realizó casi toda su carrera en la Casa Central del banco. «Es un orgullo haber sido parte, aún sueño con él», dice Duzevic casi una década después de retirarse de la institución. Hoy vive en Olivos.

— ¿Dónde nació?

— Soy originario de un pueblo de Córdoba, de Noetinger, al sudeste de la provincia, límite con Santa Fe. Vivíamos en un campito con mi padre. En esa época eran todas chacras de alrededor de cien hectáreas, donde vos veías la casa del vecino. Hasta segundo grado fui a una escuela rural. Después ya fuimos al pueblo.

— ¿Comenzó su carrera en la zona?

— No, no. Atraído por las luces de Buenos Aires un día incursioné y vine. Tenía una hermana que vivía acá e hice un par de trabajos. No me fue mal, pero no me fue bien tampoco. Yo me acuerdo de que vivía a la vuelta de la sucursal de San Fernando, al frente de la plaza, y había quedado sin trabajo. Yo tenía veintidós años, fue en 1981, y me había casado a los veintiuno. Nos casábamos jóvenes, ¿sabés? Yo usaba el pelo largo, con rulos. Entonces me puse el traje de casamiento, me peiné con Lord Cheseline —que era un fijador que había en esa época— bien para atrás. Fui a la sucursal y pedí hablar con el gerente. Y entonces el empleado me dijo: «¿Pero para qué querés hablar con el gerente?». «Es un tema personal», le respondí. Y entonces sale el gerente, sale el tipo trajeado, traje negro, pelado, cara de malo, y me dice: «¿Qué es lo que quiere?». Le dije directamente: «Quiero trabajar en el banco». Y el tipo me mira, levantó el teléfono, llamó —no sé con quién habló en Casa Central— y al mes

estaba trabajando. En esa época era distinto, era más simple conseguir trabajo. Recuerdo que, cuando vine acá, el Clarín sacaba un suplemento de trabajo los domingos, que era una cosa gorda, páginas y páginas. Uno buscaba, se presentaba y lo tomaban.

— ¿Comenzó a trabajar en esa sucursal?

— Sí. Entré bien abajo, pagando a jubilados. Lo primero que hacías era todo manual en esa época. Se les entregaba el recibo a los jubilados: venían con el documento, pasaban por la caja y cobraban. El trabajo de inicio, el trabajo más de base que había en la sucursal... Allí estuve dos años y pasé a la sucursal de Olivos. Mientras trabajé fui estudiando contador público. Una vez que me recibí, me llevaron a Casa Central.

— ¿Hizo toda su carrera en Casa Central?

— Sí, físicamente estuve allí, aunque también ocupé cargos en la sucursal Plaza de Mayo, que es el mismo edificio. Cuando pasé de Olivos a Casa Central estuve en el área de riesgo crediticio. Pasé por diferentes posiciones hasta llegar a subgerente general y luego a gerente general. Recuerdo que en 2001 yo era subgerente; fue una situación muy compleja para todos, incluso para el banco. En esos momentos, el rol del Nación fue fundamental para el país.

— ¿Qué recuerda de esa época?

— El grueso de los campos de la Pampa Húmeda estaba hipotecado a favor del banco. Durante las décadas de 1980 y 1990, muchos productores arrastraban deudas que, en algunos casos, equivalían a cinco o seis veces el valor de los campos cuando se aplicaban todos los coeficientes que determinaban la deuda. Llegamos a 2001 con esa situación, cuando la gente debía tres o cuatro veces el valor del campo, y el Gobierno por esa época había sacado un plan que permitía pagar con títulos. Compraban títulos al 30 % y el banco los tomaba al 100 %, porque el Estado a su vez los tomaba al 100 %. Además, el banco hacía planes de pago y otorgaba quitas a esas deudas en función de lo que valía el campo. Comparaba lo que valía el campo con lo que se debía. No cobraba más que el valor del campo. Si tenías un campo que valía cien dólares, no podías pretender cobrarle trescientos; cobraba un valor acorde a ese campo. Y eso sacó al campo adelante, porque cancelaron las deudas. Prácticamente se saneó la cartera agropecuaria entre 2000 y 2004.

Siempre recuerdo que en esa época movíamos el agro. Se endeudó el agro y, con la mejora del tipo de cambio local, el impulso de los precios internacionales —de la soja estoy hablando principalmente— y buenos años climáticos, el campo remontó. Cuando da vuelta el campo, da vuelta el pueblo; los que somos del interior sabemos que, si le va bien al campo, le va bien a todo el mundo: al ferretero, al almacenero, al zapatero.

Recuerdo que el banco no remató un solo campo; arregló con todos. Algunos quedaron afuera por otros acreedores. Pero desde el banco se hizo todo para que el campo saliese adelante. Ese acompañamiento clave del Banco Nación es lo que hace que este banco no sea solo un banco más.

— ¿Qué es el Banco Nación?

— Es el banco que está donde los otros no quieren estar. Atendemos sectores que los otros no quieren atender y zonas del país donde el resto no llega. Cumplimos funciones que le asigna el Estado, que no hay otro banco que lo pueda hacer más que el Banco de la Nación Argentina. Si un sector atraviesa una crisis, el BNA acompañará. Por ejemplo, si había una urgencia en el valle de Río Negro porque se pudría la manzana, porque una granizada se la había llevado, ahí el que asiste es el Banco Nación. Aparte, estamos en todos lados. Yo ando mucho por el interior; es normal ver en la sucursal que va una persona mayor a cobrar la jubilación y sale el empleado y le dice: «Déme la clave», y le maneja el cajero, le saca la plata y se la da. Digamos, es una función que va más allá de un banco común. No se instala una sucursal por la rentabilidad. Tenía un director que decía: «Esto es mitad ministerio, mitad banco». Uno está ahí porque tiene que estar en el lugar, porque es necesario. Así era en mi época, por lo menos.

— ¿Cómo fueron sus días como gerente general?

— Fui gerente general del 2012 al 2017. Llegaba al banco a las nueve de la mañana y me iba a las nueve de la noche. A la noche tenía el teléfono prendido, tenía la mala costumbre de atender siempre a todos, a todo el mundo. Cuando digo a todos, es a todos los gerentes zonales, a todos los planteos, a todos. O sea, no tenía filtro. Es difícil manejar un banco de miles de empleados. También me servían los viajes para entender las otras realidades de las regiones, porque desde Buenos Aires a veces es difícil captar lo que pasa en otros lugares, con otras realidades.

— ¿Cuándo se retiró del banco?

— En 2017, con un retiro voluntario. Todavía sueño con el banco. Para mí es un honor haber formado parte de esta institución. Lo que más se extraña es el tercer tiempo, como lo digo yo, ¿no? La gente, la relación con la gente. Tenía muy buena relación con mis compañeros, y eso se extraña. Todavía no puedo pasar frente a la puerta del banco, llego nomás hasta el Obelisco.

Leticia De Zan

Gerente zonal de Córdoba Norte

De Zan recuerda que de niña iba a la escuela en lancha desde su casa en Villa Paranacito, Entre Ríos. Hoy trabaja en la ciudad de Córdoba y su familia vive en Santa Fe. Es contadora pública y magíster en negocios con orientación en finanzas. Su lema es: «Para que las cosas sucedan, hay que trabajar día a día». Esta es la historia de la gerenta zonal de Córdoba Norte, Mg. Leticia De Zan.

— ¿Cómo fue su niñez?

— Me crié en Villa Paranacito, en el delta entrerriano. En esa época vivían allí alrededor de cuatro mil personas. Tuve la particularidad de que iba a la escuela en lancha. Esperaba la lancha escolar (en vez del colectivo), que pasaba a las 9:30 de la mañana por el muelle de mi casa, para entrar a la escuela a las 10. Eran alrededor de tres kilómetros de distancia. Se ingresaba en ese horario porque había chicos que vivían muy adentro de la isla y los pasaban a buscar muy temprano. Entonces, sí o sí, vos tenías que almorzar en la escuela. Hoy eso creo que ha cambiado, pero ha mejorado para los alumnos. En esa época era igual súper lindo. Después nos trasladamos por trabajo de mi padre.

— ¿Cuál era el trabajo de su padre?

— Él era gerente del Banco de Entre Ríos, así que viví en diferentes localidades de la provincia. A los diecisiete años fui a Paraná a estudiar Contador Público en la Universidad Nacional de Entre Ríos.

— ¿Cómo ingresó al banco?

— Para ayudar a mi familia, en segundo año de la carrera empecé a trabajar en la Municipalidad de Paraná. Un día de cursada estaba en uno de los patios de la facultad y había una convocatoria que vencía ese día para ser pasante en el Banco Nación. Con un amigo nos anotamos, e ingresamos los dos.

— ¿Prefirió el banco?

— Sí, incluso cuando económicamente iba a ser menos redituable en principio. Me acuerdo de que nos habremos anotado en junio de 1996. Yo cobraba en la Municipalidad de Paraná $400, ya que también era pasante. Me seleccionaron para el Banco Nación, pero iba a cobrar $350, que yo lo destinaba a pagar el alquiler de donde vivía. Pero igual fue una decisión. Dije: «Bueno, me parece que en el Banco Nación podría tener una mejor perspectiva de futuro». Y dejé de lado los $50 que perdía. Ingresamos al Nación en octubre de 1996 como pasantes.

— ¿De ahí en más siguió en el banco?

— Sí. La pasantía duró un año y luego ya quedé como empleada efectiva del banco en la sucursal de Paraná. Ahí me desempeñé en distintos sectores. A posteriori, en el año 2006, me proponen irme de gerenta a la ciudad de Diamante, a cincuenta y uno kilómetros de Paraná. Ahí empecé la carrera como gerenta de sucursal.

— ¿Siempre se quedó en la zona?

— Más o menos. En 2010 fui de gerenta a San Pedro, en Buenos Aires. Siempre intenté mantenerme en lugares donde pudiésemos vernos con mi marido. Mi esposo trabajaba en el banco, hoy ya se jubiló. Teníamos que coordinar los traslados y siempre buscamos que no nos separen familiarmente, entonces estar dentro de todo a una distancia acorde para viajar fue una de nuestras reglas. Cuando fui a Diamante, viajaba yo porque él seguía en Paraná, y al mes lo trasladaron a San Justo, Santa Fe. Así que nos veíamos los fines de semana.

— ¿Esa dinámica la mantienen hoy?

— Sí, es una organización familiar y un acuerdo. Si no tenés ese apoyo y esa coordinación —o por lo menos en mi caso—, no tendría el equilibrio para poder rendirle al banco lo que me pide con objetivos y con el plan estratégico que tiene. Hoy mi familia vive en Santa Fe y yo viajo todos los fines de semana. Son cuatrocientos kilómetros. Siempre les voy a estar agradecida porque son el pilar que me permite darlo todo de lunes a viernes. Mi familia es una de las partes que impulsó mi crecimiento.

— ¿Cuáles otras partes la impulsaron?

— Tuve muy buenos compañeros y jefes que me han dado grandes oportunidades. El gerente general confió en asignarme la gerencia de Santa Fe en su momento, y luego la zonal de Entre Ríos Este y la unificación con toda la provincia. Para mí fue un orgullo poder ser gerenta zonal en mi propia provincia, que aparte ya la conocía muy bien. Y ahora estoy en Córdoba. Es importante tener oportunidades, pero también uno tiene que capacitarse y tener la disposición para emprender los desafíos de cada lugar, tanto profesionalmente como en la coordinación familiar.

— ¿Cuál es su posición actual?

— Gerenta zonal de Córdoba Norte, que abarca treinta y tres sucursales. Once están dentro de la ciudad, tenemos otras como Villa Carlos Paz y llegamos hasta Cruz del Eje al norte; también tengo a mi cargo el equipo Este, con asiento en San Francisco, que abarca hasta Morteros.

— Teniendo experiencia en diferentes provincias, ¿qué diferencias nota en la clientela?

— Entre Ríos no es tan industrial, aunque cada vez hay más. Pero no es como Santa Fe y Córdoba. Entre Ríos tiene muy desarrollado el sector avícola, que aporta el 51% de la producción nacional. No así Córdoba, que tiene muchas industrias —como la agroindustrial, de servicios y la construcción, que es muy fuerte en la provincia—. El 95% de nuestros clientes son pymes, aunque en Córdoba veo un fuerte componente de empresas más grandes que en Entre Ríos.

— Siendo la zonal de Córdoba Norte una de las más relevantes del país, ¿había imaginado llegar a una posición así cuando comenzó su carrera?

— No. Yo fui trabajando siempre concentrada en el día a día para dar lo mejor. Siempre hay que trabajar día a día para que las cosas buenas sucedan. También me capacité mucho: soy contadora, el año pasado terminé una maestría en la Universidad de San Andrés, y el banco nos brinda mucha capacitación y apoyo a todos los empleados para que crezcamos. Sí, cuando tuve mi primera gerencia en Diamante ya empecé a aspirar a más. Creo que capacitarse en manejar recursos humanos es fundamental. Hoy hay que poder motivar a los jóvenes, que tal vez no piensan en hacer una carrera de treinta años en una misma institución, entonces fortalecerlos y darles confianza en la toma de decisiones es importante.

— ¿Hay muchas mujeres trabajando en el banco?

— Sí, hay muchas. Antes éramos menos. Yo creo que no tenemos techo dentro de la organización; no lo pone la institución, sino que a veces por este tema familiar es difícil coordinar ambas cosas. Me hace acordar que cuando fui a San Pedro no había baño para mujeres. Justo llegué yo, en reemplazo de una mujer que había sido gerenta ahí. Recuerdo que las chicas usaban el baño que estaba al lado de la gerencia. Generalmente, en los bancos de antes hay un baño junto a la gerencia. Bueno, yo ahí logré hacer el baño para mujeres en San Pedro. Así que me fui con ese logro también.

— ¿Qué significa trabajar en el banco?

— El banco me ha dado mucho y estoy totalmente comprometida con la estrategia de la organización. Creo que todos los empleados del banco tenemos un sentido de pertenencia muy fuerte y amamos nuestro lugar de trabajo. El compromiso del banco con sectores clave apoya el crecimiento del país. Cuando era gerenta de sucursal y firmaba hipotecarios, era muy emotivo, porque vos sabías que estabas ayudando, como banco, a una familia a que acceda a su vivienda, y lo notabas en la gente que firmaba contenta. El banco es líder por su presencia, por su cartera y por su gente. Al final, las personas hacen a las organizaciones.

Sebastián Riveros

Gerente zonal NOA Oeste

Sebastián Riveros es cordobés y vive en Catamarca. Dedicó su vida al desarrollo del Banco Nación. Trabajó en diferentes localidades llevando los servicios del banco a ubicaciones recónditas de la Argentina. Ni el asfalto, ni el ripio ni las rutas aéreas detuvieron su trabajo. Sea en auto, 4x4 o en avioneta, Sebastián Riveros muestra la convicción de quien conoce los pilares del BNA. «El banco llega donde no llega nadie», dice, y le hace honor. Esta es la historia del gerente zonal NOA Oeste, Sebastián Riveros.

— Vive en San Fernando del Valle de Catamarca hace cinco años por el banco, ¿no extraña Córdoba?

— Hace treinta y dos años que estoy en el banco y llevo cinco desde que llegué a San Fernando. Con el banco recorrí el país. Trabajé primero en Córdoba capital, después en San Francisco, Villa María, Rafaela y Santa Fe capital. Ya hace mucho que no vivo en la ciudad de Córdoba. Allí tengo a mis hijos, que van a la facultad en Córdoba, y con mi esposa los visitamos una vez por mes.

— ¿Se acostumbró a las mudanzas?

— Cuando entré en el banco decidí hacer la carrera bancaria. Sabía que esto era así y la verdad que me gusta ir conociendo distintos lugares, distintas idiosincrasias inclusive dentro de un mismo país. Es increíble ver las diferencias culturales a lo largo de él. Tenemos un territorio muy rico en sus riquezas y en su gente, y eso la verdad que me gusta, me apasiona mucho. A pesar de que tengo cincuenta y un años (entré a los dieciocho), no me canso de este tipo de vida.

— ¿Cómo es su trabajo en San Fernando del Valle de Catamarca?

— Acá estoy a cargo de la Zonal NOA Oeste, que comprende a las veintitrés sucursales de la provincia de Catamarca y de la provincia de La Rioja. En la ciudad de San Fernando hay dos sucursales: una que se llama Fray Mamerto Esquiú, que tiene aproximadamente treinta empleados, y después está la sucursal cabecera —que también está a mi cargo—, que es la sucursal San Fernando del Valle, que tiene ciento diez empleados. En Catamarca somos agentes financieros [N. E.: el Banco Nación es agente fiduciario de tres provincias: Catamarca, San Luis y Mendoza] y somos el único banco que opera fuera de la capital provincial, así que imagínese la importancia de nuestra presencia. Incluso hay una locación donde, hasta el año pasado, cargábamos los cajeros automáticos por avioneta.

— ¿Cómo es eso?

— A seiscientos kilómetros de la capital se encuentra Antofagasta de la Sierra, una localidad de alrededor de dos mil habitantes en medio de las montañas. Allí no había caminos para llegar, y no hay sucursal. Pero el banco puso dos cajeros automáticos. Nosotros tenemos convenio para pagar los salarios a los empleados públicos: alrededor de trescientos son empleados públicos y el resto de los trabajadores son mineros. Para llevar el dinero se gestionaba de manera tripartita entre el banco, el municipio y la gobernación una avioneta de la Provincia que, una vez por mes, llevaba las remesas para cargar los cajeros. Siempre se coordinaba para que la avioneta saliese a la mañana y regresase al mediodía, por una cuestión climática. Sin embargo, el año pasado la Provincia y el municipio completaron la ruta, así que ahora se hace de forma terrestre con blindados desde la sucursal de Belén, que está a trescientos kilómetros.

— ¿Se sigue usando mucho efectivo?

— Se usa menos, pero en algunas zonas está muy arraigado. Nosotros hacemos educación financiera en las distintas localidades; inclusive, en Antofagasta de la Sierra hemos viajado a enseñar la utilización de los canales virtuales del teléfono, de la billetera y, bueno, de a poco se va extendiendo el plazo en el cual nosotros vamos haciendo la carga de los cajeros, pero seguimos todavía cargando efectivo físico. En cambio, para todo lo que son operaciones bancarias, hoy con la conectividad la actividad es otra cosa: la gente, sobre todo en las zonas alejadas, está muy bien atendida, porque se la puede abordar de distintas formas. El banco ha adelantado muchísimo en esto y a la gente en zonas alejadas le llegan los productos como a cualquiera, pueden sacar un crédito online como todos, no hace falta viajar trescientos kilómetros hasta la sucursal más cercana. Y eso sí les cambia la vida a las personas.

— Con el crecimiento de proyectos mineros, ¿prevé tener mayor reposición de efectivo?

— Sí, acá empezó la minería fundamentalmente por el litio, pero se están emplazando varias mineras grandes en la zona. Eso va a repercutir en el derrame económico de la proveeduría minera, desde transporte, ropa de trabajo y comida, todo. Todavía falta para que derramen en el resto de la economía, porque son instalaciones muy grandes que demandan mucho tiempo para operar al 100%.

— ¿Siempre viaja mucho?

— Sí, es nuestro rol. Este es un trabajo que implica que tanto yo como mi equipo estemos permanentemente en contacto no solamente por Zoom, por las distancias, sino que yo por lo menos tres o cuatro veces por año viajo a cada una de las veintitrés sucursales de las provincias. Así que ando muchísimo en ruta, acompañando las sucursales y visitando clientes.

— Una vida en la ruta...

— Sí, el gerente general siempre dice que somos viajantes con corbata. Nuestro rol es acompañar e impulsar a las sucursales. La presencia es importante. En esta zona hay principalmente cultivos como vid, nogal y olivo. También las capitales provinciales tienen parques industriales; en Catamarca hay fábricas textiles. Buscamos acompañar el desarrollo de todos: personas, agro, industriales, comerciantes, todos.

— ¿No se cansa de viajar?

— No, uno no se cansa de viajar y mucho menos de los paisajes. Hay distintas rutas en Catamarca y La Rioja que son muy bonitas. Hay una zona en Catamarca que se llama Los Seismiles, que tiene los volcanes en actividad más altos del mundo, y no mucha gente lo sabe: el Ojos del Salado, el Pissis... Ahí está el Campo de Piedra Pómez en Antofagasta de la Sierra. Hay lugares realmente muy lindos de conocer. Después, en Chilecito, Famatina, el cerro Famatina... Cuando vamos desde la ciudad capital de Catamarca a nuestra sucursal de Santa María, que está al norte, a setenta kilómetros de Cafayate, en Salta, tenemos que cruzar por la cuesta del Indio, que está en Tucumán, el camino a Tafí del Valle; es una zona que realmente es digna de conocer y la verdad que estoy agradecido siempre al banco por permitir que este trabajo nos haga conocer diferentes lugares. Algún que otro día puede ser que la ruta canse o las horas en la camioneta se hagan pesadas, pero en realidad uno busca tratar de disfrutar de lo que hace, ¿no?

— ¿Qué es el banco para usted?

— El banco para mí es todo, es lo más federal y soberano que existe. El Banco Nación tiene uno de los cajeros automáticos más altos de Sudamérica, a 3300 metros de altura sobre el nivel del mar. Realmente, el banco llega donde no llega nadie.

Darío Barrera

Jefe de Mayordomía

Nacido en Mataderos, Ciudad de Buenos Aires, actualmente vive en Flores con su familia. Darío es un apasionado por la música. Toca el piano, la guitarra, la armónica y el bajo, entre otros, una pasión que despertó de su crianza familiar. Su abuelo tocaba con el reconocido músico Eduardo Falú. Barrera coordina a más de cien personas en toda la cuadra que sostiene a la Casa Central del Banco. Dice que su tarea es buscar la armonía y, principalmente, que nadie desafine, casi como un director de orquesta.

— ¿Cómo fue su vida antes de entrar al banco?

— Me crié con mis abuelos, siempre estuve muy ligado a la música. Mi abuelo me enseñó a tocar diferentes instrumentos, luego fui autodidacta y más adelante tomé clases. La música y mi familia son lo que me mueve. Disfruto mucho de estar con los míos.

— ¿Qué le genera la música?

— Hace poco fuimos con mi señora a ver un tributo a Astor Piazzolla en el Colón. Fuimos con una pareja amiga y en un momento tocaron Balada para un loco, que es un tema que me hace acordar mucho a mi abuelo, y quebré. Y un flaco me mira y digo: «Mirá, hay gente que llora porque perdió Boca». A mí esto me toca ciertas arterias que me emocionan, porque es así; quizás escuchás un tema en otro idioma que no conocés y ciertos tonos... Es energía, ciertas vibraciones te llegan, es un idioma.

— ¿De qué trabajó antes de entrar al banco?

— Antes de entrar, trabajé mucho en ventas, ganaba bien. Después comencé a manejar un taxi, y fui papá. Y ahí las cosas cambiaron, quería algo más estable para poder organizarnos en casa. Mi mamá trabajaba en el banco, entonces averigüé para comenzar acá.

— ¿Cuál fue su primera tarea?

— Entré en la guardia del tercer turno, como chofer de la guardia. En base a eso, surgió la posibilidad y la necesidad de hacer una logística. Hicimos un curso de embalaje y, haciendo horas extras en comisión para la fundación del banco, nos surgió la posibilidad de viajar por todo el país porque se organizó una exposición de cuadros, ya en 2009. Es impresionante ir a sucursales en lugares totalmente inhóspitos. He hecho horas extras en las cantinas, en todos los sectores que corresponden a mayordomía, y en todos los turnos: mañana, tarde y noche.

— ¿De qué se encarga la sección Mayordomía?

— De que funcione la infraestructura edilicia del banco. Hacemos recorrido de pisos, control de accesos, de las empresas tercerizadas, acompañamiento a los servicios que vienen a prestar, ya sea el mantenimiento de plantas o la fumigación. Nos encargamos de las mudanzas, del trabajo de estafeta o de ordenanza y relevamientos del edificio. También tenemos a cargo el cuidado de los anexos, como el Centro de Cómputos Paralelo —que es un backup con toda la información— en Once, y de otros edificios. El sector trabaja veinticuatro horas, los 365 días del año, para lo cual siempre hay un grupo de guardia, porque si se rompe un caño un viernes, no podés esperar al lunes para arreglarlo. Además, mucho del trabajo que hacemos es cuando no hay personal en los edificios. Por ejemplo, si se muda un director, no podemos hacer la mudanza cuando la sucursal está llena de gente, arrancamos después. Todo esto nos permite conocer el edificio de punta a punta, cosa que no sucede con todos los trabajadores de otras secciones. Algunos se jubilan y te dicen: «Ah, no sabía que había talleres». Acá tenemos talleres de arreglos, de plomería, tapicería, lustre, carpintería, de todo.

— ¿Hasta el 1 de enero se trabaja?

— Sí. El 24, el 25 de diciembre, el 31 y el primero de enero también. Siempre hay gente. Es un trabajo con diferentes turnos, guardias y horarios rotativos. Somos más de cien personas en Mayordomía.

— ¿Cuándo pasó a ser jefe de la sección?

— Fue en octubre de 2025. Me dijeron que querían que Mayordomía funcione como funcionaba mi staff, cosa que yo siempre pensaba que no se veía, pero sí se ve el trabajo de todos. Y mi respuesta fue que yo priorizaba a mi familia, porque no tenía con quién dejar a mi hijo, hasta que encontramos una persona —que era la persona que cuidaba a mi abuela hasta su último momento—. Lo consulté con mi mujer, por supuesto, porque esto me significó un cambio radical en todo. Antes desayunaba y almorzaba todos los días con mi hijo, iba a buscarlo al colegio, porque yo entraba de 4 de la tarde a 10 de la noche en la semana. Y esto me demanda las veinticuatro horas del día. Si bien tengo un horario, no lo cumplo porque siempre fui así: siempre llego una hora antes y me voy una hora después. No trabajo mirando el reloj, porque a veces te demanda un poco más. Y estoy enamorado del sector. Me parece que la mesa se sostiene con las patas. Entiendo la función de trabajar en equipo y la diferencia de un grupo y un equipo.

— ¿Cuál es la diferencia?

— Un equipo es un grupo de gente que se junta con un fin en común. No importa el momento en que suceda algo, uno tiene que estar, por eso hay guardias todo el tiempo y hacemos de la individualidad un conjunto. No se trabaja de manera separada, uno hace una torre y no puede venir

otra persona y tirarla. Nuestra unidad es el sector. Eso es lo que me propuse cuidar, inculcar, transmitir y, por sobre todo, pongo en alto el valor de la persona, que cada uno tiene una vida, que cada uno tiene una importancia. Yo intento ayudar a los que entran, de alguna manera siento que con ellos soy el padre que me hubiese gustado tener. Soy permeable pero no influenciable, acepto la crítica.

— ¿Cuál fue el desafío más grande que vivió en la sucursal?

— Antes de que existiera el backup de Once, acá había un grupo electrógeno que, cuando se cortaba la luz, se activaba. Por 2011, un día se cortó la luz y no se activó. Todo era más analógico, no había combustible y la empresa del aparato no respondía. Teníamos combustible para una determinada cantidad de tiempo, entonces el que era mi jefe en ese momento me dijo que vaya, que agarre unos tambores de quinientos litros para ir a buscar gasoil a la estación de servicio y traiga el combustible. Yo le respondí: «No tengo registro de cargas peligrosas». Le pedí que me acompañara porque era muy riesgoso. Imaginate que, si viene un coche y te impacta, sucede algo... íbamos a tener un drama. Desde sistemas nos apuraban, nos intentaban hacer entender que, si no volvíamos con combustible rápido, se perdían todos los datos del banco. Era otra época; ahora tenemos backup acá y en Once, y dos grupos electrógenos.

— ¿Y cómo lo solucionaron?

— Bueno, en conclusión: fuimos y vinimos haciendo varios viajes con una lata, hasta que se pudo acercar la empresa contratada por el banco para poder cargar el suministro. Pero estábamos en alerta máxima porque podía quedar sin uso el sistema del banco, se podían perder todos los datos que tenía el centro de cómputos. Por esta situación surgió más tarde el anexo de cómputos en Once. Hoy en día la tecnología avanzó de otra manera, hay una nube donde se almacenan los datos y otras herramientas de seguridad informática. Pero aquel momento fue intenso, me di cuenta de lo importante de nuestro trabajo. Ahora, el banco también tiene dos empresas proveedoras de electricidad. Yo igual sueño con que la sede sea autosustentable y poner unos paneles solares o eólicos.

— ¿Qué significa el banco para usted?

— Ocupa un lugar profundamente significativo en mi vida, ya que me brindó la posibilidad de crecer y desarrollarme no solo en el ámbito profesional, sino también en el personal. Desde el primer día me otorgó estabilidad económica y emocional, permitiéndome construir un proyecto de vida. Aquí conocí a quien hoy es mi esposa y la madre de mis hijos. Por eso puedo decir que el banco no es solamente mi lugar de trabajo; el banco es mi segundo hogar.

Sergio Rodríguez

Ex combatiente de Malvinas

«Todo tiene que ver con todo en la vida», dice Sergio Rodríguez, empleado del banco y excombatiente de Malvinas. Vive en Caballito y trabaja en la Casa Central del banco en la Ciudad de Buenos Aires. Nacido en Buenos Aires, se crió en Monte Maíz, Córdoba, y es el mayor de cinco hermanos. Su pasión es la música y es profesor de guitarra. Se recibió de politólogo y tiene una maestría en administración pública. Ingresó al banco en 1984. Esta es la historia del excombatiente de Malvinas y teniente de reserva Sergio Rodríguez.

— ¿Cómo era su vida antes de entrar al banco?

— Me crié en Monte Maíz, Córdoba; allí hice hasta el secundario y además me recibí de profesor de guitarra a los diecisiete años. Vivía con mi familia, mis padres trabajaban en una metalúrgica y comencé de chico a hacer mandados para una señora cuya familia tenía una estación de servicio. Empecé entonces a trabajar ahí despachando nafta. Era una niñez simple, de pueblo; por entonces estaba enamorado de mi guitarra. Tocaba en casamientos, en las iglesias, lo típico en esa época.

— ¿Hay una sucursal del BNA en Monte Maíz?

— No. La sucursal más cercana está en Isla Verde, a veinte kilómetros. En aquel entonces, mi papá siempre me decía: «Tenés que entrar al banco», en referencia al Banco Ganadero, que funcionaba en la zona. Años después entré en el Banco Nación.

— ¿Qué hizo al terminar la secundaria?

— Volví a Buenos Aires en 1981 para estudiar. Me anoté en la UTN, quería ser analista en sistemas. Fue duro el ingreso a la universidad porque era muy exigente, sumado a que yo venía del pueblo, de una familia de trabajadores. Mi papá ya se había mudado a San Isidro por trabajo, vivíamos en un stud del hipódromo, donde era portero. Llegar a la gran ciudad es como crecer de golpe, aunque después tuve que enfrentar situaciones más complejas.

— ¿Qué pasó después?

— En octubre o noviembre de 1981 llegó a mi casa de Monte Maíz una comunicación diciendo que tenía que presentarme al servicio militar. Tenía que ingresar en febrero de 1982. En el momento dudé si pedir prórroga para poder seguir estudiando, pero pensé: «Si me toca, lo hago y listo». Hoy, con el diario del lunes, creo que todo tiene que ver con todo.

— ¿Cómo siguió la historia?

— Volví a Monte Maíz. Como en todos los pueblos, a uno le cortaban el pelo, le hacían las despedidas y empezó todo un momento que era un acontecimiento. Aquello tenía otro sentido, diferente al de ahora. Uno se sentía bien porque iba a cumplir con su patria y se escuchaba la radio para ver si salía el nombre de uno. Cuando me hicieron la revisión médica me dijeron: «Usted puede quedarse en Córdoba, en el grupo de paracaidistas, o ir al Regimiento de Infantería 25 al sur», y yo dije que no; estando una noviecita ahí en Córdoba, elegí ir al sur.

— ¿Cómo fue la llegada al sur del país?

— En febrero de 1982 nos trasladaron, primero a Villa María. Después, en tren hasta Córdoba, y de ahí fui a Sarmiento, Chubut, para hacer el servicio militar en el Regimiento de Infantería 25. Fuimos en un avión militar que no tenía asientos. Para mí era todo nuevo, hasta fue mi primera vez en un vuelo.

— ¿Qué rescata de su experiencia en el servicio militar?

— La importancia de recibir y tener educación. Haber estudiado me permitió ser aspirante a oficial de reserva, lo que implica una preparación y entrenamiento mejor. Estaba en la sección del teniente Estévez; éramos alrededor de cuarenta soldados. Mientras estuvimos en Sarmiento no nos imaginábamos lo que iba a venir. Recién el 27 de marzo de 1982 vimos una movida diferente. Las balas de fogueo se cambiaron por balas de guerra, recibimos ropa nueva y boinas verdes como distinción. Igual aún no sabíamos ni nos imaginábamos nada. En ese momento se conformó la Compañía C. El oficial a cargo era Carlos Daniel Esteban; después estaban el teniente Roberto Néstor Estévez, el subteniente Juan José Gómez Centurión y el subteniente Roberto Reyes. Ese mismo día salimos en camiones hacia Comodoro Rivadavia. En los papeles íbamos a hacer maniobras. De ahí nos fuimos en avión a la Base Naval Comandante Espora y de ahí nuevamente a Punta Alta, a la Base Naval Puerto Belgrano. El 28 de marzo estábamos arriba del rompehielos Almirante Irízar; lo cargaban de municiones, comida, pertrechos, pero aún no sabíamos nada.

— ¿Cuándo se entera de que iba a ir a las Islas Malvinas?

— El 1 de abril, ya en el océano, el teniente Estévez nos reunió y nos dijo que íbamos a recuperar las Malvinas. Se hace un juramento simbólico —porque nosotros no habíamos jurado nada, éramos soldados muy nuevos— y ahí nos dice que íbamos a participar de un acontecimiento histórico para sacar «a los piratas ingleses». Estévez era muy fervoroso y yo sentí un gran orgullo por estar ahí. Por un tema climático, se rompió un helicóptero —un Puma— que servía para desembarcar, y no pudimos hacerlo el 1. Los primeros que desembarcaron fueron los de la Compañía C con el capitán Pedro Giacchino, de la Armada, y el teniente coronel Mohamed Alí Seineldín. Toda esa gente desembarcó y nosotros nos quedamos en el Almirante Irízar. Como éramos reserva, desembarcamos el 3 y nos dieron la misión de tomar Darwin y Goose Green (Pradera del Ganso).

Aquel atraso significó una frustración para mí y para todos, ¿no? Porque no íbamos a estar en ese momento histórico.

— ¿Cómo fue estar en el terreno y en combate?

— Durante abril fue bastante tranquilo. Entrenábamos y hacíamos pozos para las trincheras. Pero cuando llegaron los ingleses, el 21 de mayo, tuvimos una verdadera percepción de lo que era la guerra; ya se escuchaban los combates a kilómetros de distancia. El 27 de mayo, el teniente Estévez nos dijo que nos preparemos, que íbamos a ir a la primera línea. El 28 a la madrugada salimos para la primera línea. Es una sensación rara porque, después de estar mucho tiempo ahí, vas a entrar en combate y uno piensa: «Bueno, que se termine pronto». Ya habíamos soportado todo el frío, vivir en las trincheras, el hambre, la falta de logística, porque claro, después del 1 de mayo empezaron a surgir varios problemas porque no había cobertura aérea, no llegaban los helicópteros, había que comer lo que se encontraba.

— ¿Qué pasó aquel 28 de mayo?

— Salimos temprano, a las seis de la mañana, hacia el istmo de Darwin. Caminamos como dos kilómetros y, más o menos a las siete de la mañana, nos encontramos con otro grupo que estaba ahí, que era del subteniente Pelufo. Se veían unas figuras debajo del mar, entonces mandan a dos soldados a tomar contacto y, bueno, ahí empezó el combate. No llegamos a meternos en las posiciones y nos agarraron fuera de ellas porque fue un contraataque. Empezamos a tirar entonces. Aquel combate fue uno de los más duros; creo que duró casi cuatro horas —nosotros, de esos treinta y cinco, treinta fuimos a primera línea y cinco se quedaron en la escuela—. Pero digo «creo» porque no recuerdo bien cuánto tiempo disparé, ya que en un momento hubo un morterazo que lo tomó de lleno a mi compañero, que estaba cerca, y murió instantáneamente. A mí me hirió, pero no perdí la conciencia.

— ¿Cómo siguió ese día? ¿Qué más recuerda?

— Nos quedamos en la trinchera. Caía tierra del cielo, sentíamos olor a pólvora en el aire, era una situación caótica. En un momento, el teniente Estévez me puso un casco porque unas esquirlas me habían rozado. Como yo era el S2 —quien tenía que encargarse de la sección si pasaba algo con el teniente—, agarré la radio. No sabía ni cómo usarla. Empezamos a intentar encontrar una frecuencia y pude contactarme con el puesto comando. Pregunté qué teníamos que hacer y nos dijeron: «Tienen que aguantar, soportar, porque ya van a llegar los aviones Pucará». Efectivamente, después, cuando ya empieza a amanecer, llegan los Pucará, tiran, pero el combate siguió. Luego los ingleses tomaron las alturas y entonces el oficial que quedaba en ese momento, el subteniente Pelufo, tomó la decisión de rendirnos. Quedamos como prisioneros y la mañana del 29 de mayo me llevaron a San Carlos, donde me curan. Al día siguiente me trasladaron a Darwin, donde embarqué en un barco inglés, el Uganda, que era un buque hospital. De ahí me pasan al Bahía Paraíso, un buque hospital argentino. Desembarcamos en Punta Quilla, fuimos en avión a la Base Naval Puerto Belgrano y ahí estuve seis meses más o menos internado. Salí de alta en noviembre de 1982 y en diciembre llegué a Buenos Aires. Mi familia vivía acá.

— ¿Qué hizo a su vuelta?

— En el año 1983 volví a estudiar a la facultad. En esa época surgió una ley que apoyaba la incorporación de veteranos de guerra en distintas instituciones públicas. Me comentaron que estaba la posibilidad de entrar al banco. Hubo una persona muy conocida en el banco, Alicia Anaya, ya fallecida, y otras personas importantes en esto, como Luis Devoto, sociólogo del Centro Médico del banco, y Javier Rastelli. Esas tres personas lograron que nosotros estemos acá. Tomaron nota de cada uno. El hijo de Alicia tiene un cuaderno en el que la madre ponía todos los datos nuestros: qué hacíamos, qué no hacíamos, qué estudiábamos, si rendimos, no rendimos... Era un trabajo para poder incorporarnos al banco cuando no había registros nuestros en ningún lado de que lo habíamos hecho. Y en marzo de 1984 ingresé a la sucursal San Isidro. Así empecé mi carrera en el banco.

— En un momento dijo que todo tiene que ver con todo. ¿A qué se refería?

— Gracias a haber estudiado en Monte Maíz pude entrar como aspirante a teniente de reserva en el servicio militar y tuve diferentes experiencias que me formaron la personalidad. El teniente Estévez nos daba misiones especiales, como hablar frente al resto de los soldados, cuestiones de mayor responsabilidad. Siempre seguí formándome: fui a la universidad, hice una maestría y también tomé capacitaciones internas en el banco, hasta formé parte del área de capacitación. Una vez dentro del banco, y muchos años más tarde, Juan José Gómez Centurión se contactó conmigo cuando era vicepresidente del banco. No lo había visto más pese a que yo había combatido el 28 de mayo a la mañana y él al mediodía. En ese momento comencé a trabajar con él en el asesoramiento a empleados veteranos de Malvinas en todo lo que son líneas de crédito, difundir programas para veteranos en diferentes zonas. Así terminé mi carrera como empleado activo, como asesor de vicepresidencia. Desde 2019 soy empleado retirado; vengo al banco una vez por semana, estoy a cargo de la Comisión de Excombatientes, que funciona desde 1992. En aquel momento contabilizamos 143 excombatientes trabajando en el banco; ahora quedamos cuarenta. Organizamos el acto del 2 de abril.

— ¿Qué es el banco para usted?

— A medida que fui recorriendo el país, cuando estaba en las capacitaciones de normas ISO 9000, aprendí que el banco es una marca innegable reconocida por todos. Hay pueblos que son el banco, la municipalidad y la iglesia. Para nosotros, el banco es una familia, el banco te da identidad y para los veteranos que trabajamos acá es muy importante.

— Al final, su padre vio todo mucho antes.

— Sí, cuando entré al banco, mi papá se puso chocho.

María Eugenia Agudo

Responsable de préstamos y garantías de Rosario 3020

María Eugenia Agudo es una de las empleadas del banco con mayor antigüedad. Tiene una experiencia de treinta y ocho años de trabajo en Rosario, Santa Fe, y además, de pequeña, recorrió el país por ser hija de un gerente de carrera. «El amor por el banco lo mamé de chica y hoy siento un profundo orgullo por la institución», afirma.

— ¿De dónde es?

— Nací en Aguilares, un pueblo a noventa y dos kilómetros al sudoeste de San Miguel de Tucumán. Allí vivía con mis padres y mi abuela, aunque no recuerdo mucho de aquel lugar.

— ¿Por qué no lo recuerda?

— Porque mi papá trabajaba en el Banco Nación. Como estaba haciendo la carrera, nos empezamos a mudar cuando tenía cinco años. Fuimos a Rosario de Lerma, Salta, dos años; luego a La Quiaca, Jujuy, seis meses; a Orán, Salta, otros dos años. Y así nos fuimos mudando por diferentes lugares.

— ¿Cómo vivía el hecho de mudarse cada dos años?

— Al principio con ilusión, porque era chica, pero ya entrando en la adolescencia me empezó a costar. Era difícil arrancar de cero la escuela, los amigos. Y a mis quince años nos mudamos a Rosario, Santa Fe, donde decidí quedarme. Mis padres siguieron viajando cuando tenía diecisiete y yo me quedé con mis hermanos aquí.

— ¿Qué hizo cuando terminó el secundario?

— Empecé a estudiar para maestra jardinera y luego a trabajar de maestra por las mañanas y en el Banco Nación por las tardes. En esa época el banco tenía más disponibilidad de horario porque mucho del trabajo se hacía a mano. Entonces al mediodía iba al banco y estaba hasta las ocho de la noche; imaginate que era todo en papel. Hice los dos trabajos hasta que me casé y me decidí por el banco. Mi marido también trabajaba ahí.

— ¿Por qué eligió al banco?

— Yo le tenía más amor al banco, lo mamé desde chica. Además, yo misma le había dicho a mi papá que quería entrar. Ingresé como auxiliar de caja de ahorro, en atención al público. Siempre me gustó la parte contable; incluso, años después estudié tres años de contador público, pero como ya tenía a mis hijos, era complicado y dejé.

— ¿Siempre trabajó en Rosario?

— Sí, comencé en la sucursal de avenida Pellegrini y allí estuve hasta que la cerraron. Entonces me trasladaron a la sucursal donde actualmente trabajo, Rosario 3020. En esta sucursal funciona la gerencia zonal en el segundo piso, y la sucursal, en el primero y el subsuelo.

— ¿Le hubiese gustado hacer carrera como su padre?

— En realidad no. Siempre prioricé a mis hijos y no quería que tuvieran la misma vida que tuve yo. Mi padre hizo carrera porque a él le gustaba, estaba muy comprometido con el banco y nos quería dar una vida mejor. ¡Y lo hizo! Sin embargo, como hija era duro hacer esa vida. Fueron muchas mudanzas por diferentes regiones. Mi madre, que era maestra, en aquella época recibía el traslado cada vez que nos teníamos que mudar, entonces pudo seguir trabajando. Aun con todos los inconvenientes del desarraigo permanente, el banco me dio a mis dos mejores amigas.

— ¿Cómo es eso?

— A una la conocí cuando vivía en La Quiaca, a mis ocho años. Después nos volvimos a encontrar con ella en Goya, Corrientes, porque su papá también trabajaba en el banco y a nosotros nos habían trasladado ahí. Luego ya nos separamos, pero nosotras siempre quedamos en contacto. Imaginate, en esa época nos mandábamos cartas, cartas y más cartas. Recién con los cambios tecnológicos dejamos el papel y la lapicera de lado. Yo ahora viajo a Córdoba y ella viene acá; siempre seguimos en contacto. Y a la otra la conocí en San Justo, Santa Fe, cuando tenía diez años. Su familia no estaba relacionada con el banco, pero igual seguimos en contacto, y ahora ella vive en Rosario también.

— Dijo que su marido trabaja en el banco también; ¿vive con usted?

— Sí. A mi marido lo conocí en el banco y ahora está jubilado. Hizo carrera bancaria, pero siempre se quedó cerca de aquí. Ahora es distinto a cuando yo era chica: en aquella época se enviaba a alguien de Salta a Ushuaia si se necesitaba. Hoy se intenta mantener a las personas donde quieran y puedan ir; hay un mejor balance entre trabajo y familia.

— ¿Cómo es su trabajo actualmente?

— Mi trabajo actualmente conlleva momentos de mucha tensión, porque todo es para ahora. Llego a las 7:30 a la sucursal, antes de mi horario formal de entrada, para dejar cosas listas antes de la apertura. Casi todo mi trabajo del día es siempre urgente: si tengo que acreditar algo de clientes, tiene que ser en el día; debitar cuotas en el momento, porque si no se sigue cobrando mora. No se puede decir «ah, dejo para mañana», porque son cosas fundamentales. Hay veces que es tenso, pero me apasiona brindar un buen servicio. Tengo dos personas a cargo, y siempre la prioridad es el cliente, trabajar con honestidad, compromiso y responsabilidad.

— ¿Qué es lo más raro que escuchó en la sucursal?

— Una señora pretendió una vez devolver una casa que había comprado con un préstamo hipotecario nuestro. Vino después de haber firmado la compra y quería devolver la casa porque no le había gustado. Como el banco la tenía hipotecada, ¡nos la quería devolver! Dijo que no la quería más porque se estaba construyendo en el terreno de al lado y había mucho ruido. Obviamente, devolver la casa es imposible. Después me acuerdo de un cliente que vino enloquecido, al que le había desaparecido la plata de la cuenta y estaba fuera de eje. Intentamos calmarlo, mientras resultó que al final estaba chequeando otra cuenta. El señor sintió mucha vergüenza y nos pidió disculpas; cosas que pasan.

— Con 38 años de antigüedad, ¿ya piensa en la jubilación?

— Me quedan más de tres años para jubilarme. Me imagino esa etapa como un ciclo para llevar adelante actividades de dispersión.

— ¿Qué le gustaría hacer cuando se jubile?

— Gimnasio, primero y principal. Después tengo algo pendiente que es piano, porque lo amé siempre. Estudié a los doce años en un lugar en Goya, Corrientes, y me fascina. Con los traslados tuve que dejar los conservatorios. También juego tenis, así que seguiré jugando.

— ¿Qué se siente haber estado treinta y ocho años en la institución?

— Es algo que mamé de chica. Ingresé aquí con mucha ilusión y respeto a la institución. Siento orgullo de haber acompañado la evolución del banco, porque uno pasó todos los gobiernos, todos los problemas económicos, y tengo un profundo respeto y compromiso. El banco también se tuvo que adaptar a medida que se iban sucediendo los cambios, tanto tecnológicos como económicos y sociales. Uno tiene que acompañar esos cambios capacitándose a la par. Capacitación, adaptación, compromiso y responsabilidad rigen el trabajo bancario.

CAPITULO 5

EL BANCO NACIÓN EN LA HISTORIA FINANCIERA ARGENTINA

135 años de historia: el papel del Banco Nación frente a los grandes desafíos de la economía nacional.



Contamos más arriba que el Banco de la Nación Argentina (BNA) surgió en el marco de una importante crisis política y económica nacional, precedida incluso antes por una crisis financiera global con epicentro en Estados Unidos y el Imperio Británico. Quiere decir que el objetivo del banco desde siempre fue estabilizar y acompañar a los sectores productivos clave de la economía argentina —en aquel entonces, los agropecuarios e industriales—, que habían sido desarrollados justamente en la etapa previa a aquellas fluctuaciones, en un período de fuerte expansión y auge del capitalismo a nivel global y doméstico.

Como las crisis financieras han sido recurrentes en la Argentina, el rol del banco en cuanto a ayuda brindada en las emergencias e impulsor en las recuperaciones, como a comienzos de siglo, persiste a lo largo del tiempo, y así queda demostrado en el trabajo de Andrés Regalsky, Marcelo Rougier y Diego Rozengardt en El Banco de la Nación Argentina frente a las crisis económicas y financieras (1891-2021). Desde ese punto de vista, los principales acontecimientos que enfrentó el banco fueron:

El BNA y la Primera Guerra Mundial

Previo a la Primera Gran Guerra, la expansión agraria se aceleró en la Argentina principalmente gracias al crecimiento de la demanda del Imperio Británico, por entonces dos territorios con economías complementarias. Esto le dio un importante impulso no solo a las exportaciones, sino además a las inversiones, por ejemplo, en ferrocarriles. Los autores remarcan aquí que la restauración de un régimen de conversión monetaria a tasa fija como el impulsado por Carlos Pellegrini, basado en el patrón oro, monetizó los saldos superavitarios del boom en el comercio exterior y en la afluencia masiva de capitales externos. Este auge de exportaciones significó el ingreso de divisas al país que se tradujo en un aumento de emisión de billetes y de depósitos bancarios. Con un nivel de encajes bancarios en baja, el crédito local se fue potenciando. De esta manera, el banco creció en depósitos, en número de clientes y en expansión territorial.

En 1912, el BNA contaba con 126 sucursales y los depósitos aumentaron un 170 % entre 1905 y 1912. Pero la bonanza tuvo un final en 1913, previo al comienzo de la Primera Guerra. El crecimiento del banco se vio afectado por una crisis que comenzaba a impactar en la demanda internacional y, en 1914, casi todos los bancos sufrieron una corrida bancaria, pero no el BNA, que acumulaba el 45 % de todos los depósitos del sistema bancario. Con el comienzo del conflicto, en agosto de 1914, se estima que el producto interno bruto (PBI) argentino cayó entre el 10 % y el 13 %, sumado a otro 10 % en 1917.

«El cierre de las bolsas y el pánico bancario en los principales países tuvo su correlato en Buenos Aires y el Gobierno debió decretar feriado bancario por más de una semana para gestionar en tiempo récord la sanción de una serie de leyes de emergencia —cuentan los autores—; entre ellas se

destacó la prohibición de la extracción de oro de la Caja de Conversión, que dejaba en suspenso el régimen de conversión legalmente en vigencia, y la autorización al Banco Nación para otorgar redescuentos a los demás bancos del sistema y proveerse de liquidez en la Caja de Conversión».

Aunque la última cláusula no se aplicó, el BNA envió parte de sus reservas a otras casas bancarias para que hicieran frente a la caída en los depósitos. De esta manera, el BNA fue crucial en la estabilización del sistema financiero.

Al mismo tiempo, el BNA tuvo un rol preponderante en el crecimiento de la producción agropecuaria. Una vez definidas las modalidades de financiamiento y ciclos de producción, el BNA enfocó sus medios de financiamiento en la producción de maíz desgranado y embolsado, «por estar "destinados a garantir al productor contra la especulación" y evitar su "ruinosa realización", y se insistía, en relación con la siguiente cosecha fina, en que debían entregarse "en manos propias del colono"», agregan los autores en referencia a las Memorias del banco de 1915. Esta política se haría luego extensiva a otras producciones agropecuarias en diferentes zonas del país.

En 1916, la entidad intentó apuntalar a la pequeña industria, con préstamos de lenta amortización, para fortalecer al sector industrial y progresar en la independencia respecto de los mercados extranjeros.

La Primera Guerra Mundial trajo aparejado un cese de importaciones, por eso surgió con mayor fortaleza la necesidad de fomentar la industria nacional. Al mismo tiempo, esa caída de compras al exterior significó un desbalance fiscal, ya que las importaciones estaban gravadas por el Estado y representaban la mayor parte de la recaudación. Al ser tan importante la caída en las entradas del fisco, no se pudo disminuir el gasto en igual cantidad y se incurrió en una mayor deuda pública, del orden del 50%.

En este sentido, el BNA jugó un rol muy importante. Al estar limitado por estatuto el préstamo al Estado, el banco implementó cauciones con las que financiaba la deuda del Tesoro. Eran letras de Tesorería que el Gobierno había comenzado a emitir en 1914, a 180 días renovables, y que los bancos tomaban al 6% y recibían al mismo tiempo un adelanto del BNA con caución de esos documentos a una tasa levemente menor. De esta manera se financió al menos el 50% de las letras emitidas por la Tesorería.

En 1917, cuando Estados Unidos entró en la guerra, el peso volvió a cotizar, por lo que no se renovaron préstamos que se habían tomado en el exterior un año antes y se volvió a recurrir al financiamiento en el mercado local. El BNA amplió su crédito al Estado y triplicó el monto de las cauciones, ascendiendo a casi el 25% del total. El BNA involucró el 40% de sus activos de este modo, una tendencia que se hizo todavía mayor en 1918, cuando la entidad actuó como agente del Gobierno en el préstamo que dio a Gran Bretaña y Francia para la compra de cereales por 450 millones de pesos moneda nacional. Los autores del trabajo explican el importante papel del banco en la operación y las consecuencias para el país:

«En la práctica con esa operación se aseguró la colocación de excedentes agrícolas que constituyeron la clave para la reactivación económica que se experimentó a partir de ese año, utilizando fondos hasta el momento esterilizados como parte del elevadísimo encaje que el BNA mantenía, y que canalizados a los productores y comerciantes rurales, generaron una cadena de pagos que estimuló al conjunto de la economía. El encaje del BNA, equivalente casi al 50 % de los depósitos en 1917, descendió a menos de la mitad, y se ubicó a partir de entonces bien por debajo del promedio del sistema, dando cuenta del papel dinamizador que jugaría el banco de ahí en más. A su manera expresaba un esbozo de política anticíclica y fomento productivo, que no pudo desplegarse del todo en estos años por falta de un mayor consenso político y social».

La crisis de 1921–1923

Otra de las crisis que sacudió a la economía argentina fue a mediados de 1920, cuando el alza de las tasas internacionales y una consecuente recesión hicieron que cayeran los precios de las materias primas y los alimentos, el producto más fuerte de la Argentina. Esta situación se extendió hasta 1923. Como explican los autores, el valor de las exportaciones del país fue de 1000 millones de pesos oro en 1920 y cayó alrededor de un 30 % en los siguientes tres años.

Este hecho, sumado a la baja en los términos de intercambio, deprimió la capacidad adquisitiva del país al 60 % del nivel preguerra. Así, el peso se depreció más de un 30 % en 1921, y aunque tuvo una leve recuperación, seguía un 20 % más barato en 1923. Se movilizó rápidamente entonces el accionar del BNA, que amplió la línea de créditos a los ganaderos. Aunque ya contaban con asistencia preferencial, los préstamos llegaron a 360 millones de pesos en 1920 y a 400 millones en 1921 y 1922.

En 1922 se dispuso bajar la tasa de interés del 7 % al 6 % con el fin de evitar liquidaciones de productores ganaderos que ya atravesaban una situación gravosa. Así, muchos ganaderos pudieron sobrevivir a estos años e incluso volcarse a la actividad agrícola, que era más rentable. Otro de los hechos que marcaron la política del banco en 1923 fue el salvataje que ejerció sobre el banco privado más importante del país por aquel entonces, el Banco Español del Río de la Plata. Otorgó un préstamo por redescuentos de 100 millones de pesos para poder afrontar una caída en los depósitos de 180 millones de pesos.

Durante este período, el banco siguió dando apoyo a las cuentas públicas, que se vieron afectadas por la caída en las exportaciones a través de las cauciones. En 1924, el Gobierno pudo consolidar esa deuda con créditos externos, lo que en parte liberó al BNA.

La Gran Depresión

Con la crisis de 1929 en la Bolsa de Nueva York, la economía internacional entró en una depresión que afectó a todos los países. Los precios internacionales volvieron a caer, afectando fuertemente al sector agropecuario. El sector industrial se fue fortaleciendo otra vez de a poco para sustituir importaciones.

En medio de cambios de políticas monetarias entre el gobierno de Hipólito Yrigoyen y el proceso militar, en octubre de 1931 se creó una Comisión de Control de Cambios con amplios poderes, encabezada por el Ministerio de Hacienda y el Banco Nación. Los autores detallan que:

«Obligadamente debían liquidar sus divisas los exportadores, al tipo que aquélla fijara, que terminó quedando un 65% por sobre la paridad. Recién en noviembre de 1933, con los decretos del entonces ministro de Hacienda, Federico Pinedo, se modificaría la paridad desdoblándose en un tipo comprador y otro vendedor. Además se llevó a cabo una devaluación diferencial según las monedas y el mercado, "libre" u "oficial", de aproximadamente un 20%. Ese sería el esquema que se mantendría por el resto de la década».

A lo largo de esta crisis, el BNA tuvo un rol preponderante para que no disminuyese el circulante en la economía local de manera de estabilizar el comercio. En 1929, cuando se exportó oro, el banco desencajó sus reservas, generando un comportamiento anticíclico: perdió depósitos entre mediados de 1929 y fines de 1930 (de 130 millones de pesos), pero aumentó los préstamos otorgados en 120 millones de pesos.

El Gobierno optó por retirar circulante para pagar servicios de deuda, generando una contracción en los depósitos. Para contrarrestar la tensión, el BNA bajó sus encajes al 6% y recurrió a fondos en custodia de la Cámara Compensadora.

En 1931 se emitió una autorización a la Caja de Conversión para emitir contra redescuentos —que utilizó el BNA, con lo que obtuvo 360 millones de pesos— para reponer en parte sus encajes y continuar brindando créditos. Con el correr del tiempo, el banco redujo los redescuentos hasta 206 millones de pesos en 1933.

Esa continuidad en las líneas de crédito fue fundamental para contrarrestar los efectos negativos de las crisis en la economía del país.

La Segunda Guerra Mundial

En 1935 se creó el Banco Central de la República Argentina (BCRA), una institución mixta cuyo capital fue aportado mitad por el Gobierno nacional y la otra mitad por los bancos nacionales —entre ellos, el Banco Nación— y los extranjeros establecidos en el país. El propósito fue regular y estabilizar el sistema financiero ante las fluctuaciones y crisis que traía aparejado un mundo convulsionado.

Si bien comenzó a verse una mejora en la actividad económica, luego esta volvió a enfriarse hacia mediados de 1937, cuando cayeron los precios de las exportaciones y hubo salida de capitales de corto plazo. En 1938 aumentaron los préstamos por el agregado de operaciones relacionadas con la ley de crédito agrario, con la Junta Reguladora de Granos (JRG) y con necesidades fiscales.

Esa disponibilidad de créditos del Banco Nación permitió que la caída en los medios de pago fuese menor a la que hubiese sucedido con la salida de divisas. Al mismo tiempo, se pudieron mantener los niveles de importaciones, lo que conllevó que se generara un desbalance en la balanza de pagos.

Los autores concluyeron que: «La restricción externa se profundizaría como consecuencia del inicio de la Segunda Guerra Mundial en septiembre. De este modo, los años 1939 y 1940 estuvieron caracterizados por una gran escasez de divisas, derivada de la reducción de las exportaciones por el cierre de varios mercados europeos y el desvío de las importaciones desde Europa hacia Estados Unidos».

Apenas terminó la Segunda Guerra, el saldo a favor bloqueado en cuentas de compensación ascendía en 1940 a 65 millones de pesos, correspondientes a Gran Bretaña y España –el comercio había quedado completamente interrumpido con el resto de los países con convenio–. El banco continuó con una política de apoyo a todas las actividades «sanas» para mantener el nivel de producción. Acompañó las medidas del Gobierno nacional para sostener las operaciones de la JRG y acordó adelantos de créditos y semillas a los colonos. De esta manera, el banco fue un factor estabilizador decisivo.

Los autores señalan que, en 1941, la capacidad de producción se mantuvo gracias a la ayuda del Gobierno, que adquirió los excedentes a través de la JRG con la «decidida» colaboración del banco. Esa tarea adquirió una importancia «insospechada» comercializando las cosechas anteriores e iniciando la compraventa de otros productos. Además, el banco siguió ayudando a los productores con créditos para continuar produciendo y se implementó una línea especial para la industria azucarera.

La crisis del sector externo (1949–1952)

Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional se vio afectado y, por ende, hubo escasez de dólares. La situación hizo que surgiese con más fuerza el crecimiento de la industria local y que cayeran las importaciones. En este contexto se nacionalizaron el BCRA y sus depósitos; desde ese momento, los bancos solo actuarían como agentes de la institución central. Al BNA le fue fijada la atención en las necesidades de crédito de los sectores agrario, ganadero y comercial. El Gobierno buscó obtener líneas de crédito de las instituciones de Bretton Woods (el Fondo Monetario Internacional [FMI] y el Banco Mundial habían sido creados en 1944), pero la Argentina no formaba parte aún. Empezaron negociaciones para acceder a esos préstamos, pero eso iba a llevar más tiempo y recién estarían disponibles en 1958.

En 1951 reapareció el déficit comercial que agotó las reservas de oro y divisas. Eso llevó, en febrero de 1952, a que el Gobierno aplicara un plan económico de emergencia que congeló los salarios por dos años e implementó un ajuste fiscal y monetario para frenar la inflación. Los autores plantean que la política crediticia selectiva y «antiinflacionista» fue acentuada, lo que afectó fuertemente a algunos sectores industriales.

«El BCRA instó a las instituciones crediticias a profundizar la selectividad y extremar el análisis del estado patrimonial de los beneficiarios, además de aconsejar la capitalización de utilidades de las empresas con el propósito de consolidar su situación financiera e impulsar a los industriales y comerciantes a buscar su propia liquidez. Paralelamente, se procuró alentar el crecimiento de la producción agropecuaria a través de un sistema de Crédito Agrario Planificado, aplicado por el BNA y otras entidades, de modo que el crédito al sector rural, que se ubicaba en torno al 10 % del total otorgado al sector privado en los primeros años, pasó a partir de 1952 a valores superiores al 25 %», detallaron los autores.

El crédito agrario planificado fue uno de los principales medios para impulsar las actividades agropecuarias y promover su racionalización. Como consecuencia, las áreas sembradas con cereales y oleaginosas se incrementaron aproximadamente un 30 % en el año agrícola 1952-1953 en las zonas donde se aplicó, básicamente en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba.

La etapa del desarrollismo (1962–1963)

Aunque breve, el período comprendido entre 1962 y 1963 tuvo un fuerte impacto sobre el sector industrial e incidió en gran parte de la economía local, con excepción de las exportaciones, que se vieron sostenidas por mecanismos de financiamiento. La combinación de una débil cosecha en 1960-1961 y una elevada demanda de importaciones de bienes de capital debilitó el sector externo. A ello se sumaron la reducción de reservas y el sostenimiento de un tipo de cambio fijo, factores que generaron una significativa contracción de la liquidez.

En 1962, luego del gobierno de Arturo Frondizi, se liberó el mercado cambiario y se generó una corrida que llevó el precio del dólar de 83 a 132 pesos. Esto afectó el poder adquisitivo de los salarios y encareció los precios de los bienes transables.

Esta etapa estuvo marcada por un fuerte problema de liquidez para el BNA. Por eso, negoció con el Banco Central un adelanto de fondos y realizó una importante campaña para captar depósitos y ordenar créditos. Según los autores, y en base a las Memorias del banco, en 1962 el 43 % de los créditos otorgados por esta casa bancaria fueron al sector agrícola, principal generador de divisas del país; en segundo lugar se encontraba el sector industrial, que recibía el 30 %.

En 1963, los préstamos se focalizaron en los de corto plazo para satisfacer necesidades estacionales agropecuarias e industriales y para hacer frente a una sequía que afectó a Buenos Aires, La Pampa y Río Negro. Los créditos agropecuarios pasaron a representar el 60 % del total de la cartera.

La crisis en los setenta: shock petrolero y alta inflación

El shock petrolero de 1973 fue una crisis energética global iniciada el 16 de octubre de 1973, cuando la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) decidió embargar las exportaciones a las naciones que apoyaron a Israel durante la guerra de Yom Kipur. Los precios de los productos básicos registraron un incremento extraordinario aquella vez. Según el índice que elabora la revista The Economist, más que se duplicaron entre 1972 y 1974.

Unos meses antes, en la Argentina, se lanzó un plan de estabilización que, como casi todos los programas de ese tipo, al principio funcionó. En marzo de 1974 la tasa de inflación había sido del 14 %, en comparación con el 80 % en el año terminado en mayo de 1973.

Regalsky, Rougier y Rozengardt señalan que en 1974 la economía tuvo «un buen desempeño». Mencionan que «los precios de los productos de exportación fueron positivos, pero la disminución del volumen por restricciones impuestas al ingreso de carnes a la Comunidad Económica

Europea a mediados de año y la baja de los precios de los cereales y lanas produjeron una importante reducción de los ingresos de divisas; en cambio, el valor de las importaciones creció fuertemente y también su volumen por el elevado nivel de la actividad económica interna».

Al liberalizarse el acceso a divisas para el pago de las importaciones y con la implantación temporaria del tipo de cambio comercial, se registró un aumento de compras en el exterior y, por ende, una caída en las reservas de divisas. En esas circunstancias, y en medio del shock internacional, el BCRA comenzó a perder reservas.

Para fines de 1974 aumentó el desequilibrio externo al tiempo que se registró un «recalentamiento» en el frente interno, lo que empeoró el desequilibrio de las cuentas fiscales. Todo ello deterioró la estabilización lograda en un comienzo y se volvió a incurrir en un proceso de aceleración inflacionaria.

Según la memoria del banco, la política económica de aquel momento se orientó a realizar «los ajustes necesarios y aún más urgentes para atender a orientar el proceso hacia un equilibrio adecuado que permita, al mismo tiempo, fortalecer la inversión reproductora que asegure el nivel de empleo, el crecimiento del PBI y su justa distribución entre los grupos de la economía». Sin embargo, con el desequilibrio en el sector externo y de las cuentas públicas, se forzó una emisión monetaria que derivó en una nueva ronda de aumento de la tasa de inflación.

En junio de 1975, luego del aumento del tipo de cambio que dispuso el ministro de Economía Celestino Rodrigo, hubo otra ronda de subas de precios y salarios. Para responder a esa situación, el Estado creó una respuesta que se canalizó principalmente a través del BNA: líneas de redescuento especiales para el sector privado que necesitara afrontar el pago de salarios a sus trabajadores y evitar de ese modo una recesión. Se dio un importante apoyo a la Junta Nacional de Granos (JNG) a través de créditos al sector agropecuario para la comercialización de cosechas.

Tal como explican los autores, se estimuló al sector «especialmente en lo que atañe a la adquisición de hacienda vacuna y la retención de vientres, a los programas de mecanización agrícola, de construcción de silos y electrificación rural. También tuvieron apoyo especial las industrias frigorífica, vitivinícola, molinera y azucarera, además de la demanda originada en los procesos productivos estacionales de la producción algodonera y lanera, y la cosecha gruesa y fina». En ese contexto de aumento de la inflación y del déficit fiscal, «el BNA tuvo una apreciable expansión de sus actividades (se habilitaron además una gran cantidad de filiales), llegando a captar en 1975 una quinta parte de los depósitos del sistema y otorgando créditos con recursos asignados por el BCRA y otros propios o de organismos financieros internacionales (especialmente del BID)».

Uno de los sectores productivos que más sufrió fue el ganadero por la crisis de la demanda de carne y el ciclo depresivo en los stocks. Los créditos especiales del BNA para la ganadería se reforzaron durante 1976, año que mantuvo la tendencia negativa en términos de crecimiento del producto. Luego de dos ciclos de caída del PBI, 1977 mostró un crecimiento del 4 %.

Reforma financiera y crisis bancaria (1980–1981)

La década que comenzó en 1980 pasó a la historia argentina como la «década perdida». Fueron años signados por corridas bancarias y cambiarias, desempleo, caída en la actividad, aumento de la deuda externa y de la tasa de inflación, y culminaron con una hiperinflación en 1989.

La reforma financiera de 1977 significó que el número de entidades financieras que operaban en el país pasase de 82 en 1976 a 181 en 1979. Casi todas las ingresantes fueron de origen privado y algunas extranjeras. Se dieron de baja alrededor de 400 cajas de crédito y comenzó una puja por atraer fondos con políticas de tasas y plazos. En un contexto de alta inflación, esto se tradujo en una competencia con tasas muy altas para generar rendimientos reales positivos por encima del aumento de los precios en la economía.

A ello se sumó un nuevo intento por estabilizar la economía, pero esta vez a través de la implementación de un programa conocido como «la tablita», un mecanismo que anunciaba el tipo de cambio por mes estimando una devaluación menor a la inflación. El objetivo era desindexar la economía; sin embargo, consiguió lo contrario.

Para colmo, un aumento de los flujos de capitales especulativos que aprovechaban la diferencia de tasas, el tipo de cambio real bajo y las condiciones más flexibles para operar dentro del sistema financiero exacerbaron las condiciones de lo que vendría más tarde: volatilidad y turbulencia.

En marzo de 1980 cerró el Banco de Intercambio Regional (BIR) y luego hubo una corrida bancaria que terminó con la baja de otras entidades —como los bancos Oddone, Andes e Internacional— más la disolución de sus grupos controlantes, que habían apostado por una expansión agresiva ante la conveniencia de las medidas que había introducido la reforma financiera. Pese a varios mecanismos de salvataje, quebraron casi 70 entidades financieras en todo el país.

El intento estabilizador, con un tipo de cambio atrasado y sin una política fiscal férrea, chocó de bruces contra un nuevo shock petrolero (esta vez el de 1979, por la caída del sah de Irán), que presionó sobre los precios internacionales. Pero lo que terminaría de desestabilizar el programa argentino fue el aumento de las tasas de interés de la Reserva Federal, conducida por Paul Volcker, para frenar la espiral inflacionaria en Estados Unidos.

En todo este contexto y ante el avance de la oferta privada, la banca pública perdió protagonismo. El BNA pasó de contar con el 18,5 % de los préstamos en 1975 al 8,6 % en 1979. Crecieron en peso los préstamos personales frente a los productivos, y el banco pasó a tener un rol instrumental frente a la crisis en el marco de los operativos de rescate y reconversión ordenados por el BCRA.

Entre 1975 y 1982 se redujeron un 85 % las horas extra en el BNA y un 20 % el personal (más de cinco mil despedidos). El banco «tuvo una agresiva estrategia de internacionalización para captar fondos en moneda extranjera, dinamizando filiales en el exterior y destacando permanentemente su actuación internacional». Además, continuó dando créditos para situaciones de emergencia agropecuaria y otras políticas sectoriales específicas.

Corrida cambiaria y récord inflacionario (1989)

Las diferentes dificultades económicas que heredó el gobierno democrático elegido en 1983 —no sin un comienzo con traspiés— parecieron estabilizarse con el Plan Austral en 1985, con la baja de la inflación. Sin embargo, rápidamente eclosionaron hacia 1988 al enfrentar otra vez problemas para afrontar el peso de la deuda y la estabilidad en los precios.

Entre las fuertes tensiones económicas, la falta de confianza externa, una sequía en la producción agropecuaria y la incertidumbre de las elecciones de 1989, comenzó una corrida contra el austral. Al caer las reservas del Banco Central, se desdobló el mercado cambiario y se creó un segmento sin intervención oficial, lo que generó una ola de devaluaciones que se retroalimentaban. El valor del dólar pasó de 17 a 100 australes de febrero a mayo de 1989; en julio ya llegaría a 700 australes.

Así, de ese modo, entre enero y febrero la inflación fue de alrededor del 10 %; en abril, del 30 %; 100 % en junio y 200 % en julio del mismo año.

Con el cambio adelantado de gobierno, el 8 de julio de 1989 se tomaron medidas de estabilización. Se implementó un canje compulsivo de depósitos a interés y títulos internos por bonos externos («Bonex») nominados en dólares pagaderos en diez años, «llevado adelante el último día hábil de 1989; además se prohibió temporalmente a las entidades tomar plazos fijos, lo cual de una parte impactó reduciendo disponibilidades de recursos para operar en el mercado de cambios, pero por la otra desataría un nuevo salto del valor de la divisa. El desborde cambiario e inflacionario recién comenzaría a apaciguarse con la implementación del Plan de Convertibilidad desde abril de 1991», detallaron los autores.

El rol del BNA se vio afectado por la realidad que imperaba en el país. En base a las Memorias del banco en 1989, se registró que «las condiciones en el año implicaron una importante reducción real de los recursos prestables originados en el país, por el agudo proceso de desmonetización existente y las medidas restrictivas impulsadas por el BCRA».

Durante la crisis, el banco tuvo una estrategia mixta: intentó acrecentar la penetración de sus filiales en el exterior e incrementar la cartera agropecuaria. En el plano externo, el banco pasó de tener operaciones por US$ 600 millones en 1988 y 1989 a 1000 millones en 1990 y 1992.

En lo referente a la cartera agropecuaria, el sector había mantenido un nivel de actividad mejor que el resto de la economía; hacia 1989 la cartera agropecuaria representaba el 80 % del total de préstamos.

Gracias a su territorialidad, el banco pudo responder a diferentes necesidades a lo largo y ancho del país, generando una mejor atención a catástrofes como sequías, erupciones volcánicas o inundaciones. Así, el banco pasó de representar el 10,5 % del total de depósitos en el país en 1988 al 14,5 % en 1990 y 1991. En 1991 el BNA tendría un crecimiento del 70 % interanual de los depósitos en el país y en 1992 volverían a crecer un 39 % en términos reales. En relación con los préstamos, la entidad evidenciaría un comportamiento proactivo frente al sistema, incrementando su participación desde el 5,9 % en 1988 (mínimos durante todo el período) hasta alrededor del 9 % en los años 1991 y 1992. «Con la merma de la inflación, que en 1992 sería del 17 % —el menor valor en más de veinte años—, la demanda de crédito para equipamiento y consumo de durables repuntó y con ello ciertas actividades industriales y comerciales, aunque otras no se recuperarían hasta el siglo XXI», remarcan los autores.

En esos años se implementó un programa de retiros voluntarios del BNA para reducir personal, que disminuiría la plantilla de 19669 a 14436 personas entre 1989 y 1992. La posibilidad de abrir el capital del banco a fondos privados fue incluida en los planes acordados por el Gobierno con organismos multilaterales, aunque luego terminaría siendo descartada en medio de intensos debates.

Crisis aguda y viraje de la economía (2001–2002)

El país atravesó una profunda crisis en 2001. Luego de varios años de estabilidad por un tipo de cambio fijo, se llevó el programa hasta un extremo que terminó provocando diversos desajustes y una crisis económica, social y política de la mano de la deflación, única salida posible para ganar competitividad. Para colmo, el contexto internacional volvía a jugar en contra: el dólar a nivel mundial se fortalecía cada vez más y los precios de las materias primas no acompañaban.

En 2001 se registró por tercer año consecutivo una contracción en el PBI. La salida de depósitos, la suba del riesgo país, la formación de activos externos y la desconfianza de los organismos internacionales en que el gobierno argentino tuviera el margen y el respaldo para enderezar la situación terminaron con la aplicación de un «corralito» a los depósitos. Todo esto aceleró la crisis cambiaria y bancaria hasta provocar el cambio de gobierno.

En 2002 la caída del PBI fue del 10,9 %, el consumo privado se derrumbó un 14,9 % y la inversión, un 36 %. Con el cambio de sucesivos gobiernos, se declaró la cesación de pagos parcial de la deuda externa y se implementaron normas para desarmar la convertibilidad y apuntalar la recuperación. Como detallan los autores, se implementó la pesificación asimétrica (las deudas en moneda extranjera se convirtieron a moneda nacional a la

paridad de 1 a 1, mientras que los depósitos, a $1,40) y también la indexación asimétrica (la actualización en unos casos a través del Coeficiente de Estabilización de Referencia [CER] y en otros del Coeficiente de Variación Salarial [CVS]). Para todo esto se emitieron títulos compensatorios a los bancos, se suspendieron las ejecuciones judiciales y extrajudiciales y se instaló la institución del cramdown, entre otras acciones.

En este contexto de crisis y recuperación, el banco puso el énfasis en las pequeñas y medianas empresas (pymes), en muchos casos con condiciones especiales de tasas o garantías (como el fideicomiso productivo, las acciones de reconversión productiva regional, la puesta en marcha de Nación Leasing y Nación Factoring para capital de trabajo, el Fondo Nacional para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa [FONAPYME], etc.), y también en el segmento de cooperativas de primer y segundo grado, tanto agropecuarias como de servicios.

Como muestran los autores, en 2003 el 60 % de los créditos al sector privado no financiero fueron préstamos inferiores a 500.000 pesos. Al segmento minorista se le prestó particular atención: créditos hipotecarios, venta cruzada (cross-selling) para diversificar productos y sostén al consumo de durables, entre otros. Los préstamos hipotecarios tendrían una vez más un comportamiento zigzagueante en la economía argentina.

El banco además procedió al saneamiento de situaciones irregulares con un plan de cancelación de deudas bancarias (marzo de 2002), un plan especial de cancelación de deudas (agosto de 2002), otro para sectores con ingresos cíclicos —como el agrícola— y refinanciaciones con y sin quita en 2002 y 2003. A fines de 2002 el BNA había disminuido al 23,5 % la irregularidad de cartera sobre el total de préstamos (una quinta parte menor que en 2001).

Por otra parte, el BNA presentó al Banco Central un programa de emparejamiento (matching) para reequilibrar el descalce entre préstamos y depósitos cuyo plazo sobrecumplió con creces, ordenando su situación rápidamente, lo que le permitió dedicar toda su capacidad prestable a atender las necesidades crediticias.

Los autores muestran con claridad la importancia del banco en la recuperación de la liquidez del sistema: «Fue importante para la recuperación de la liquidez del sistema el dinamismo que tuvieron los depósitos del BNA, con mejores indicadores que el promedio general. La caída de depósitos globales en 2001 fue de 23 %, pero impactó en menor proporción al BNA (-19 %); con ello el banco ganó participación llegando al 15,9 % del total. Luego continuó ganando preeminencia, alcanzando el 21,6 % en 2002, y el 24,4 % en 2003».

APÉNDICE



El banco hoy

Lejos de la fuerte crisis económica de 2001, el banco fue determinante en seguir brindando condiciones para mejorar la calidad de vida de los argentinos. A lo largo de la historia del país, los créditos hipotecarios sufrieron altibajos que seguían el ritmo de la actividad económica y la estabilidad macroeconómica. Para verlo en detalle, aquí se presenta un análisis de la última política hipotecaria, que comenzó en 2024.

En un contexto caracterizado por una mayor estabilidad macroeconómica, desaceleración inflacionaria y estabilidad cambiaria —sumado al dinamismo del sector inmobiliario y la desaparición de los pasivos remunerados del BCRA—, el mercado evidenció una reactivación, elevando la relación de crédito hipotecario y PBI hasta aproximadamente el 0,9 %, lo que representa un crecimiento significativo en términos reales (un aumento del 125 % anual), aunque aún distante de los niveles históricos y de los observados en otras economías.

Al mismo tiempo, según el Censo 2022, hay en la Argentina un déficit habitacional de alrededor de tres millones de hogares. En este escenario, el rol del BNA adquiere relevancia estratégica como vehículo del Estado nacional para la promoción del acceso a la vivienda a través del otorgamiento de créditos hipotecarios, integrando —en el marco de su carta orgánica— objetivos de inclusión financiera con criterios de sostenibilidad y gestión prudencial del riesgo.

El BNA lleva también adelante el programa +Hogares con BNA, una línea de créditos destinada a la adquisición, cambio, construcción, ampliación, refacción o terminación, tanto de primera como de segunda vivienda. Tiene dos regulaciones distintas: una para el público en general y otra para los trabajadores del sector público.

Cabe destacar que la institución cuenta actualmente con más de 1.100.000 cuentas sueldo activas, de las cuales aproximadamente 450.000 corresponden al sector público nacional, lo que constituye una base significativa de clientes potenciales para este tipo de financiamiento.

La implementación de la línea +Hogares se acompañó de una estrategia comercial activa orientada a captar, fidelizar y profundizar la relación con los clientes que perciben sus haberes a través de cuentas sueldo en la institución, un segmento de alto valor estratégico por su estabilidad, la recurrencia de sus ingresos y su potencial de vinculación integral.

Históricamente, el BNA ha mantenido un rol protagónico en el mercado de créditos hipotecarios. En 2025, el BNA concentra el 47 % del mercado, lo que equivale a 6,26 billones de pesos, seguido por el Banco Galicia, con el 10 %.

Desde comienzos de 2024 hasta el 31 de marzo de 2026, el banco otorgó 26.870 créditos hipotecarios.

El liderazgo del BNA se basa en tasas de interés competitivas y plazos de pago extendidos de hasta treinta años. La tasa nominal anual (TNA) para quienes perciben sus haberes en la entidad es del 4,5 %. La TNA promedio del BNA es del 6 %, la segunda más baja luego del Banco de la Provincia del Neuquén, que cuenta con una tasa nominal anual del 3,5 %. Al mismo tiempo, el porcentaje de cobertura es del 75 % del valor de la propiedad.

El perfil de los tomadores de crédito hipotecario es equilibrado, con una participación del 50,2 % de personas de género masculino y del 49,8 % de género femenino. La mayoría de los titulares y cotitulares son personas de entre treinta y cuarenta y nueve años, lo que evidencia que el crédito hipotecario es demandado principalmente por personas en una etapa de consolidación laboral, estabilidad de ingresos y formación o ampliación del núcleo familiar.

Además, hay una concentración significativa de operaciones en el rango comprendido entre 30.000 y 80.000 UVAs, lo que al 31 de marzo de 2026 equivalía aproximadamente a un intervalo de 55 millones a 148 millones de pesos.

En términos de montos otorgados en UVAs, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires concentra el mayor volumen de colocaciones, seguida de cerca por la provincia de Buenos Aires, lo que evidencia una alta participación de los principales centros urbanos en la operatoria hipotecaria.

Esto no quita que la presencia territorial del banco dé sus frutos: se pudo identificar que, sobre un total de 651 sucursales del Banco de la Nación Argentina, 604 (el 92,8 %) registraron al menos una operación de crédito hipotecario durante el período analizado.

Según el monto de las altas, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires representa el 36,55 %; la provincia de Buenos Aires, el 28,63 %, y la región Centro, el 12,03 %. Completan la cartera la Patagonia (9,34 %), Cuyo (9,06 %) y el Norte (4,39 %).

La mayor concentración de operaciones tuvo tiempos de procesamiento de entre noventa y ciento cincuenta días, lo que evidencia un comportamiento relativamente homogéneo.

La gran mayoría de la cartera está compuesta por clientes en relación de dependencia que perciben sus ingresos a través del banco (el 90 %). En segundo lugar, aunque con una participación significativamente menor, se ubican los monotributistas, con el 4 %.

Estos resultados muestran la preponderancia del Banco de la Nación Argentina en el mercado de créditos hipotecarios. Su política de aplicar una tasa conveniente y un plazo que permite a los clientes pagar en hasta treinta años hace que gran parte de los interesados se haya volcado al BNA, permitiéndole mantener un liderazgo absoluto en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA



Publicaciones del Banco de la Nación Argentina

› **Banco de la Nación Argentina.** *Actos conmemorativos de su cincuenta aniversario* (1891-1941). Buenos Aires: Editorial Guillermo Kraft (1941).

› **Banco de la Nación Argentina.** *El Banco de la Nación Argentina en su cincuentenario, MCCMXCI-MCMXLI*. Buenos Aires: Editorial Guillermo Kraft (1941).

› **Banco de la Nación Argentina.** *El Banco de la Nación Argentina en su 75.° aniversario*. Buenos Aires: BNA (1966).

› **Banco de la Nación Argentina.** *El Banco de la Nación Argentina frente a las crisis económicas y financieras* (1891-2021). Regalsky, Andrés; Rougier, Marcelo y Rozengardt, Diego. Buenos Aires: BNA (2021).

› **Banco de la Nación Argentina.** *Acción, presencia y testimonio en la construcción del país*. Buenos Aires: Talleres del Instituto Salesiano de Artes Gráficas (1983).

› **Banco de la Nación Argentina.** *Revista del Banco de la Nación Argentina, vol. III, p. 380*. Buenos Aires: BNA (1937-1945).

› **Banco de la Nación Argentina.** *Libros de memorias y balances.* Buenos Aires: BNA (1891-2025).

› **Banco de la Nación Argentina.** *Carta orgánica del Banco de la Nación Argentina* (Ley 21799 y sus modificatorias). Buenos Aires: BNA (s. f.).

› **Banco de la Nación Argentina.** *Informe créditos hipotecarios para la vivienda* (24 de abril de 2026). Buenos Aires: BNA (2026). [Documento no publicado].

› **Banco de la Nación Argentina.** *La operatoria de la línea +Hogares con BNA*. Buenos Aires: BNA (s. f.). [Documento no publicado].

› **República Argentina.** *Ley 2841 de creación del Banco de la Nación Argentina* (sancionada el 15 de octubre de 1891). Buenos Aires: Congreso de la Nación Argentina (1891).

Archivo institucional

› **Banco de la Nación Argentina.** Biblioteca «Manuel Belgrano» (Casa Central).

› **Banco de la Nación Argentina.** Museo Histórico y Numismático «Arnaldo Cunietti-Ferrando».

Libros

› **Cárcano, Miguel Ángel.** *La presidencia de Carlos Pellegrini.* Buenos Aires: EUDEBA (Editorial Universitaria de Buenos Aires) (1968).

› **De Masi, Oscar.** *La Casa Central del Banco de la Nación Argentina: obra monumental de Alejandro Bustillo.* Buenos Aires (s. f.).

› **De Muro, Domingo.** *Discursos y escritos del Dr. Carlos Pellegrini.* Buenos Aires: Imprenta de Martín García (1910).

› **Galasso, Norberto.** *Semblanza biográfica de Carlos Pellegrini.* Buenos Aires: Banco de la Nación Argentina (2021).

› **Luna, Félix.** *Grandes protagonistas de la historia argentina: Carlos Pellegrini.* Buenos Aires: Editorial Planeta (1999).

› **Piñero, Norberto.** *La moneda, el crédito y los bancos en la Argentina.* Buenos Aires: Jesús Menéndez Librero Editor (1921).

› **Zigiotto, Diego.** *Las mil y una curiosidades de Buenos Aires.* Buenos Aires: Ediciones B (2018).

Hemeroteca

› **Diario El Nacional.** *«Apertura del Banco de la Nación Argentina»*. Buenos Aires (1 de diciembre de 1891). [Hemeroteca de la Biblioteca del Congreso de la Nación].

› **Gil, Soledad y Raik, Gabriel.** *«La Martona, la famosa lechería que reunió a Borges y Bioy Casares para escribir juntos un folleto de yogur»*. La Nación online (12 de octubre de 2021).

› **Revista Tribuna Bancaria.** Edición aniversario. Buenos Aires: Banco de la Nación Argentina (abril de 1950).

Entrevistas

› **Autoridades y gerencia general:** Gastón Álvarez (gerente general); Raúl Duzevic (ex gerente general, período 2012-2017); Juan Carlos Fábrega (expresidente y ex gerente general); Darío Wasserman (presidente del Banco de la Nación Argentina).

› **Gerencias zonales y sucursales:** Claudia Cristina Anfuso (gerente interina, Sucursal Uspallata, Mendoza); Rosaura Nazarena Britez (gerente, Sucursal Puerto Iguazú, Misiones); Juvencio Pablo Choque (gerente interino, Sucursal La Quiaca, Jujuy); Leticia De Zan (gerente zonal, Zonal Córdoba Norte); Facundo Figueroa (gerente, Sucursal Casa Central, CABA); Lucas Melzi (gerente, Sucursal Ushuaia, Tierra del Fuego); Jorge Matías Ponce (gerente, Sucursal Santa Fe, Santa Fe); Sebastián Riveros (gerente zonal, Zonal NOA Oeste).

› **Personal de la institución:** María Eugenia Agudo (responsable de Préstamos y Garantías, Sucursal Rosario 3020, Santa Fe); Darío Barrera (jefe de Mayordomía, Casa Central); Sergio Rodríguez (teniente de reserva, excombatiente de Malvinas, asesor y titular de la Comisión de Excombatientes del BNA).

Fuentes digitales

› **Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).** *Censo nacional de población, hogares y viviendas 2022*. Buenos Aires: INDEC (2022).

› **Municipalidad de Cañuelas. Reseña histórica de la localidad de Vicente Casares y La Martona**. Disponible en: https://www.canuelas.gov.ar/index.php/turismo-web/localidades/item/405-vicente-casares [Fecha de consulta: 15 de abril de 2026] (s. f.).

› **Municipalidad de La Quiaca. Historia institucional de La Quiaca.** Disponible en: https://laquiaca.gob.ar/historia/ [Fecha de consulta: 5 de abril de 2026] (s. f.).

› **Municipalidad de Puerto Iguazú. Historia institucional de Puerto Iguazú.** Disponible en: https://www.iguazu.gob.ar/historia/ [Fecha de consulta: 10 de abril de 2026] (s. f.).

Agradecimiento especial

› **A Ezequiel Burgo y Natalia Sago** por su aporte en esta edición conmemorativa.

Diseño y Diagramación
BNA Publicidad

Impresión
BNA Talleres Barracas

ISBN: en trámite

Banco Nación


Banco Nación