



AÑOS LLEVANDO LA
BANCA A DONDE TÚ ESTÁS



Banco de la Nación
el banco de todos



Banco de la Nación
el banco de todos

El Banco de la Nación: 50 años llevando la banca a donde tú estás

© Banco de la Nación

Avenida República de Panamá 3664, San Isidro

Gerente de Asuntos Corporativos: Eduardo Fabián Acosta Pazos

Subgerenta de Imagen Corporativa: Carmen Griselda Ríos Ríos

Coordinador del proyecto: Héctor Danilo Bocanegra Tubilla

Coordinaciones y validaciones: Subgerencia de Imagen Corporativa

Idea Tank S.A.C.

Los Sauces 214, oficina 501, Lima 27, Perú

Dirección general: Alexia Brazzini para Idea Tank S.A.C.

Coordinación del proyecto: Melissa Zazzali para Idea Tank S.A.C.

Edición general: Joana Cervilla para Idea Tank S.A.C.

Coedición: Alexia Brazzini para Idea Tank S.A.C.

Investigación histórica y económica: Martín Monsalve para Idea Tank S.A.C.

Dirección de arte: Fernando Prieto para Idea Tank S.A.C.

Diseño y diagramación: Eduardo Aritomi para Idea Tank S.A.C.

Entrevistas: Enrique Larrea para Idea Tank S.A.C.

Corrección de estilo: Gustavo Alvizuri

Revisión de archivos fotográficos: Sergio Barraza y Erick Devoto para Idea Tank S.A.C.

Fotografía: Vanessa Ferro para Idea Tank S.A.C., archivo Banco de la Nación, archivo Biblioteca Nacional del Perú, archivo Diario El Comercio, archivo revista Gente y archivo USIL



Primera edición, 9 de setiembre del 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-11595

ISBN: 978-612-47273-0-6

Tiraje: 1000 ejemplares

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pasaje María Auxiliadora 156-164, Lima 5, Perú

Todos los derechos reservados de acuerdo con el D.L. N° 822 (Ley sobre el Derecho de Autor).

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro.

Este libro ha sido impreso en papel Natural Evolution con certificación de forestación responsable. Cuenta con las siguientes características ecológicas: FSC, ISO 9706 LONG LIFE, completamente reciclable y biodegradable, reserva alcalina > 2%, pH neutro, celulosa blanqueada empleando procesos ECF, EN71/3 Safety of Toys y 94/62/CE (sin presencia de metales pesados).

Presentación

El Banco de la Nación, el banco de todos los peruanos, cumplió el 27 de enero pasado sus primeros 50 años de vida institucional, en los que ha llevado la banca a donde tú estás manteniendo su compromiso de eficiencia, seguridad y modernidad.

Este libro conmemorativo relata la historia de la institución y hace un recuento del camino recorrido hacia la bancarización e inclusión financiera de los peruanos, basado en el material gráfico, institucional, económico y en los testimonios de sus protagonistas.

Queremos celebrar nuestras bodas de oro agradeciendo a las personas que han sido parte y artífices de lo que es hoy el Banco de la Nación: una plataforma multiservicios de alta eficiencia en el campo financiero de nuestro país, con un potencial inmenso puesto en la cobertura física de sus oficinas, cajeros automáticos y Agentes Multired con más de 6500 puntos de atención, en los que se brinda servicios bancarios a 1135 distritos de los 1854 que hay en el Perú, lo que representa el 61,2% de cobertura nacional (cifras a junio 2016). Esto, sin mencionar los canales virtuales, como Multired Virtual y Multired Celular.

Desde su nacimiento, en 1966, el esfuerzo ha sido constante para llegar a casi todos los rincones de nuestro diverso país. El compromiso de seguir ampliando nuestra cobertura para que ningún peruano se quede sin acceder a la inclusión financiera se mantiene vigente. Así, celebramos que el Banco de la Nación es el banco de todos los peruanos.

ÍNDICE

6. Índice

13. Palabras del presidente ejecutivo del Banco de la Nación

14. Línea de tiempo

17. Capítulo 1

El nacimiento: De la Caja de Depósitos y Consignaciones al Banco de la Nación

- Los primeros años: Condiciones políticas y económicas
 - Una economía en crisis
 - Las exportaciones
 - El mercado interno
 - El sistema bancario y la crisis económica
 - Problemas de inversión y déficit fiscal
- La Caja de Depósitos y Consignaciones
- El nacimiento del Banco de la Nación
 - El primer local
 - El directorio
 - Características del nuevo banco

46. El Banco de la Nación: un sentimiento

53. Capítulo 2

Los primeros años de vida: Un banco al servicio del Estado

- El golpe de Estado de las Fuerzas Armadas
 - El nuevo plan económico
 - Los empleados públicos y la organización del Estado
 - Las empresas estatales
 - El sistema financiero durante la Junta Militar
- Años de crecimiento: El Banco de la Nación y el proyecto desarrollista militar
 - Nuevas funciones del Banco de la Nación
 - Las reformas para cumplir con los nuevos objetivos
 - La expansión del sistema financiero a las regiones
 - El largo camino hacia los sistemas de información
- La continuidad en la administración del banco
- El Banco de la Nación como agente financiero del Estado

86. La Fundación Cultural del Banco de la Nación: promoviendo el arte peruano

90. Una gestión de calidad: las certificaciones del Banco de la Nación

94. Capítulo 3

La era de la sistematización: Los cajeros Multired

- Un difícil contexto político y económico
 - El frustrado giro hacia la ortodoxia económica
 - De la reactivación a la hiperinflación
- El Banco de la Nación en un contexto económico desfavorable
 - La gestión y funciones
 - El reclutamiento de personal, las capacitaciones y las nuevas sucursales
 - La creación del sistema Multired y los cajeros automáticos
 - El Banco de la Nación como grupo corporativo
- El Banco de la Nación sigue adelante en medio de una época de crisis
 - Una espiral de violencia
 - Crisis económica crónica

130. Nuestros locales y agencias: Un Banco presente en los rincones del Perú

132. Motivo de orgullo: El Récord Guinness para el Banco de la Nación

136. Capítulo 4 Un nuevo reto: El rol del Banco de la Nación cambia

Contexto político y económico

Las reformas económicas y la nueva dirección del Estado

La fase de la estabilización económica

Las reformas del estado

Midiendo la gestión económica

El nuevo rol del Banco de la Nación

La adaptación al nuevo panorama

El difícil proceso de reducción de personal

Los cambios en la cultura institucional

Las nuevas tecnologías

Mejoras en la gestión del Banco de la Nación

170. Nuestros equipos garantizan la eficiencia

176. Un triste capítulo: el incendio de la sede principal

180. Capítulo 5

La consolidación del Banco de la Nación: De una banca de recaudación y pagos a una banca de servicios

Condiciones políticas y económicas de los últimos años

Crecimiento económico sostenido

El crecimiento institucional del Banco de la Nación

Quince años de grandes cambios

El desarrollo y la promoción del capital humano

El camino hacia el Core Bancario

Integrando el país: La red de agencias, cajeros y agentes a nivel nacional

Construyendo una banca de servicios

Al servicio de las instituciones estatales

Programas sociales e inclusión financiera

Certificaciones y gobierno corporativo

220. Descentralización: Las seis macrorregiones del Banco de la Nación

222. El Banco de la Nación en cifras

225. Los primeros 50 años del Banco de la Nación

227. Bibliografía

229. Agradecimientos

1966

2016



Banco de la Nación

•••
1966-1968



Banco de la Nación

•••
1969-1989



Banco de la Nación

•••
1990-1998



Banco de la Nación

•••
1999-2005



Banco de la Nación
el banco de todos

•••
2006-a la fecha



Palabras del presidente ejecutivo del Banco de la Nación

Durante los últimos cincuenta años el Banco de la Nación ha acompañado la historia de nuestro país. Ha sido un largo camino que hemos recorrido desde nuestra antecesora, la Caja de Depósitos y Consignaciones, que dio origen al Banco de la Nación el 27 de enero de 1966; luego, en 1968, cuando se convierte en agente financiero exclusivo del gobierno, o cuando en 1981 se le encargó recaudar los tributos del sector público. Transitamos también por episodios tristes que se superaron rápidamente, como el que destruyó nuestra sede principal en el año 2000; pese a ello seguimos en pie.

Desde entonces venimos trabajando por la inclusión financiera y la bancarización en nuestro país, contribuyendo a su desarrollo y consolidándonos como una empresa estratégica del Estado. Nuestra institución se esfuerza permanentemente por ofrecer un servicio eficiente en todos sus canales de atención, como en cada una de sus 629 agencias ubicadas a lo largo y ancho de nuestro país, cumpliendo con el rol asignado, o como pieza clave en el engranaje del desarrollo social del Perú a través de las 366 agencias que constituyen la Única Oferta Bancaria, es decir, donde el Banco de la Nación es la única institución financiera presente.

Estos 50 años nos han permitido contribuir al dinamismo económico de nuestro país, sobre todo al desarrollo social en aquellas comunidades en las que el banco se encuentra presente. Cubrimos la costa, la sierra y la selva del Perú. Nuestros servicios están presentes en las riberas de los ríos Napo, Morona y Putumayo, a donde llegamos mediante las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS); en las fronteras, donde contamos con 13 agencias que fomentan la generación y desarrollo de fronteras vivas; en el valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), donde atendemos en 178 puntos; y en la zona del Huallaga en apoyo a la CodeHuallaga, con 138 puntos de atención.

El trabajo y la dedicación de los trabajadores en el pasado y el presente han hecho posible el reconocimiento de la labor de nuestro banco. Como prueba del compromiso de llevar nuestros servicios a todos los peruanos, el año pasado obtuvimos el Guinness World Record por tener la agencia bancaria a mayor altitud en el mundo, ubicada en Macusani, provincia de Carabaya, en el departamento de Puno, a 4387 m s. n. m.

En el 2014, la clasificadora de riesgos Fitch Ratings mejoró el Rating de Viabilidad del Banco a bbb- desde bb+, con una perspectiva estable fundamentada en los niveles de rentabilidad y la excepcional calidad de los activos y niveles altos de liquidez; una señal positiva sobre la gestión del banco. Constantemente estamos mejorando nuestra calidad de servicio; por ello hemos obtenido las certificaciones internacionales ISO 9001:2008 e ISO 20000.

Este libro representa los primeros 50 años de nuestra institución. Hemos alcanzado diversos objetivos gracias al valioso aporte de todos nuestros trabajadores, con quienes se ha escrito no solo la historia de nuestro banco, sino de nuestro país. Estamos comprometidos a continuar haciendo historia de inclusión por muchos años más.

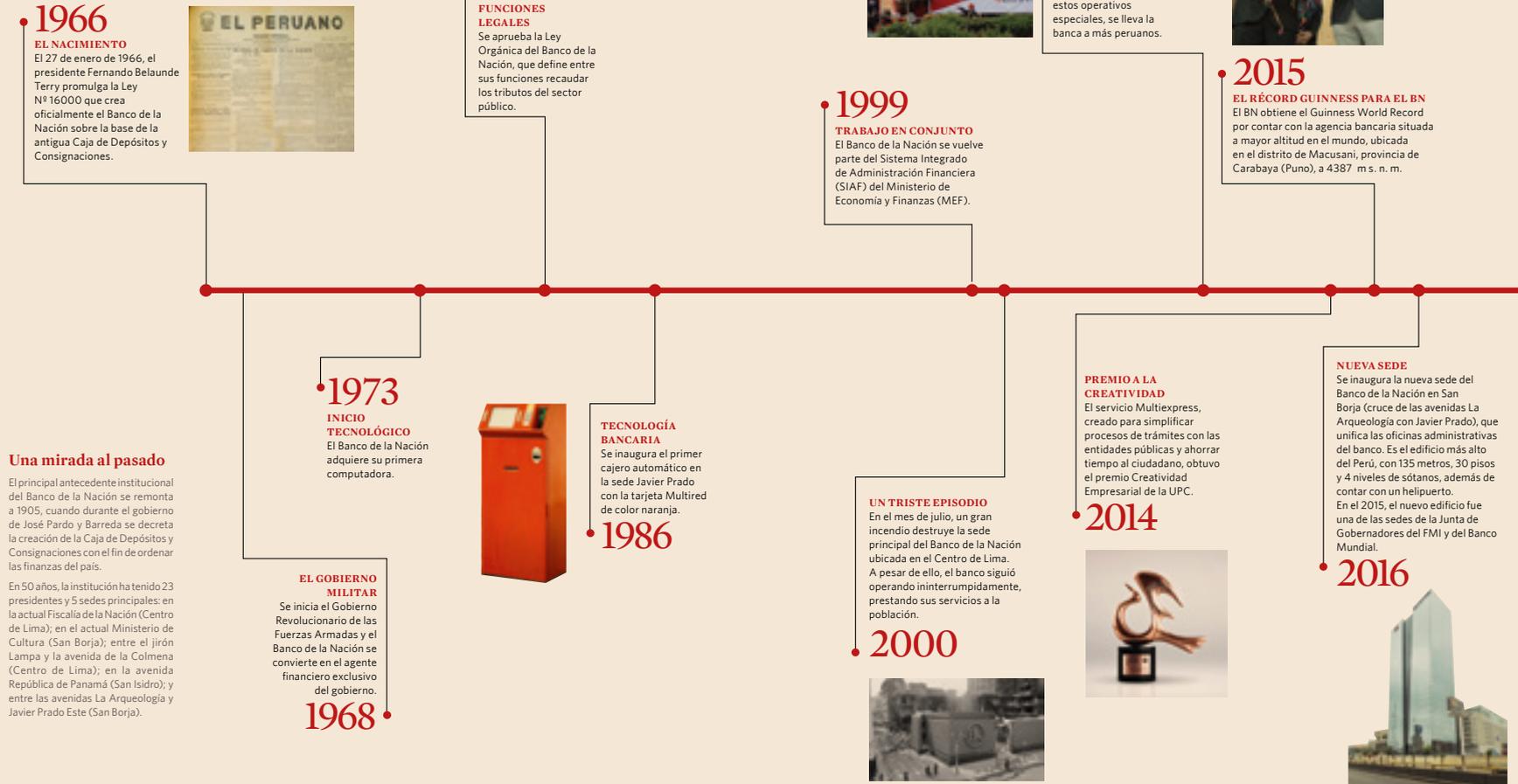


ARTURO PEDRO VILLANUEVA LAMA
PRESIDENTE EJECUTIVO



LÍNEA DE TIEMPO

Hitos que marcaron nuestra historia en estos primeros 50 años de vida y que han hecho que el Banco de la Nación cumpla con su compromiso primordial: llevar la banca a todos los peruanos.



01

EL NACIMIENTO

DE LA CAJA DE DEPÓSITOS Y CONSIGNACIONES AL BANCO DE LA NACIÓN

“Créase el Banco de la Nación como persona jurídica de derecho público interno con autonomía en el ejercicio de sus funciones y de conformidad con las disposiciones contenidas en la presente Ley [...] El Banco de la Nación tiene como finalidad principal proporcionar a todos los órganos del Sector Público Nacional los servicios bancarios que dichas entidades requieren para el cumplimiento de sus funciones [...] El Banco de la Nación utilizará como Agencias las oficinas del Departamento de Recaudación de la actual Caja de Depósitos y Consignaciones y las oficinas de los Bancos Estatales de Fomento, previo convenio con las entidades correspondientes [...] Podrá establecer Sucursales, Agencias u Oficinas en cualquier lugar de la República. La duración del Banco de la Nación será indefinida”.

Extracto de la Ley N° 16000, del 27 de enero de 1966.

Los primeros años: Condiciones políticas y económicas

La creación del Banco de la Nación (BN) formó parte de un proyecto de modernización de la institucionalidad estatal, enmarcado dentro de un programa de impulso al desarrollo económico dirigido por el Estado. Al poco tiempo de asumir la conducción del país, el presidente Fernando Belaunde toma la decisión de adquirir, a nombre del Estado peruano, las acciones de los bancos privados de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Esta medida fue el primer paso para la formación del BN, que se haría realidad el 27 de enero de 1966. Así, se lograba constituir un proyecto que había sido discutido por políticos y funcionarios públicos desde 1914 (Callegari, 1986). Sin embargo, la ausencia de una coalición política capaz de llevar a cabo el mencionado proyecto, aunada a una coyuntura de pobre crecimiento económico, hizo que las reformas quedaran incompletas. Sumado a esto, en octubre de 1968, el general Juan Velasco Alvarado dio un golpe militar que debilitó aún más el frágil régimen democrático peruano de la segunda mitad del siglo XX. Consecuentemente, los primeros tres años del BN fueron parte de un corto período de definición de funciones y consolidación institucional que se dieron en medio de difíciles circunstancias políticas y económicas.

Al poco tiempo de asumir el control del Poder Ejecutivo, el presidente Fernando Belaunde toma la decisión de adquirir, a nombre del Estado peruano, las acciones de los bancos privados en la Caja de Depósitos y Consignaciones. Esta medida fue el primer paso para la formación del Banco de la Nación, la que se haría realidad el 27 de enero de 1966.

Una economía en crisis

En los inicios de la década de 1960 el país entró en una etapa de desaceleración económica. Entre 1950 y 1959, el Producto Nacional Bruto (PNB) había crecido a un ritmo de 4,7% anual en términos reales, para pasar luego a un 8,8% de 1960 a 1962, cuando las exportaciones llegaron a su punto máximo. Sin embargo, el crecimiento del PNB fue solo de 3,9% entre 1963 y 1968 (Thorp y Bertram, 2013, p. 261). El impulso que el presidente Belaunde planeaba dar a la creación de infraestructura y al desarrollo industrial hizo creer a la ciudadanía que la economía se reactivaría, pero para 1967, muy por el contrario de lo estimado, los problemas se habían agudizado. La mayoría de los estudiosos del período coinciden en señalar que la incapacidad del gobierno para crear alianzas con otros partidos y el mal diseño de las políticas de inversión pública explicarían el deterioro de la economía en estos años (Bardella, 1989; Parodi, 2010; Rojas, 1996; Thorp y Bertram, 2013; Wise, 2005).

Este proceso de desaceleración económica vino acompañado de dos factores que alteraron, a su vez, las condiciones sociales y políticas: una creciente desigualdad y el incremento de la fuerza laboral empleada en el sector moderno de la economía. Con respecto al primer punto, el 20% más pobre de la población recibía solo el 2,5% del



DATO HISTÓRICO

• • •

Primera sede del Banco de la Nación. Se ubicó en el antiguo edificio del Ministerio de Hacienda (hoy, sede de la Fiscalía de la Nación), en la avenida Abancay. Las oficinas se dispusieron en el sótano y en el primero, segundo y tercer piso.

ingreso nacional. Esta cifra era muy inferior al 4,2% de Brasil y México. Además, el 10% de la población más rica concentraba el 49,2% del ingreso nacional, porcentaje similar al de México y Brasil (Parodi, 2010, pp. 80-81; Thorp y Bertram, 2013, p. 371).

Asimismo, durante la década de 1950 se inició un proceso de desarrollo urbano y de diferenciación social en el sector rural, lo que comenzó a reconfigurar el mapa político del país. Los profesionales, los obreros y los pequeños comerciantes mejoraron sus ingresos reales y adquirieron un peso político significativo que se reflejó en la aparición de nuevos partidos políticos, como la Democracia Cristiana y Acción Popular.

El débil crecimiento económico, acompañado de un proceso de incremento de las desigualdades y del estancamiento de los ingresos de los trabajadores y empleados en el sector moderno de la economía en la década de 1960, hacía pensar que era urgente una intervención del Estado. No obstante, surgió la interrogante de si el gobierno del presidente Belaunde tenía la capacidad institucional y las alianzas políticas necesarias para llevar a cabo un proyecto de desarrollo dirigido por el Estado.

El débil crecimiento económico, acompañado de un proceso de incremento de las desigualdades y del estancamiento de los ingresos de los trabajadores y empleados en el sector moderno de la economía, hacía pensar que era urgente una intervención del Estado.

En la década de 1960 cuatro instituciones del Ejecutivo tenían un rol clave en la formulación de las políticas económicas: el Ministerio de Hacienda, el Ministerio de Fomento y Obras Públicas, el Instituto Nacional de Planificación (INP) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). De acuerdo con Carlos Parodi (2010) y Carol Wise (2005), durante el gobierno de Belaunde no hubo una real coordinación entre dichas entidades y ninguna de ellas asumió el liderazgo del proyecto de modernización del Estado.

En 1962, el BCRP fue la única de las cuatro instituciones mencionadas que llegó a elaborar lineamientos de política económica que pudieron haber sido tomados en cuenta por la administración de Fernando Belaunde. Sin embargo, el mandatario se mostró más interesado en sus propios proyectos de infraestructura y obras públicas. Solo hacia 1965, cuando la crisis fiscal era evidente, el presidente prestó más atención a las propuestas del BCRP (Kuczynski, 1977).

Algo similar ocurrió con el INP, organización creada, precisamente, para dirigir la modernización del Estado peruano. Para el final del segundo mandato del presidente Manuel Prado, a inicios de los sesenta, el gobierno del Perú estaba interesado en acceder a mayores fondos de la Alianza para el Progreso, que era un programa de ayuda social y política, pero sobre todo, económica de Estados Unidos para América Latina. Sin embargo, esta requería que los Estados que solicitaban recibir apoyo tuvieran una oficina de planeamiento. La Junta Militar que asumió posteriormente el poder encargó al economista Raúl Prebisch la preparación de una ley orgánica de planificación. La propuesta fue presentada en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en Santiago de Chile. Como consecuencia de esta reunión se crea el INP en octubre de 1962 (Rojas, 1996, p. 67). La nueva institución llevó a cabo varios diagnósticos de la economía y de la sociedad

peruana con el fin de elaborar políticas de desarrollo. No obstante, estos diagnósticos no tomaron muy en cuenta la política fiscal y el creciente problema inflacionario. Solo al inicio de la administración de Belaunde (1963), el INP tuvo algún impacto en la política económica a través de sus asesores en los ministerios de Hacienda y de Fomento y Obras Públicas; pero nunca jugó un rol importante en el diseño de estas.

Los ministerios tuvieron un comportamiento similar. Por un lado, el Ministerio de Fomento y Obras Públicas concentró su atención en la generación de infraestructura, pero descuidó otros sectores de su cartera, como los de industria, energía y minería. Por otro lado, debido a los enfrentamientos entre el Congreso y el Ejecutivo, el puesto de ministro de Hacienda fue uno de los más inestables del gobierno. Entre 1963 y 1968, hubo siete cambios en la dirección del ministerio, y no todos los que ocuparon el cargo eran economistas. Fue únicamente hacia el final del gobierno que el ministro de Hacienda de turno logró organizar un equipo económico compuesto por profesionales provenientes del propio ministerio y del BCRP (Kuczynski, 1977).

Una de las razones por las que el Ejecutivo no podía establecer una coalición reformista modernizadora fue la poca profesionalización de los funcionarios públicos de aquella época. Desde fines del siglo XIX, los políticos y gobernantes buscaron tener un Estado que fuera lo más pequeño posible. Esto trajo como consecuencia que no se desarrollara una política nacional de impuestos y que la mayoría de la recaudación fuera indirecta. Así, la falta de ingresos del Estado se reflejó en los bajos sueldos de los funcionarios públicos, lo que desalentó a los profesionales más exitosos a aventurarse a trabajar en el sector público (Kuczynski, 1977).

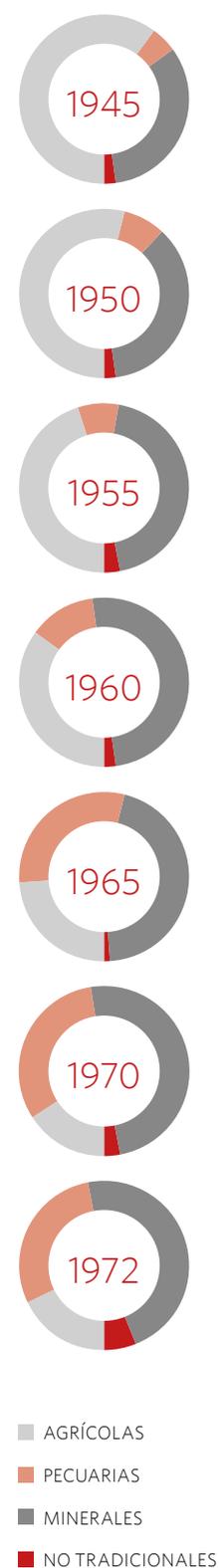
Sin embargo, los problemas descritos respecto al Ejecutivo no fueron el obstáculo más importante para implementar un programa desarrollista dirigido por el Estado. La mayor dificultad política se encontraba en la imposibilidad de llegar a un acuerdo mínimo entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo. La alianza tácita entre Acción Popular y la Democracia Cristiana llevó a Fernando Belaunde a la Presidencia de la República, pero no pudo obtener la mayoría en el Congreso, controlado por los partidos de oposición: el Partido Aprista Peruano (PAP) y la Unión Nacional Odriista (UNO).

Asimismo, los conflictos entre el Ejecutivo y el Congreso impidieron que se llevara a cabo una reforma tributaria y que los funcionarios del gobierno mantuvieran una continuidad en sus cargos debido a las constantes censuras de ministros y gabinetes. En este contexto, era muy difícil consolidar un tipo de modelo de desarrollo económico eficiente. Consecuentemente, las políticas económicas dependían mucho de la influencia de políticos, empresarios y representantes gremiales como la Sociedad Nacional de Industrias y la Sociedad Nacional Agraria (Rojas, 1996; Wise, 2005). A esta falta de coordinación, se añadió la presión de una economía en desaceleración.

Las exportaciones

El Perú ingresó a un proceso de rendimientos decrecientes de las exportaciones, a excepción de la harina de pescado. Esto era particularmente importante porque la inversión en la economía peruana dependía de los efectos en cadena que generaba el sector exportador. La desaceleración de este sector se debió a limitaciones de infraestructura y de desarrollo tecnológico (Thorp y Bertram, 2013). Ver cuadro 1.

Cuadro 1
Composición porcentual de las exportaciones (1945-1972)



Fuente: Thorp y Bertram, 2013, p. 266.

La Caja de Depósitos y Consignaciones funcionó, desde 1905, como una dependencia de la banca privada y recaudaba las más importantes rentas nacionales. Así, los miles de millones de soles recaudados iban a las bóvedas de la banca privada, la cual, además de cobrar las respectivas comisiones por esta operación, entregaba al Estado el dinero de los contribuyentes a manera de crédito.

Fachada del local de la Caja de Depósitos y Consignaciones, actual Centro Cultural de la Escuela de Bellas Artes, diseñada por el arquitecto Ricardo Malachowski.



El sector de minerales, incluido el petróleo, fue el que más creció hasta 1965, y el agrícola el que más se redujo. Sin embargo, el sector pecuario logró un incremento notable entre 1965 y 1970, debido al *boom* de la harina de pescado. No sucedió lo mismo con las exportaciones no tradicionales (productos manufacturados y de consumo final).

A pesar de la importancia del sector extractivo a lo largo de la década de 1960, tanto la minería como el petróleo experimentaron graves problemas. El índice de crecimiento del volumen de la producción fue de 20%, a inicios de la década de 1950, y descendió a 3,5% hacia finales de la década de 1960. De acuerdo con Thorp y Bertram, esta disminución se debió a que tanto las grandes compañías extranjeras como las nacionales redujeron sus niveles de inversión, y solo las empresas extranjeras medianas incrementaron sus actividades. Esto no quiere decir que los grandes proyectos mineros se detuvieran por completo, sino que sus resultados recién serían perceptibles una década después. La caída de la inversión minera fue compensada, de alguna forma, con el incremento del porcentaje de las ganancias del sector, lo que repercutió positivamente en la economía peruana a través de los salarios y los impuestos (Thorp y Bertram, 2013, p. 281).

En cuanto al petróleo, se experimenta el fin de una época. Esta industria pasa de ser uno de los sectores de exportación más importantes de la economía peruana, a ser un abastecedor del mercado local de productos derivados de petróleo. Ello trajo consigo la pérdida de la influencia política de las empresas petroleras, en especial de la International Petroleum Company (IPC). Las causas de esta transformación no se encuentran, sin embargo, en la política sino en el hecho de que no se descubrieron nuevos campos petrolíferos en las décadas de 1950 y 1960 (Bardella, 1989; Thorp y Bertram, 2013).

Respecto al sector agroexportador (azúcar y algodón principalmente), este fue el que más disminuyó su participación en volumen de exportaciones, lo que trajo consigo una reducción tanto en la demanda laboral como en la inversión. Ambos factores aumentaron la presión económica sobre el gobierno del presidente Belaunde.

El crecimiento explosivo pero efímero de la exportación de harina de pescado fue de gran importancia para la economía local, pues se construyeron astilleros, e incluso se produjo tecnología local para cubrir las necesidades de la industria, lo que tuvo un impacto significativo en los salarios de los trabajadores. El *boom* de este sector ayudó a cubrir, hasta mediados de la década de 1960, el severo déficit en la balanza de pagos. Sin embargo, una vez que su crecimiento se desaceleró, el desbalance se hizo aún más evidente.

El panorama general de las exportaciones peruanas durante la década de 1960 permite observar una disminución del ritmo de inversión privada nacional, por lo que la reactivación del sector dependía del capital privado extranjero y del Estado peruano (Thorp y Bertram, 2013, p. 323). Como se verá a continuación, esta reducción fue un problema que también afectó al sector industrial.

El mercado interno

En el plano de la economía dirigida al mercado interno, la década de 1960 se destaca por una aceleración del proceso de industrialización. Esta se fomentó desde el Congreso con la aprobación de la Ley de Promoción Industrial de 1959 (Ley N° 13270), que otorgaba una serie de ventajas tributarias a las empresas que se establecieran en la sierra y la selva del Perú, en especial a aquellas cuya razón social estuviera ubicada en Tumbes, Tacna y

las provincias fronterizas de Puno. Asimismo, a través del Ministerio de Fomento y Obras Públicas, el gobierno central favoreció la creación de parques industriales como los de Arequipa, Trujillo y Tacna (Bardella, 1989). Finalmente, cabe destacar que las industrias textiles y de alimentos fueron las más favorecidas con las exoneraciones tributarias y las protecciones arancelarias durante esa década.

La legislación y el apoyo que dieron las administraciones de los presidentes Prado y Belaunde al proceso de industrialización lograron que esta despegara, se diversificara de manera decisiva la economía local y se redujera el nivel de importaciones (Schydrowsky y Wicht, 1979). Sin embargo, fue el capital privado extranjero el que tomó más ventajas de las políticas que los mencionados gobiernos ofrecían para expandirse, con lo que casi controlaron la producción industrial peruana. Asimismo, a partir de 1966 el sector manufacturero solo creció entre las empresas ya existentes, y los parques industriales, con excepción del de Arequipa, no tuvieron el desarrollo esperado (Bardella, 1989; Zegarra, 2014). Entonces, como afirman Thorp y Bertram, a largo plazo el proceso industrial de la década de 1960 no era sostenible, pues para mantenerse necesitaba de apoyos artificiales, como beneficios arancelarios, exoneraciones tributarias e inyección estatal de capitales; y no formaba parte de un programa integral de desarrollo (Thorp y Bertram, 2013, p. 345).

Los proyectos de inversión pública para satisfacer las necesidades de vivienda e infraestructura fueron los preferidos del presidente Belaunde, sin descuidar la mejora de los sistemas de salud y educación. No obstante, este proceso trajo consigo un aumento notable de funcionarios públicos, lo que elevó considerablemente los gastos corrientes del gobierno.

El sistema bancario y la crisis económica

A pesar de los problemas económicos, la expansión del sistema bancario, que se inició a fines de la década de 1950, continuó a lo largo de los años sesenta con la aparición de nuevos bancos comerciales e intermediarios financieros. La mayoría de estos últimos correspondían al sistema de mutuales que surge a partir de 1957, como la Asociación de Mutuales de Crédito para Vivienda y Mutual Perú. De manera paralela se desarrolla la banca regional en Chiclayo, Trujillo, Huancayo, Ica, Cusco, Iquitos y Arequipa (Bardella, 1989).

De acuerdo con Bardella, las políticas de encaje bancario y de interés fijo que implementó el BCRP a partir de 1962 comenzaron a traer problemas al sistema bancario, pues reducían tanto su capacidad crediticia como la de generar inversión. Según el mismo autor, las dificultades se hicieron más serias a partir de 1965, lo que llevó a la quiebra de los bancos Gibson y La Unión en 1967, ambos absorbidos por el Banco de Crédito del Perú (Bardella, 1989, p. 444).

Problemas de inversión y déficit fiscal

Respecto a los sectores de exportación, si bien su crecimiento generaba los excedentes necesarios para fomentar la inversión, pese al alza de los precios de los productos de exportación y a los términos favorables de intercambio, la inversión privada disminuyó de 15,8% del PBI en 1963 a 12,3% en 1967. Ante esta situación, el gobierno decidió implementar una política fiscal expansiva con el fin de dinamizar la demanda. Así, la

DATO HISTÓRICO



Impresora tipográfica de mesa. Fue parte del activo del banco hasta hace algunos años.



inversión pública creció de 2,3% del PBI en 1963 a 3,4% en 1967 (Zegarra, 2014, pp. 71-74). El problema fue que no se diseñó de manera organizada una estrategia de inversiones, sino que se hizo a criterio de los agentes del gobierno, incluido el presidente.

Los proyectos de inversión pública para satisfacer las necesidades de vivienda e infraestructura, como redes viales y puertos, fueron prioritarios para el presidente, sin descuidar la mejora de los sistemas de salud y educación. No obstante, este proceso trajo consigo un aumento notable de funcionarios públicos, lo que elevó considerablemente los gastos corrientes del gobierno. Para que este programa fuese sostenible, en el corto plazo se requería aumentar la inversión pública para contrarrestar la caída de la inversión privada y que los ingresos fiscales fueran capaces de cubrir el gasto público. No obstante, ninguna de las dos condiciones se cumplió (Zegarra, 2014). El proceso de desaceleración de las exportaciones continuó y la falta de consenso en el Congreso impidió que se aprobara a tiempo la reforma tributaria que hubiera aliviado el déficit fiscal. El gobierno se vio obligado a recurrir al aumento de algunos impuestos indirectos para reducir la brecha fiscal. Ver cuadro 2.

A partir de 1965, el déficit fiscal se hizo muy difícil de manejar, por lo que el gobierno debió depender, aún más, del endeudamiento tanto externo como interno. Así, la deuda externa pasó de US\$ 237 millones en 1963 a aproximadamente US\$ 700 millones en 1967. En tanto, el Banco Central de Reserva del Perú financió gran parte del déficit a través de préstamos internos, lo que trajo mayor emisión monetaria y por consiguiente un problema inflacionario (Thorp y Bertram, 2013; Zegarra, 2014).

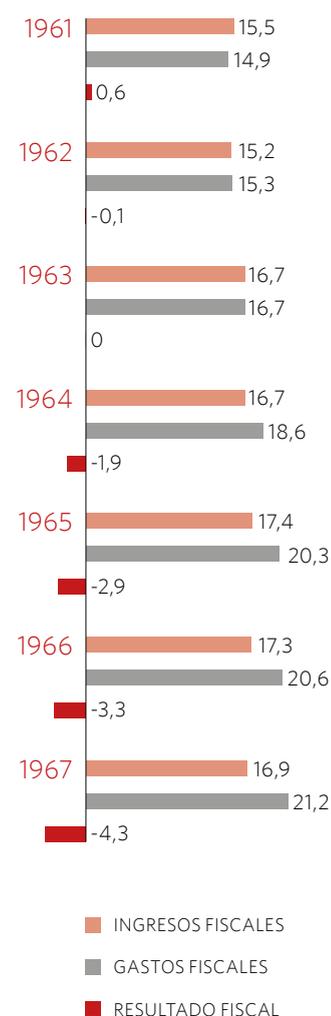
En estas condiciones, en setiembre de 1967, no quedó más alternativa que devaluar la moneda del momento (el sol de oro) en un 44% e iniciar una política de ajuste y refinanciamiento de la deuda externa. A mediados de 1968, el Congreso otorgó al Ejecutivo facultades extraordinarias para que realizara la reforma tributaria y tomara medidas especiales para estabilizar la economía. Sin embargo, la medida se dictó demasiado tarde. En octubre de ese año, las Fuerzas Armadas dieron un golpe de Estado.

La Caja de Depósitos y Consignaciones

La Caja de Depósitos y Consignaciones se había creado el 11 de marzo de 1905 (Ley N° 53). En un principio, debía custodiar gratuitamente los depósitos ordenados por el Poder Judicial y las diferentes oficinas de la administración pública. El dinero en efectivo era depositado en los bancos que formaban parte del directorio de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Estos fondos eran devueltos al Estado cuando el gobierno lo solicitaba, o se convertían en garantías de los préstamos que las entidades financieras pudieran otorgarle.

El directorio de la entidad financiera estaba compuesto por el director-gerente, que podía ser el representante del gobierno central; dos representantes por cada banco accionista mayoritario (Banco de Crédito del Perú, Banco Popular del Perú, Banco Internacional, Banco Wiese Ltda. y Banco Comercial); y un representante de cada uno de estos bancos: Banco Continental, Banco Gibson, Banco Unión, Banco de Lima y Banco Progreso. En el Directorio también participaba el representante de la Agencia Fiscal del Gobierno. Además, a partir de 1927 se le otorgó a la Caja la administración de las rentas de los estancos del tabaco y del opio, y de los impuestos al alcohol. La recaudación de dichos impuestos se

Cuadro 2
Ingresos y gastos corrientes como % del PBI



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, Memoria 1970, pp. 39-45. Citado en Parodi, 2010, p. 85.

El 27 de enero de 1966 fue promulgada la Ley N° 16000 que creó el Banco de la Nación sobre la base de la antigua Caja de Depósitos y Consignaciones. Al inicio de su mandato, el presidente Fernando Belaunde Terry había estatizado esta entidad privada convirtiéndola en un organismo estatal. En adelante, si el Estado requería dinero, el Banco de la Nación se lo suministraría sin intereses ni comisiones.

El presidente Fernando Belaunde Terry firma el decreto ley que crea el Banco de la Nación en 1966.



destinaba, primordialmente, a pagar los préstamos extranjeros de 1927, bajo la intermediación de la Compañía Nacional de Recaudadores (Caja de Depósitos y Consignaciones, 1963).

Desde fines de la década de 1940, el Estado peruano intentaba recuperar el control de sus rentas. Pero este fue un proceso largo que llegó a su punto culminante el 9 de agosto de 1963, cuando el presidente Belaunde expidió el Decreto Supremo N° 47, el cual declaraba que era fundamental que el Estado recuperara su función de recaudador de las rentas fiscales y administrador de los depósitos judiciales. Por ello, expropia la Caja de Depósitos y Consignaciones para posteriormente crear el BN. Milton Guerrero, quien fue presidente del banco en 1989, explica el significado de estatizar este servicio estratégico que hasta ese momento dependía de la banca privada:

"Toda la actividad de recaudación de los impuestos la hacía el sector privado con la Caja de Depósitos y Consignaciones, que parecía pública, pero que estaba conformada por todos los bancos privados de Lima. A veces [...] [priorizamos] la ley que crea el BN pero no [...] [recordamos] algo que es tan o más importante que eso: la liquidación de una entidad que se encargaba de la recaudación y otros menesteres del Estado, como fue la Caja de Depósitos y Consignaciones".

El origen del Banco de la Nación se encuentra en la expropiación, en 1963, de la antigua Caja de Depósitos y Consignaciones. Tres años después, se establece el Banco de la Nación en un momento difícil para la economía peruana. Sin embargo, fue parte de un proceso de modernización del Estado que implicaba una mejor administración de los ingresos fiscales.

Para que este decreto se cumpliera, se nombró una comisión coordinadora del proceso de transición que incluía negociaciones con los representantes de los bancos privados y la Superintendencia General de Contribuciones, para determinar el precio de venta de las acciones de la Caja de Depósitos y Consignaciones (Lizarzaburu Vásquez, 2005).

Al respecto, Carlos Raúl Revoredo, exgerente del Banco de la Nación y trabajador del banco de 1966 a 1991, recuerda este proceso:

"El Banco de la Nación se creó sobre la base de la estructura de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Nuestro objetivo era la recaudación, que dependía de la Gerencia General y sus organismos de línea, que eran la recaudación y el comercio del arroz y licores. La cobranza de los impuestos a las bebidas alcohólicas, aguas, gaseosas y gasolinas le correspondía a un departamento que tenía personal técnico especializado. La Caja de Depósitos controlaba la producción y la cobranza de impuestos. Cuando el banco se creó, prácticamente recogió las funciones de la Caja y no se experimentaron grandes cambios. Cuando en 1968, Velasco derroca a Belaunde, comenzaron a realizarse las primeras operaciones bancarias con el coronel Jorge Viale Solari, que fue el primer presidente militar en el banco. Él trajo a un grupo de técnicos que implementaron los sistemas de créditos, ahorros y cuentas corrientes. Es decir, todo lo que son operaciones bancarias".

Por su parte, el ex gerente general del banco José Luis Miguel de Priego Palomino evoca sus años como funcionario de la Caja de Depósitos y Consignaciones y el proceso de conversión en el Banco de la Nación:

“Trabajábamos mañana y tarde, y los sábados. La máquina de sumar era mecánica, la máquina de escribir, mecánica, y eso era lo interesante de todo esto: aprender a manejar 'la maquinita'. En ese tiempo, existía una División de Alcoholes en el banco. Veíamos todo lo que es la producción de pisco, vino y ron. Además, la Caja de Depósitos tenía a su cargo la Empresa Pública de Servicios Agropecuarios (EPSA), y se vendía arroz, ron de quemar, carbón y cigarrillos. Todo lo vendía el banco: el cigarro nacional, Inca, y los importados, Chester y Lucky. Vendíamos fósforos. Esto fue por el año 1964. Se controlaba la producción con el objetivo de evitar la evasión de impuestos y que no hubiera producción informal. La Caja de Depósitos era privada; Belaunde la compró y pasó a ser el Banco de la Nación. La Caja de Depósitos era la suma del Banco de Crédito, el Banco Popular y el Internacional. El Estado se convirtió en dueño único”.

El nacimiento del Banco de la Nación

El 27 de enero de 1966 se promulgó la Ley N° 16000, que creaba el Banco de la Nación sobre la antigua Caja de Depósitos y Consignaciones. El banco utilizaría como agencias “las oficinas del Departamento de Recaudación de la actual Caja de Depósitos y Consignaciones y las oficinas de los Bancos Estatales de Fomento, previo convenio con las entidades correspondientes” (Ley N° 16000). La apertura se realizó con un capital autorizado de 20 mil millones de soles de oro, que equivale a casi 27 mil millones de nuevos soles en valores reales a precios del 2007, pagados íntegramente por el Estado.

Entre las funciones del nuevo banco, en coordinación con el Poder Ejecutivo, figuraban:

- a) Recaudar las rentas del gobierno central, de las entidades del subsector público independiente y de los gobiernos locales.
- b) Recibir en forma exclusiva y excluyente depósitos de fondos del gobierno central, del subsector público independiente y de los gobiernos locales, con excepción de los bancos estatales, del Banco Central Hipotecario y de las Sociedades de Beneficencia Pública que cuenten con cajas de ahorro.
- c) Pagar los cheques que giran contra sus propios depósitos la Dirección General del Tesoro y las oficinas de tesorería del sector público nacional.
- d) Recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.
- e) Efectuar el servicio de la deuda pública.

Asimismo, entre sus facultades operativas como agente financiero del Estado se encontraban:

- a) Efectuar por cuenta del gobierno central y en general de entidades del sector público nacional, operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones y agencias financieras del país y del exterior.
- b) Emitir y colocar valores por cuenta del gobierno central, y colocar los que emitan las demás entidades del sector público nacional en los mercados financieros del país y del exterior.
- c) Comprar y vender bonos, títulos y otros valores públicos y privados.
- d) Actuar como fideicomisario del gobierno central y en general de las entidades del sector público nacional.
- e) Otorgar avales, cartas fianza y otras garantías, por cuenta del gobierno central y con expresa autorización de este, a las entidades del sector público nacional.

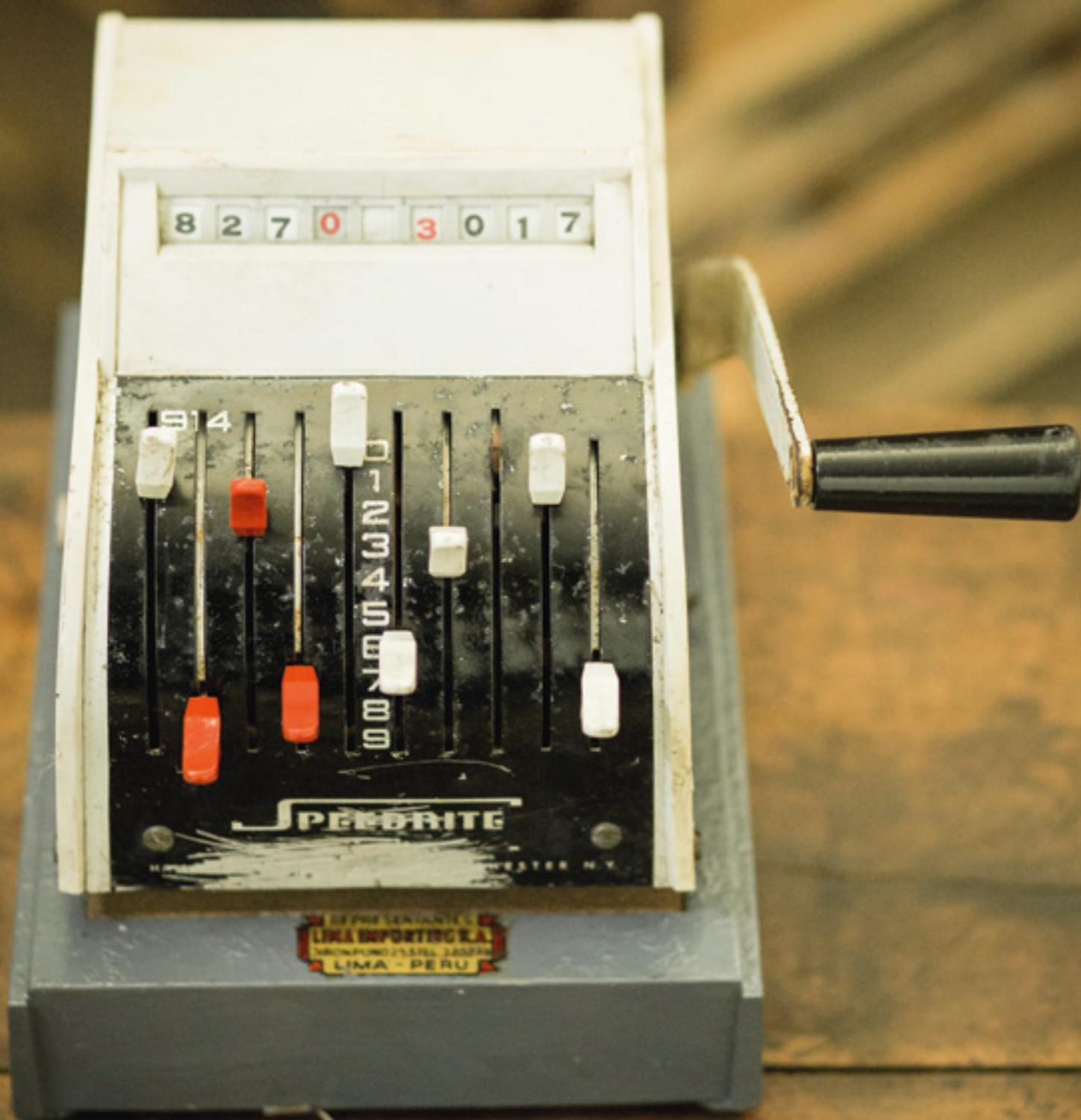


Decreto Ley N° 16000, del 27 de enero de 1966, publicado en el diario "El Peruano", que crea oficialmente el Banco de la Nación.

DATO HISTÓRICO



Protectógrafo utilizado para corroborar y confirmar las cantidades consignadas en los cheques con caracteres indelebles.



Finalmente, como empresa bancaria, sus atribuciones consistían en:

- a) Otorgar créditos de corto plazo en moneda nacional y extranjera, bajo cualquier modalidad y con la sola aprobación de su directorio, a las entidades del sector público nacional que, conforme a ley, estén autorizadas a contraer este tipo de obligaciones.
- b) Otorgar créditos de mediano y largo plazo en moneda nacional o extranjera, con la sola aprobación de su directorio, a las entidades del sector público nacional que, conforme a ley, estén autorizadas a contraer estas obligaciones y a recurrir al Banco de la Nación para obtener este tipo de financiamiento.
- c) Comprar y vender bonos, títulos y otros valores públicos y privados.
- d) Efectuar operaciones de préstamo directo y de redescuento con el Banco Central de Reserva del Perú.
- e) Efectuar, para el cumplimiento de sus facultades operativas, toda clase de operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones bancarias o financieras del país y del exterior.
- f) Constituir depósitos en el país y en el exterior en moneda nacional y extranjera.
- g) Otorgar avales, cartas fianza y otras garantías.
- h) Consolidar y refinanciar deudas a corto plazo a cargo del sector público nacional, contraídas de conformidad con lo dispuesto, para ser canceladas a plazos mayores.
- i) Realizar operaciones de crédito de corto plazo en moneda extranjera con personas naturales o jurídicas autorizadas a mantener cuentas corrientes en esa moneda en el Banco de la Nación.
- j) Otorgar créditos administrativos.
- k) Prestar los demás servicios propios de la banca al sector público nacional.

El Banco de la Nación cumplió de inmediato su objetivo primordial de ser un organismo bancario a través del cual el aparato estatal pudiera tener disponibilidad absoluta de sus ingresos y recibir asistencia financiera. Asegurar los flujos de capital al sector público, sin recurrir a la emisión inorgánica del BCRP, y reducir los costos de transacción fueron dos de las primeras actividades del BN. Ambas fueron muy importantes en el contexto de dificultades fiscales que atravesaba el Estado a fines de la década de 1960. Asimismo, en sus primeros años, el BN intentó dinamizar el mercado de capitales con la adquisición de Bonos del Tesoro del Estado peruano.

Sin embargo, las necesidades fiscales del Ejecutivo hicieron que rápidamente el Banco de la Nación financiara una serie de obras públicas relacionadas con el Ministerio de Justicia y Culto, la Corporación de Saneamiento de Lima, la Corporación de Turismo, el Patrimonio de Parques Nacionales y Zonales, entre otros (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1967; 1968).

Los ingresos del BN provenían del impuesto a la renta, de los trámites relacionados con el Poder Judicial y de una serie de impuestos indirectos –que eran la forma más efectiva de financiamiento del Estado en ese entonces–, como impuestos al alcohol y las bebidas alcohólicas; a las aguas gaseosas y minerales; a la gasolina; los estancos de la sal, de la coca, del alcohol industrial y del tabaco; y el impuesto al rodaje. Además de la recaudación, el BN debía encargarse de la comercialización del arroz, lo que implicaba la adquisición de la cosecha nacional o la importación del producto, su procesamiento, distribución y venta. Por último, tenía a su cargo el Fondo de Empleados del Estado, que se utilizaba para la construcción de viviendas para los funcionarios públicos (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1966; 1967). Hacia fines de 1968, el Poder Ejecutivo reasignó el cobro de los estancos al nuevo Ministerio de Industria y Comercio, mientras que la comercialización

Invierta en el PERU

GAÑE EL

10%

DE INTERÉS CON LOS
**BONOS
DEL TESORO**



Su inversión en los **BONOS DEL TESORO** le producirá una renta excepcional del 10% de interés anual, la más alta ganancia que Ud. puede esperar por el dinero que invierte. Los Bonos y su interés, pagadero cada 3 meses, están garantizados por la Nación y le ofrecen estas otras ventajas:

- **RECOMPRA INMEDIATA.** A su sola presentación y a la vista, el **BANCO DE LA NACION** le hace el reintegro inmediato y en efectivo de su dinero, más los intereses ganados hasta la fecha.
- Los **BONOS DEL TESORO** y sus intereses están libres de todo impuesto... hasta el de la herencia.

¡HOY MISMO! Compre sus **BONOS DEL TESORO** desde S/. 1,000.-

Acérquese a cualquier oficina del Banco -de 8.15 am. a 12.00 m.- donde lo espera una atención rápida y un personal cordial dispuesto a brindarle mayores informes.



EL PERU NECESITA DE SU INVERSION PARA SEGUIR HACIENDO OBRAS UTILES

GAÑE DINERO HACIENDO PROGRESAR AL PERU

BANCO DE LA NACION

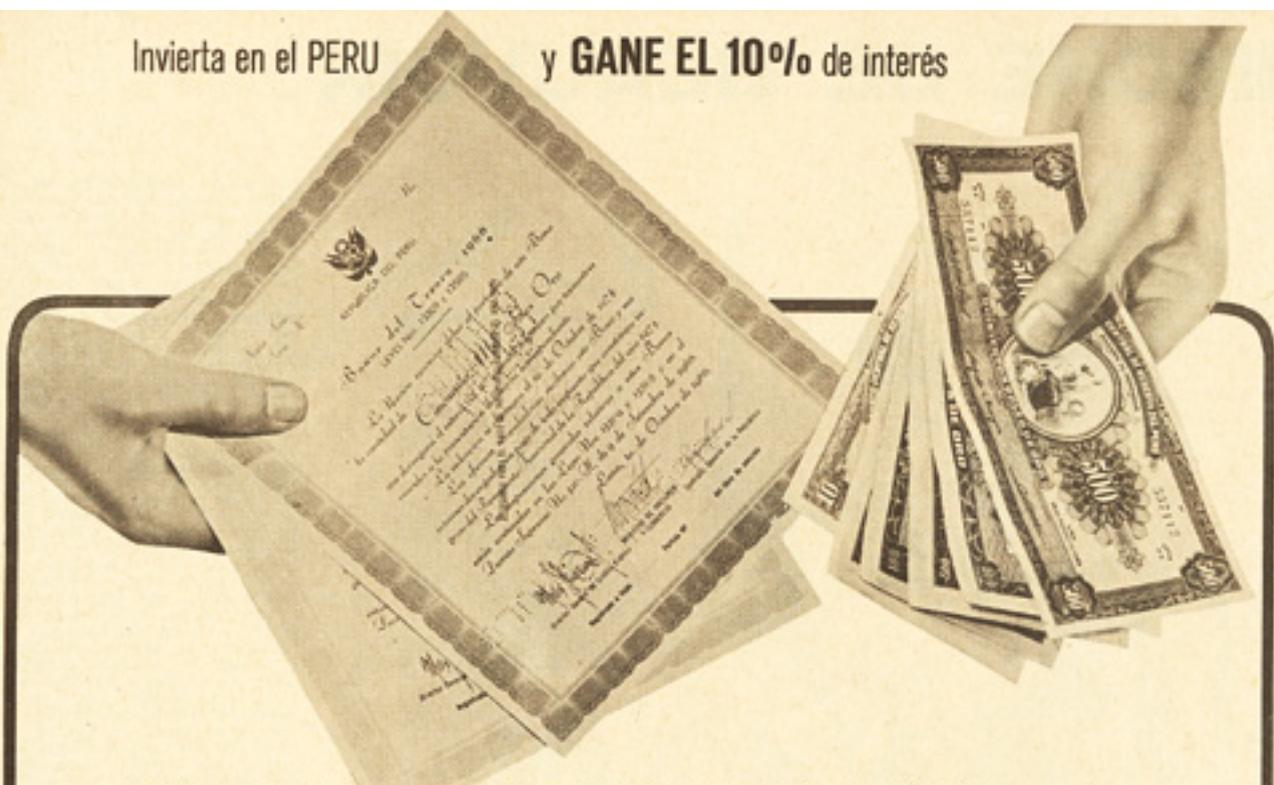
(Ex-Caja de Depósitos y Consignaciones)

OFICINAS EN: Ministerio de Hacienda — Ministerio de Salud Pública — Palacio de Justicia — Dirección General de Tránsito
LA VICTORIA: Av. Manco Cápac 791 — LINCE: Jr. José Pardo 360 — RIMAC: Jr. Loreto 384 — MAGDALENA: Jr. San Martín 641
MIRAFLORES: Berlín 407 — BARRANCO: Avda. José María Eguren 256 — CALLAO: Av. Sáenz Peña 209



Invierta en el PERU

y **GANE EL 10%** de interés



LOS BONOS DEL TESORO SON TAN EFECTIVOS COMO EL DINERO

Los BONOS DEL TESORO son fácilmente convertibles en dinero efectivo. A su sola presentación y a la vista, el BANCO DE LA NACION le recompra sus bonos al precio nominal, pagándole los intereses correspondientes.

Su inversión en Bonos, garantizados por la Nación, cuenta con estas otras ventajas:

- 10% de INTERES ANUAL, pagadero cada 3 meses.
- Los BONOS DEL TESORO y sus intereses están libres de todo impuesto... hasta el de la herencia.



¡HOY MISMO! Compre sus BONOS DEL TESORO desde S/. 1,000.- Acérquese a cualquier oficina del Banco -de 8.15 am. a 12.00 m.- donde lo espera una atención rápida y un personal cordial dispuesto a brindarle mayores informes.

EL PERU NECESITA DE SU INVERSION PARA SEGUIR HACIENDO OBRAS UTILES.

GANE DINERO HACIENDO PROGRESAR AL PERU.

BANCO DE LA NACION

(Ex-Caja de Depósitos y Consignaciones)

OFICINAS EN: Ministerio de Hacienda — Ministerio de Salud Pública — Palacio de Justicia — Dirección General de Tránsito
LA VICTORIA: Av. Manco Cápac 791 — LINCE: Jr. José Pardo 360 — RIMAC: Jr. Loreto 384 — MAGDALENA: Jr. San Martín 641
MIRAFLORES: Berlín 407 — BARRANCO: Avda. José María Eguren 286 — CALLAO: Av. Sáenz Peña 209



Avisos publicados en la revista "Caretas" entre febrero y marzo de 1967, en los que se invita al público a invertir en Bonos del Tesoro con un interés anual de 10%. Esta medida tuvo como fin generar inversión para la realización de obras públicas. "Gane dinero haciendo progresar al Perú" fue el lema de esta campaña.

de arroz quedaba a cargo del Ministerio de Agricultura (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1968).

Sobre el nacimiento del BN, Carlos Novoa Uribe, funcionario con 45 años de experiencia, cuenta un interesante encuentro que tuvo en el 2002 con Fernando Belaunde, cuando el expresidente fue a cobrar su sueldo a la sucursal del banco, hoy Ministerio de Cultura, en San Borja.

"Cuando lo vi entrar a la jefatura de la sucursal me dije: 'Es una buena oportunidad para hablar con él', y entré. Él estaba sentado. Me acerqué, me presenté y le dije: 'Presidente, ¿cómo se le ocurrió crear el Banco de la Nación?', y me respondió: 'Mira, hijo, yo he viajado por muchos países y todos tenían un banco propio; el Perú no lo tenía y se requería un agente financiero que apoyara al gobierno. Si el Estado necesita fondos, ¿quién le presta? Si me voy a la banca privada, me piden un aval y en la situación en la que estábamos nadie nos iba a prestar. En Argentina y México tenían un banco de la nación; sus agentes financieros se encargaban de los impuestos y recaudaban la parte correspondiente del sector público. Entonces, por ese lado me siento tranquilo, porque tengo un banco que es del Estado y que me apoyará en el momento que yo necesite algo. Por eso fundé el banco'. Es por eso que el banco existirá siempre".

El primer local

La primera sede del BN estuvo en el primer piso del antiguo edificio del Ministerio de Hacienda -hoy sede de la Fiscalía de la Nación-, en la avenida Abancay. Las oficinas se dispusieron en el primero, el segundo y el tercer piso, y en una parte del sótano. "Ahí comienza a funcionar el BN con dos departamentos grandes: el de recaudación y el financiero, y empieza a crearse el departamento de estudios económicos, en 1966", cuenta Luis Ferreyra Sullá, exfuncionario del banco con 50 años en la institución.

Las oficinas del Banco de la Nación consistían en un grupo de ventanillas para atender al público y en el cuarto piso había algunas oficinas para la Gerencia. Una parte considerable de los trabajadores provenían de la Caja de Depósitos y Consignaciones y sus labores cotidianas se realizaban de manera mecánica. Seguían trabajando con los estancos, a excepción del de la coca. El cambio más importante en ese momento fue el proceso de capacitación de los empleados, con énfasis en contabilidad y finanzas, que inició el Estado.

En palabras del funcionario Santiago Vares Chui:

"En esos tiempos, el BN funcionaba en lo que ahora es el Ministerio Público. Trabajábamos en el primer piso, que era el espacio asignado al nuevo banco. Los demás pisos pertenecían al Ministerio de Hacienda, posteriormente Ministerio de Economía. El BN es producto de la fusión de varias empresas públicas, como la Compañía de Recaudación, la Oficina Matriz y los estancos de la sal, el tabaco, etc. Además, se crearon varias sucursales, cuatro o cinco, si mal no recuerdo, que quedaban en el Callao, en Miraflores, en la avenida 28 de Julio, en la avenida Uruguay y en San Isidro; y sus funciones principales eran la recaudación y el pago de las obligaciones del Estado".

Vares Chui, que en esos años pertenecía al departamento financiero, prosigue:

"El trabajo se realizaba manualmente en libros contables, y se hacía con ayuda de calculadoras eléctricas para las operaciones básicas. A los que trabajábamos de noche

para procesar los movimientos manuales del día, nos llamaban 'maquinistas', pues los movimientos se plasmaban en los estados de cuenta utilizando unas máquinas eléctricas Olivetti, que eran especiales para esa labor. Todo el proceso era manual y bastante tedioso, [...] había que escribir mucho”.

El Directorio

De acuerdo a la Ley N° 16000, “la administración del Banco de la Nación estará a cargo de un directorio, de un comité ejecutivo y de la Gerencia. El Directorio es la más alta autoridad del Banco. Le corresponde determinar la política a seguir para la consecución de sus fines, dentro de lo establecido por la presente ley. [...] El directorio del Banco de la Nación estará integrado por siete miembros, designados por Resolución Suprema refrendada por el Ministerio de Economía y Finanzas, uno de los cuales será presidente del Directorio, otro representará al Banco Central de Reserva del Perú, otro a los Bancos Estatales de Fomento y otro a la Corporación Financiera de Desarrollo”.

Las oficinas del BN consistían en un grupo de ventanillas para atender al público y en el cuarto piso había algunas oficinas para la Gerencia. Una parte considerable de los trabajadores provenían de la Caja de Depósitos y Consignaciones y sus labores cotidianas se realizaban de manera mecánica.

Los primeros directorios del BN debían tener representantes de los poderes Ejecutivo y Legislativo, de los bancos estatales de fomento y del BCRP, como se observa en el *cuadro 3*. El primer poder del Estado era el que tenía mayoría en el Directorio. A diferencia de la Caja de Depósitos y Consignaciones, no habría ningún director representante de la banca privada. Sin embargo, en la Gerencia y en el Departamento de Economía se trató de mantener el personal que había trabajado eficientemente en la Caja de Depósitos y Consignaciones. Además de la Gerencia, el banco desarrolló el Departamento de Estudios Económicos y Fiscales, que debía analizar y hacer propuestas con respecto al financiamiento público, el sistema de créditos y el mercado de valores.

Cuadro 3: Primer directorio del Banco de la Nación

Presidente del Directorio

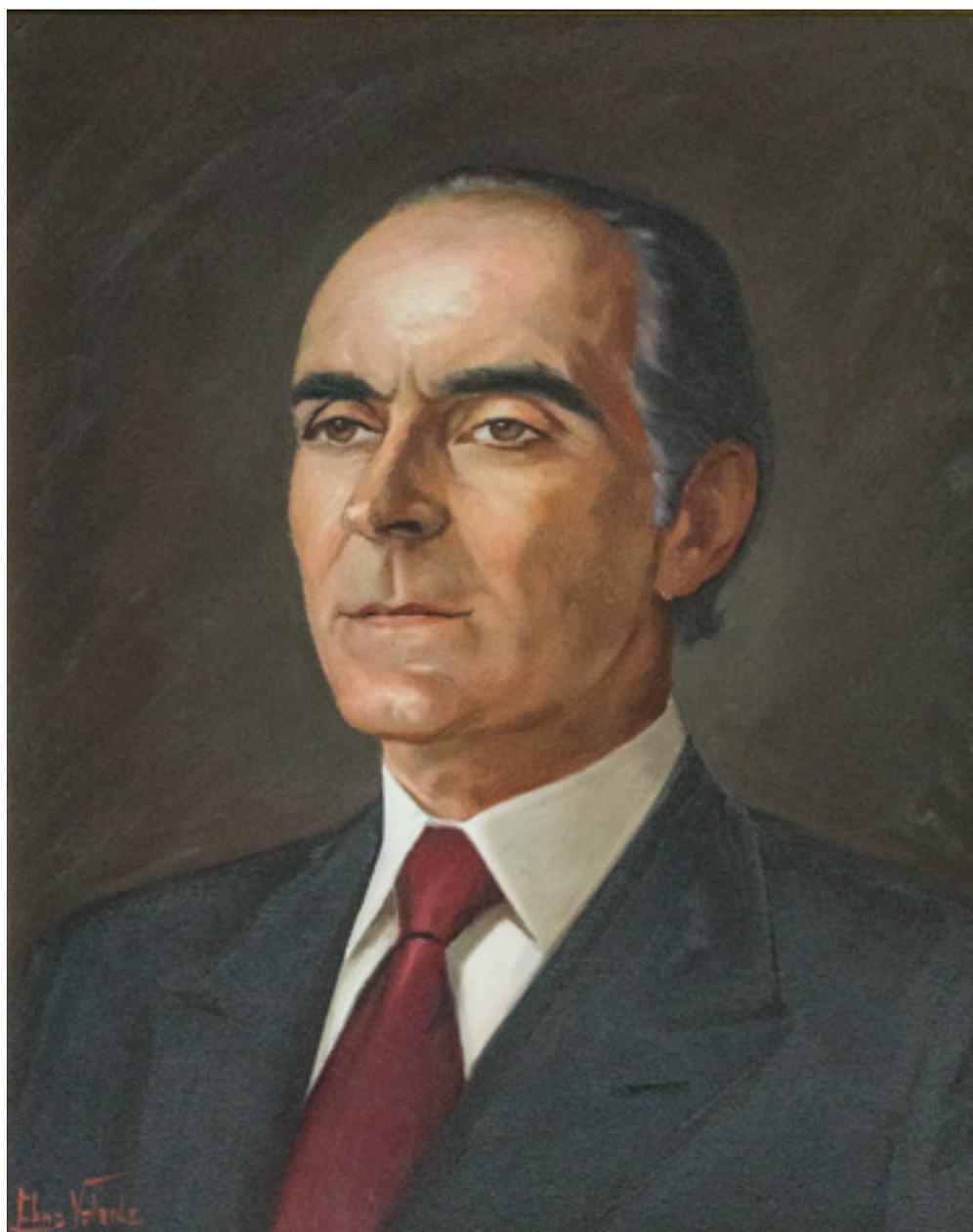
Dr. Percy Buzaglo Terry	Poder Ejecutivo
-------------------------	-----------------

Directores

Sr. Ismael Benavides de la Quintana	Bancos de Fomento
Dr. Ricardo Castro Becerra	Poder Ejecutivo
Dr. Carlos Fernández Sessarego	Poder Ejecutivo
Sr. Luis Gonzales del Valle	Poder Ejecutivo
Ing. Jorge Grieve Magde	Poder Legislativo
Sr. Carlos Roldán Seminario	Poder Legislativo
Sr. Carlos Salinas Abril	Poder Legislativo
Sr. Carlos Velarde Cabello	BCRP

Fuente: Banco de la Nación, 1966.

Percy Buzaglo Terry, representante del Poder Ejecutivo y primo hermano del entonces presidente Fernando Belaunde Terry, fue el primer presidente del Banco de la Nación nombrado. Tuvo el difícil reto de dirigir el recientemente inaugurado banco nacional, cuyos ingresos provenían del impuesto a la renta, de los trámites relacionados con el Poder Judicial y de una serie de impuestos indirectos.



Retrato del primer presidente del Banco de la Nación, Dr. Percy Buzaglo Terry (1966-1968).

Características del nuevo banco

A pesar de haber asumido estas múltiples funciones, el Banco de la Nación, a diferencia de otros organismos del Estado, no incrementó el número de empleados; tenía cerca de 150 funcionarios menos que la antigua Caja de Depósitos y Consignaciones. Asimismo, la nueva entidad bancaria no redujo las tasas de ahorro en los bancos privados ni en las mutuales como lo temían los antiguos miembros de la Caja de Depósitos y Consignaciones (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1966; 1967; 1968).

Los primeros tres años de vida institucional del BN fueron de consolidación y de definición de funciones teniendo en cuenta las difíciles circunstancias económicas y políticas por las cuales atravesaba el Perú en aquellos años.

Sobre las primeras funciones de la institución, Juan Coronel Gonzales, funcionario del BN con más de 45 años de experiencia, explica:

"En ese entonces era absolutamente diferente. Era banco, pero no tenía nada de banco. Nosotros nos dedicábamos casi exclusivamente a la recaudación de tributos. Dentro de la estructura orgánica de las oficinas a nivel nacional, el área más importante era la de recaudación. No teníamos cuentas corrientes ni ahorros, no teníamos nada que nos identificara como un banco; mucho menos, préstamos. Un banco vive porque capta y paga un interés pasivo por ahorros, cuentas corrientes, depósitos a plazos, préstamos de dinero y cobranzas de intereses activos. Básicamente ese es negocio de todo banco; pero el BN no tenía eso. El Banco de la Nación vivía de la recaudación".

El Banco de la Nación fue creado como parte de un proyecto para racionalizar la administración del Estado peruano y debió ser complementado por una reforma tributaria. Pero la falta de una coalición política tanto en el propio Ejecutivo como en el Congreso hizo que el proceso fuera incompleto y que se le otorgaran demasiadas tareas a la nueva institución. A ello debe añadirse el desfavorable contexto económico por el que atravesaba el Estado como resultado de un déficit fiscal crónico.



FOTOS: REVISTA GENTE

La mayoría de los trabajadores del Banco de la Nación provenía de la Caja de Depósitos y Consignaciones. Su trabajo diario consistía, además de sus labores especializadas, en la atención al público.



EL BANCO DE LA NACIÓN: UN SENTIMIENTO

Directores, gerentes, jefes, funcionarios, autoridades regionales, exfuncionarios y usuarios nos cuentan lo que el Banco de la Nación ha significado no solo para el Perú, como la entidad que lleva la banca a todos los rincones del país, sino para sus vidas.

- • • **Arturo Pedro Villanueva Lama**
Presidente ejecutivo del Banco de la Nación del 30 de mayo del 2015 hasta la fecha
- • • **Jaime Ricardo Li Juanico**
Subgerente de la Macrorregión Lima del BN con 41 años de experiencia
- • • **Carlos Alberto Novoa Uribe**
Funcionario del BN con 45 años de experiencia
- • • **Celeste Laura Estremadoyro Osoreo**
Subgerenta de Gestión de la Calidad del BN con más de 40 años de experiencia



- • • “Estamos tratando de que se vea al BN como un padre joven que ayuda a sus hijos y que está al lado de ellos, no detrás de ellos; apoyándolos y compartiendo la tecnología, sus servicios, sus experiencias y sus productos. Es decir, ayudándolos donde podemos enfocarnos de acuerdo a nuestro rol y a las leyes que rigen el banco. El BN representa la cara del país. Todos los peruanos somos clientes del banco”.
- • • “El BN, tras 40 años como funcionario, ha sido todo. Todo lo que he conseguido se debe al banco. He estudiado por el banco, mis hijos han estudiado por el banco y a mi esposa la conocí en el banco”.
- • • “Mi padre también fue funcionario del BN. Él salió de la institución en junio de 1969 y yo entré en julio de 1970. Prácticamente hay una continuidad de 80 años de servicio si sumo los 37 o 38 años de servicio de mi padre [desde la Caja de Depósitos y Consignaciones] a los 45 míos. De ahí viene la parte emocional de querer a la institución. Todos los que nos quedamos nos empeñamos para que el BN siga adelante. El banco es una institución de trabajadores que tienen puesta ‘la camiseta’”.
- • • “El banco es la empresa más estratégica del Estado porque donde está el BN se genera un efecto multiplicador. Trabajar en el banco ha sido la oportunidad de sentirme más peruana. El banco atiende a los principales contribuyentes y al sector de extrema pobreza con los programas sociales. El BN es un banco que no obtiene depósitos. Es la empresa financiera del Estado, cuyo rol es atender toda la demanda insatisfecha de todos los peruanos sin competir con la banca privada”.

• • •

Santiago Daniel Vares Chui

Funcionario del BN con 49 años de experiencia



• • •

Mercedes Torres García

Funcionaria del BN con 40 años de experiencia



• • •

Eulalia Sotelo Pinto

Supervisora del BN (Arequipa) con 26 años de experiencia



• • •

Gladys Margot Cordero Ramírez

Profesora (Piura)



• • •

“No solo se hace patria en las guerras; también se hace patria sirviendo, como lo hace el BN. Su presencia en todo el país es su principal valor, pues lleva la bancarización a los puntos más remotos de nuestro querido Perú. Por más que los gobiernos de turno hayan querido minimizar las funciones del banco, ya sea por presiones del mismo gobierno o de la banca privada, no lo han conseguido. El BN sigue vigente en todo el Perú”.

• • •

“La misión del banco ha ido cambiando. Al comienzo se encargaba del pago de los haberes y era el banco del Tesoro Público. Luego, hemos incorporado más servicios. Nuestra principal labor es la que le debemos al Estado. Ahora, la misión más importante es, sin duda, la inclusión social”.

• • •

“Ser parte del BN me ha llevado a mejorar mi calidad profesional. Nosotros llevamos constantemente cursos que nos ayudan a mejorar nuestros servicios y procesos. Para mí siempre ha sido muy gratificante porque he aprendido mucho y sigo haciéndolo; no solo de lo que es el banco, sino también de nuestros propios compañeros e incluso del público”.

• • •

“El banco me permite cobrar mi sueldo como maestra en cualquier parte del país y la oportunidad de ahorrar. Es un banco que se esfuerza por brindar un mejor servicio a los usuarios. Nos da la facilidad de adquirir préstamos. Ahora el banco se preocupa por estar a la par de las exigencias de estos tiempos. Por ejemplo, el chip en nuestras tarjetas nos brinda una mayor seguridad. Pese a enfrentar limitaciones, como toda entidad estatal, se esfuerza por derribar el mito de que todo órgano estatal es malo, para darnos un mejor servicio. Atiende los sábados y tienen muchas agencias en lugares distintos que descentralizan la atención. Eso nos favorece mucho”.



Karin Freddy del Solar Salgado

Subgerente de la Macrorregión Piura del BN con 30 años de experiencia



Óscar Arturo Pajuelo Ramírez

Exfuncionario del BN y actual director general de Contabilidad Pública del MEF



Enrique Luis Blanco Arriruz

General de la Policía (Arequipa)



Humberto Meneses Arancibia

Presidente del BN de diciembre del 2007 a julio del 2011



“El proyecto al que estamos abocados como macrorregión es el servicio que se brinda en la ciudad de Loreto, a través de las diferentes cuencas de los ríos amazónicos. Somos parte de una plataforma multisectorial vigilada por la Marina, lo que nos permite llevar los servicios bancarios a diferentes zonas donde antes no llegaban ni siquiera los servicios de salud. Ahora hemos articulado más de 48 instituciones, entre privadas y públicas, y todo este esfuerzo ha dado sus resultados. Ahora se ha convertido en una estrategia nacional, a través de las Plataformas Itinerantes de Acción Social. Este tema de articular esfuerzos en zonas inaccesibles nos ha permitido llevar los servicios del banco a diferentes localidades”.



“Mi trabajo en el BN ha sido muy gratificante. Ingresé, como profesional formado, por concurso realizado por el mismo banco. Entré como auditor subjefe de equipo. Allí me inicié y después tuve una carrera sobre la base de concursos, ya que el BN se caracterizaba por hacer concursos internos y promover la carrera interna. El banco es mi alma máter. En el Ministerio de Economía y Finanzas me dicen ‘tú eres Banco de la Nación’. Y sí, para mí, yo soy Banco de la Nación. Así me siento”.



“El BN nunca ha dejado de atender a sus clientes, ni aun en los momentos más difíciles de la subversión. Su misión es estar en todas las regiones y provincias del territorio nacional y contribuir al desarrollo de estas zonas. En una comunidad asháninka, altoandina o costera, donde no hay otros bancos, se encontrará siempre el Banco de la Nación”.



“En mi gestión, aumentamos el espacio para la atención al público reduciendo el espacio de los trabajadores. Transformamos un banco pagador en uno más comercial. Tratamos de descongestionar las colas promoviendo el uso del cajero y delegando algunas funciones de pagaduría. Implementamos medidas como la ‘cola-culebra’ para que no haya clientes fuera del banco, porque el pensionista prefiere hacer su cola en vez de usar el cajero. También se mejoró la imagen del banco y el sentido de orgullo en los trabajadores de pertenecer a la institución”.



Edward Rodríguez Mendoza

Alcalde de Macusani, provincia de Carabaya (Puno)



“En Carabaya existe un incremento del movimiento económico; está llegando la inversión privada para la construcción de centrales hidroeléctricas y se proyecta a mucho más. Sin la presencia de la agencia del banco, el crecimiento económico se vería perjudicado. Ha sido una alegría para todo el pueblo que la agencia bancaria más alta del mundo se encuentre en Macusani. Esto nos va a permitir promover mucho más a nuestra provincia. Este reconocimiento nos pondrá en los ojos del mundo. Esperamos que se incrementen las visitas, el movimiento económico y el nivel de vida de nuestros pobladores”.



Augusto Castillo Patiño

Exfuncionario del BN (Piura) con 24 años de experiencia



“El BN es una institución eficiente y tiene una misión de servicio muy amplia. Eso es lo que demanda el pueblo porque no hay otra institución que lo pueda hacer como lo está haciendo el banco. El BN puede llegar a muchos lugares recónditos del Perú”.



Mónica Pastor

Supervisora de Plataforma Multired del BN con 35 años de experiencia



“Mi experiencia en el BN ha sido maravillosa. Si me pudiera poner un cartel en el pecho que diga ‘Amo mi banco’, me lo pongo. Mi familia es del banco. Debemos inculcarle a los trabajadores jóvenes el amor por el banco y por los clientes. Nuestra principal labor es el servicio que brindamos a los clientes. Esa es nuestra carta de presentación”.



Reynaldo Bringas Delgado

Presidente del Directorio del BN, 2001



“En el BN aprendí de grandes maestros que eran gente con mucha experiencia en banca. Tuve la suerte de trabajar con personas que ya no se encuentran así nomás en el sector. El banco, definitivamente, marcó mi vida profesional”.

• • •

Carmen Griselda Ríos Ríos

Subgerenta de Imagen Corporativa del BN con más de 40 años de experiencia



• • •

Félix Valer Torres

Profesor en Ayacucho



• • •

Alfonso Brazzini Díaz-Ufano

Presidente del Directorio del BN, 1984



• • •

Guillermo Kouri Ritche

Administrador de la agencia del BN (Ayacucho) con 21 años de experiencia



• • •

“Los trabajadores del BN tenemos la camiseta del Perú. Nosotros nos consideramos embajadores de nuestro país. Tratamos de dar lo mejor y creo que lo logramos en varios sitios”.

• • •

“El BN brinda un servicio de ayuda al trabajador público mediante préstamos. Además, funge de recaudador de impuestos. La gente se siente más segura pagándolos en el BN. Otra forma de servicio es el pago de los programas sociales. Sentimos que los intereses de los préstamos que nos cobra el banco van en beneficio del país. Sentimos al BN como propio, nos sentimos dueños. Este es un banco que no solo brinda seguridad a sus usuarios, sino que nos apoya para desarrollarnos”.

• • •

“El BN llega a sitios donde el sector privado no puede estar. Es un tema de inclusión financiera. La geografía de nuestro país es difícil y no se puede dejar a los peruanos sin la presencia de un banco. Ese banco es el BN”.

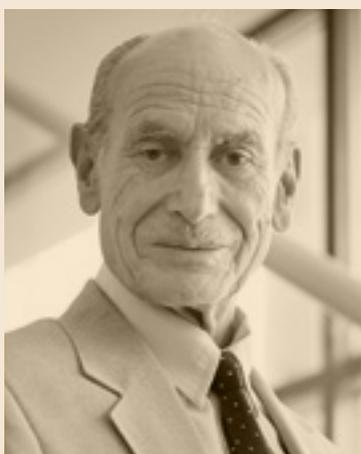
• • •

“En la época del senderismo no podías decir que eras funcionario del BN porque te mataban. No cerramos ninguna agencia durante la subversión a pesar de los ataques. La política del banco es permanecer a pesar de todo. [...] Incluso, en San Francisco hubo un ataque senderista en pleno día y una vez que acabó y se fueron las Fuerzas Armadas, nosotros seguimos trabajando”.



Arsenio Sánchez Olivos

Exfuncionario del BN (Ica) con 36 años de experiencia



Kurt Burneo Farfán

Presidente del BN desde setiembre del 2001 hasta junio del 2006



Germán Martín Castro Rivera

Subgerente Internacional del BN con 30 años de experiencia



Dora Luz Ñique Alarcón

Profesora jubilada (Trujillo)



“Le debo todo prácticamente al banco y ha sido el motivo de mi vida; le guardo mucha gratitud. En el banco ahora tenemos un fondo de empleados que asiste todas nuestras necesidades personales, como salud, préstamos y vivienda. Gracias al fondo de empleados, mediante el sistema de adjudicación, nos dieron una vivienda y nos descontaban por planilla”.



“No se puede hablar de la inclusión social y económica sin la inclusión financiera; lo que significa que nuestros compatriotas, independientemente del sitio donde vivan, tengan acceso a productos y servicios financieros. Eso para mí es central dentro de lo que es la razón de ser del BN, que es un ejemplo de banca pública exitosa. Al principio había mucha desconfianza del personal; pero cuando nos vieron en el trabajo y que las cosas comenzaron a funcionar, los funcionarios se dieron cuenta de que valía la pena incorporarse al esfuerzo. Así se recuperó la autoestima de pertenecer al BN”.



“Nosotros tenemos como filosofía abrir el camino para que otros vean esa senda que pueden utilizar y que sea atractiva para el resto del sistema. Nuestra función no es el ‘yo hago algo para beneficiarme’. Cuando un proyecto se concreta o cuando una nueva línea del negocio se hace atractiva, los demás bancos comienzan a mirarlo y a interesarse, como pasó con los préstamos personales para gente de bajos ingresos, con los préstamos Multired”.



“El BN es un apoyo económico y una garantía de confianza. Es la única institución financiera cuyo movimiento va en beneficio de los peruanos. Ahora se está ampliando su red y está llegando a los sectores más alejados del país. De ese modo, la gente mejora su calidad de vida. La misión del banco es cuidar nuestro dinero e invertirlo en nuestro propio país; lo que no sucede con otros bancos”.

02

LOS PRIMEROS AÑOS DE VIDA

UN BANCO AL SERVICIO DEL ESTADO

“La marcha económica del país ha sido negativa, generando la consecuente crisis, que gravita no solo en el orden fiscal, sino también en la masa ciudadana. Han quedado comprometidos nuestros recursos en condiciones de notoria desventaja para el país, lo que determina su dependencia de poderes económicos, lesionando nuestra soberanía y dignidad nacionales, y postergando indefinidamente toda transformación que haga posible superar nuestro actual estado de subdesarrollo. [...] El pueblo, al comprender la actitud revolucionaria de la Fuerza Armada, debe ver en ella el camino salvador de la República y el medio para encausarla definitivamente hacia el logro de los objetivos nacionales. La acción del Gobierno Revolucionario se inspirará en la necesidad de transformar la estructura del Estado, en forma tal que permita una eficiente acción de Gobierno...”

Extracto del Manifiesto del Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas que sustentó el golpe de Estado contra Fernando Belaunde y que daría paso al gobierno militar (Lima, 3 de octubre de 1968).



ARCHIVO FOTOGRÁFICO - BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ

El 3 de octubre de 1968, el general Juan Velasco Alvarado lideró la Junta Militar que derrocó al presidente Fernando Belaunde Terry, a quien acusó de no haber realizado las reformas sociales prometidas.

El golpe de Estado de las Fuerzas Armadas

Entre 1968 y 1980 el Perú estuvo gobernado por las Fuerzas Armadas, lo que dio inicio a una serie de transformaciones sociales y económicas que definirían la historia política y económica del país en las últimas décadas del siglo XX. Una de las características de aquel período fue el intento de llevar a cabo un proyecto de modernización política y de desarrollo económico dirigido por el Estado. Este proceso coincidió con la etapa formativa del Banco de la Nación, que se encontró inmerso en un proceso en el que sus funciones crecían más rápidamente que sus recursos humanos y económicos.

El golpe de Estado, ocurrido el 3 de octubre de 1968, no era un clásico levantamiento militar personalista, tan recurrente en la historia política peruana de los siglos XIX y XX. Se trató de una acción política de las Fuerzas Armadas como institución, por lo que resulta mejor llamar a este régimen gobierno o dictadura de la Junta Militar (1968-1980). Esta intervención fue un alzamiento contra un gobierno democrático de corte reformista al que no se lo consideraba capaz de cumplir con sus promesas de reforma social y económica. Es decir, no fue un golpe motivado por estar en desacuerdo con las políticas a largo plazo del gobierno, sino por la convicción de que era necesario radicalizarlas. Los altos mandos de las Fuerzas Armadas concebían su accionar político como un proyecto para transformar las estructuras sociales y económicas del Perú más allá de lo coyuntural, y estaban convencidos de que debían quedarse con el control del Estado hasta terminar la “tarea” (Parodi, 2010).

Para el gobierno de la Junta Militar era fundamental que el Estado asumiera la responsabilidad de organizar la producción y la circulación de bienes básicos y que la propiedad pública reemplazara a la privada en los sectores estratégicos.

Las nuevas nociones sobre el rol de las Fuerzas Armadas en el desarrollo del Perú se concibieron a finales de la década de 1950 y durante la mayor parte de la década de 1960, en el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM) y en la Escuela Superior de Guerra. En estas instituciones se generó una forma de entender el progreso económico como parte fundamental de la estrategia de defensa del país. Esta noción hizo que los miembros de las Fuerzas Armadas fueran muy receptivos con las teorías de desarrollo económico orientadas por el Estado que se encontraban en boga en ese momento, en casi todas partes del mundo, como los programas de la Cepal y las teorías de industrialización por sustitución de importaciones.

Para el gobierno de la Junta Militar era fundamental que el Estado asumiera la responsabilidad de organizar la producción y la circulación de bienes básicos y que la propiedad pública reemplazara a la privada en los sectores estratégicos. Por esta razón algunos investigadores de la época han categorizado el modelo económico como un “capitalismo de Estado” (FitzGerald, 1985; Hunt, 2011; Thorp y Bertram, 2013; Wise, 2005; y Parodi, 2010). Otro grupo prefirió la expresión “desarrollo dirigido por el Estado” (Sheahan, 2001). Sin embargo, un tercer grupo de académicos considera que la Junta Militar nunca tuvo claro qué modelo de desarrollo seguir (Schydrowsky y Wicht, 1979). Sea cual sea la categorización, todos los estudiosos coinciden en que los encargados de la política económica durante el gobierno militar no tomaron en cuenta el impacto de los

equilibrios macroeconómicos internos y externos. Esta deficiencia, independientemente de las propuestas políticas, dañó seriamente la economía a lo largo de la década de 1970.

El nuevo plan económico

Según Rosemary Thorp, el plan económico que la Junta Militar trató de implementar partía de cuatro premisas que resultaron equivocadas. La primera era que el sector privado nacional reaccionaría positivamente ante las reformas nacionalistas y generaría mayores fuentes de inversión. Sin embargo, la Ley de Reforma Agraria, la Ley General de Industrias, la Ley de Estabilidad Laboral y el control de circulación de moneda extranjera desanimaron a los inversores locales. La inversión privada no se encontraba en el mejor momento en ese tiempo. Entre 1970 y 1972, creció solo un 8% y, a partir de 1974, entró en un proceso de decrecimiento constante. La segunda premisa se basaba en que las empresas multinacionales expropiadas por el Estado significarían una importante fuente de excedentes para emplearlos en los programas de desarrollo. Por el contrario, el gobierno se dio con la sorpresa de que muchas de las empresas estaban desgastadas y necesitaban una fuerte inversión para desarrollar su potencial. En tercer lugar, estimaba que las nuevas reglas de juego traerían mayor flujo de inversión extranjera directa. Sin embargo, fue muy difícil convencer a las empresas multinacionales para que invirtieran en el largo plazo, debido a la incertidumbre generada por las recientes expropiaciones. Por último, los miembros de la Junta Militar suponían que las reformas tendrían un efecto positivo en los equilibrios macroeconómicos en el corto plazo. No obstante, las nacionalizaciones no tuvieron el efecto esperado en la balanza de pagos, pues los militares subestimaron los costos de la importación de tecnología y los bienes intermedios necesarios para volver productivas las nuevas empresas estatales (Thorp, 1985, pp. 69-71).

A estas premisas, se sumaron la paulatina caída del precio de las exportaciones tradicionales a partir de 1973 y, por tanto, de la fuente de financiamiento de las reformas; el uso ineficiente del capital humano y económico para administrar los ministerios; y la explosiva multiplicación de empresas estatales. Las exportaciones no tradicionales fueron el único sector en el que las políticas del gobierno tuvieron un éxito significativo. Ello, a pesar de que en 1977, en Sudamérica, el Perú solo exportaba más productos industriales per cápita que Ecuador (Thorp, 1985, p. 72). Ver cuadro 1.

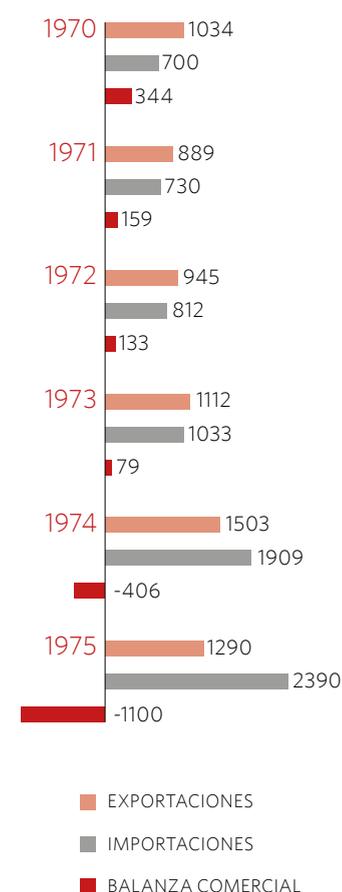
Pese al crecimiento de los primeros años, el gobierno tuvo que enfrentarse muy pronto tanto a los déficits de la balanza comercial como a los fiscales, pues los ingresos de las exportaciones no eran suficientes para cubrir los crecientes gastos del aparato estatal. Frente a este problema, la Junta Militar podía optar por realizar una reforma tributaria y aumentar la recaudación fiscal o recurrir al endeudamiento externo. El gobierno prefirió la segunda opción porque:

- No quería presionar a los sectores medios y empresariales,
- pensaba que el precio de las materias primas se mantendría estable, y
- el exceso de liquidez en el mundo estaba abriendo nuevos mercados de crédito, como la banca europea para el caso peruano.

Este financiamiento incluía también el endeudamiento a corto plazo para las empresas estatales, lo que tuvo efectos negativos en el manejo de la deuda externa en la segunda mitad de la década de 1970 (Parodi, 2010; Thorp, 1985).

Los créditos externos no aliviaron los equilibrios macroeconómicos porque estimularon aún más la importación de bienes de capital y de alimentos para mantener el control

Cuadro 1
Balanza comercial
1970-1975 (en
millones de
dólares)



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, Memoria 1976, p. 171. Citado en: Parodi, 2010, p. 115.

de los precios de las subsistencias. Además, a partir de 1975, la caída del precio de las exportaciones y la subida de los costos del servicio de la deuda empeoraron notoriamente la situación. Ver cuadro 2.

El proyecto de desarrollo de la Junta Militar llegó a su límite en 1975, lo que coincidió con el cambio de dirección de la Junta. Pero no fue sino hasta 1976 que el gobierno buscó reorientar su política económica para poder obtener el apoyo de la comunidad financiera internacional. Ese año, el servicio de la deuda llegó a representar el 39% de las exportaciones y el saldo de la deuda pública ascendió a los US\$ 3554 millones, lo que equivalía al 20% del PBI. Además, la pérdida de divisas, entre 1975 y 1976, obligó a una devaluación de 50% de la moneda nacional (Bardella, 1989, pp. 488-489).

El gobierno militar entró en negociaciones con el Fondo Monetario Internacional y sus acreedores para llevar a cabo un programa clásico de ajuste que se aplicaría en forma gradual. Teóricamente, se debía reducir el déficit fiscal con el objetivo de bajar la inflación, aumentar el tipo de cambio para estimular las exportaciones y disminuir las importaciones, con lo que se aceleraría el cierre de la brecha de la deuda externa. El problema de esta política fue que, a pesar de la reducción de los salarios reales y de personal en la administración pública, el ajuste fiscal no llegó a ser significativo porque “el gasto público tenía dos componentes muy rígidos: el gasto en defensa y el pago de la deuda externa” (Parodi, 2010, p. 143).

Las medidas tomadas tampoco lograron una reducción importante en términos de porcentaje del PBI; los gastos militares subieron de un 3,5% del PBI en 1974 a un 7,3% en 1977. Solo las empresas estatales aumentaron ligeramente sus ingresos gracias al alza del precio de sus productos y servicios (Thorp, 1985). Por su parte, la deuda externa siguió siendo el principal mecanismo para cubrir los déficits fiscales y su porcentaje respecto al PBI continuó creciendo hasta alcanzar el 48% en 1978. En ese año, el servicio de la deuda solo había disminuido al 35,6% de las exportaciones (Parodi, 2010, p. 140). A partir de 1979, la situación tuvo una evolución discretamente positiva gracias a la mejor gestión del Ministerio de Economía y Finanzas y del BCRP, y a un pequeño ciclo de recuperación del precio de las exportaciones. Esta recuperación momentánea de la economía le permitió a la Junta Militar devolver el poder a los civiles sin déficit fiscal ni una balanza comercial negativa. No obstante, el endeudamiento externo continuó hasta llegar a los US\$ 9334 millones en 1979.

El fracaso de la política de ajustes graduales, el incremento de la deuda externa y el mantenimiento de altas tasas por el pago de servicios de la deuda restringieron severamente el crédito en el sector empresarial y la inversión se contrajo aún más.

Los empleados públicos y la organización del Estado

Uno de los objetivos fundamentales del gobierno militar fue transformar el Perú de un país agrario a uno industrial y urbano. Los países que habían pasado por ese proceso después de la Segunda Guerra Mundial lo habían hecho bajo la dirección del Estado (FitzGerald, 1985). Por ello, los militares peruanos no dudaron en expandir su rol en la economía. Así, para 1975 el Estado era dueño del 31% de las empresas, responsable del 71% de las exportaciones y del 50% de las importaciones; además, controlaba el 66% de los créditos, el 50% de la inversión fija y el 33% del empleo en el sector empresarial (Parodi, 2010, p. 103). Sin embargo, el problema fundamental fue que esta expansión del Estado en la economía no estuvo acompañada de una expansión equivalente en sus capacidades administrativas (Wise, 2005, p. 121).

Cuadro 2
Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones



■ SERVICIO DE LA DEUDA
Fuente: Thorp, 1985, p. 75.

Precisamente, para mejorar tales capacidades, el general Morales-Bermúdez, jefe de gobierno luego de Velasco, tuvo a su cargo la transformación de la estructura y la reorganización del otrora Ministerio de Hacienda que, en junio de 1969, cambió de nombre a Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). De la misma forma, el Ministerio de Fomento y Obras Públicas desapareció y fue reemplazado por los ministerios de Industria, Vivienda, Transportes y Comunicaciones, y Energía y Minas. El BCRP y el Instituto Nacional de Planificación (IND) también fueron reestructurados. Una de las instituciones más importantes para el gobierno fue la recién creada Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), que se encargaría del creciente número de empresas estatales. Asimismo, las funciones del Banco de la Nación también serían reformadas y ampliadas. El MEF, el INP, Cofide y el BCRP fueron las instituciones claves para la elaboración de las políticas económicas y financieras del régimen militar.

Uno de los objetivos del gobierno militar fue transformar el Perú de un país agrario a uno industrial y urbano, por lo que era necesario expandir el rol del Estado en la economía. Así, para 1975 el Estado era dueño del 31% de las empresas, responsable del 71% de las exportaciones y del 50% de las importaciones; además, controlaba el 66% de los créditos y el 50% de la inversión fija.

Sobre el vínculo entre el MEF y el Banco de la Nación, Óscar Pajuelo Ramírez, exfuncionario del banco y actual director general de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas, comenta:

“Es un vínculo permanente, existe un cordón umbilical que los une. El principal cliente del BN es el MEF. La tesorería y la pagaduría que realiza el banco son por cuenta del Tesoro Público, así como el pago a todos los funcionarios públicos y el pago del servicio de la deuda cuando es requerido. Otras operaciones de comercio exterior que se han hecho con todo el sector público también. La recaudación, años atrás, era exclusividad del BN. No existía la Sunat, pero sí la Dirección General de Contribuciones. Aunque había funciones de la administración tributaria que eran realizadas por el banco; por ejemplo, la cobranza coactiva y la recaudación de los tributos”.

A pesar de la presencia de técnicos y asesores civiles de gran capacidad, los puestos directivos en los ministerios eran ocupados por oficiales de alto rango de una de las tres ramas de las Fuerzas Armadas. El número de oficiales en altos puestos en la administración estatal llegó a 300. El problema no fue que los generales no tuvieran las habilidades suficientes para desempeñarse en ciertos cargos, sino que su presencia ponía límites al ascenso del personal civil altamente calificado, al que, paradójicamente, los militares estaban interesados en atraer para que las nuevas funciones del Estado pudieran llevarse a cabo con éxito (Wise, 2005).

Aun así, se constituyó un núcleo de funcionarios públicos de reconocida calidad con estudios universitarios y de posgrado, lo que favorecía la formación de una meritocracia en algunas instituciones estatales. Sin embargo, esta posibilidad se fue diluyendo conforme la economía entraba en crisis y el sector estatal seguía expandiéndose más allá de sus capacidades. Una de las contradicciones de este proceso fue que, si bien

**Al servicio de
Todos los Peruanos**

BANCO DE LA NACION

De acuerdo con el proceso de transformación del país, el Banco de la Nación, en su política de dar mayores facilidades al público en general en sus operaciones, brinda en todas sus Oficinas de Lima y Provincias los mismos servicios que en su Oficina Principal.

**RECAUDACION -
BANCARIO -
MONEDA EXTRANJERA -
ESPECIES VALORADAS -
Y OTROS -**

**Oficina Principal de Lima Av. Abancay
Horario de Atención:**

**De Lunes a Viernes
de 8.00 a. m. a 12.00 m.**

**Oficinas de Lima Metropolitana
Horario de Atención:**

**De Lunes a Viernes
de 8.00 a. m. a 12.00 m.
de 3.30 p. m. a 6.00 p. m.**

**En Provincias
Horario de Atención:**

**De Lunes a Viernes
de 8.00 a. m. a 12.00 m.
de 3.00 p. m. a 4.30 p. m.**



OFICINA PRINCIPAL

Edificio del Ministerio de Economía y Finanzas,
5a. Cuadra de la Av. Abancay.
Atención al Público de Lunes a Viernes,
de 8.00 a.m. a 12.00 m.

AGENCIAS

Atención al Público de Lunes a Viernes:
Mañana: de 8.00 a.m. a 12.00 m.
Tarde: De 3.30 p.m. a 6.00 p.m.

En las siguientes Agencias:

AEROPUERTO * Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Telf. 29-2090
AURORA * L. Arias Schreiber 190, Centro Comercial Aurora, Telf. 45-9443.
ATE * Carretera Central 726 Km. 10.5.
BARRANCO * Avenida José María Eguren 256, Telf. 25-0154.
BELLAVISTA * Calle Heros 479, Telf. 29-6029.
BREÑA * Avenida Arica 1015/1017, Telf. 31-9414.
CALLAO * Sáenz Peña 209, Telf. 29-1209.
CANTA * Jirón Tarapacá 321.
COMAS * Avenida 28 de Julio 2828.
CHACLACAYO * Las Moreras 435.
CHORRILLOS * Esq. Andahuaylas y M. Olaya Telf. 25-1668
CHOSICA * 28 de Julio y Tumbes 277, Telf. 91-0851.

EL AGUSTINO * Avenida Riva Agüero 195, Telf. 24-9415.
EXTRANJERIA * Huallaga 402, Telf. 27-1788.
HUARACHIRI * Jirón Córdova 223
JESUS MARIA * Avenida Arnaldo Márquez 1065, Telf. 31-9843.
LA PERLA * Jr. Tarata 396, Telf. 29-0170.
LA PUNTA * Avenida Grau 398, Telf. 29-3195.
LA VICTORIA * Avenida Iquitos 506, Telf. 28-6070 *
LINCE * Av. Arenales 1785/1795/1799, Telf. 40-5090.
LURIN * Grau 201, Telf. 20.
MAGDALENA * Avenida San Martín 641, Telf. 61-3980.
MATUCANA * Plaza Independencia 119, Telf. 27.
MERCADO MAYORISTA * Avenida Aviación s/n, Telf. 23-4377.
MINISTERIO DE EDUCACION * Parque Universitario, Telf. 28-0955.
MIRAFLORES * Avenida Pardo y Mártir Olaya, Telf. 45-8782.
PALACIO * Jirón Unión 266/270, Edif. Palacio, Telf. 27-9590.
PUEBLO LIBRE * Esq. Vivanco 165 y Atahualpa 205, Telf. 61-0685.
PUNTE PIEDRA * Avenida Venezuela 124, Telf. 07.
RIMAC * Jr. Loreto 384, Telf. 27-8791.

RODAJE * Terminal Terrestre, Telf. 24-6835.
RUFINO TORRICO * Rufino Torrico 830 - Lima, Telf. 27-0812.
SALAMANCA * Urbanización Los Recaudadores, Telf. 35-2200.
SALAVERRY * Ministerio de Trabajo, Telf. 23-8601.
SAN ISIDRO * Las Begonias 409/421, Telf. 40-5195.
SAN MARTIN DE PORRES * Av. Perú 2096/2098, Telf. 31-9559.
SAN MIGUEL * Avenida La Marina 3129, Telf. 61-4359.
SURCO * Roosevelt 615, Telf. 25-1220.
SURQUILLO * Esq. R. de Panamá y Leoncio Prado, Telf. 45-9493.
URUGUAY * Avenida Uruguay 172/198, Telf. 23-7491.
28 DE JULIO * Avenida 28 de Julio y Petit Thouars, Telf. 24-7345.
Oficina Sorteo de Comprobantes de Pago * Tambo de Belén 191 — LIMA, Telf. 24-9940
Local Sorteo de Comprobantes de Pago * Jacinto López 105 — LIMA, Telf. 24-9940.
Alemania: Oficina de Representación
6 FRANKFURT/M, ROSSMARKT 14
República Federal Alemana.

OFICINAS REGIONALES

Y AGENCIAS EN: Arequipa: 30 — Cuzco: 46 — Chiclayo: 56 — Huacho: 33 — Huancayo: 63
Huánuco: 30 — Iquitos: 15 — Pisco: 30 — Piura: 36 — Puno: 23 — Trujillo: 53.

474 OFICINAS A SU SERVICIO EN TODO EL PAIS

ORIENTE SUS OPERACIONES BANCARIAS A LA OFICINA MAS CERCANA A SU DOMICILIO



BANCO DE LA NACION

Avisos publicados en las revistas "Caretas", "El Mundo" y "Gente" durante los años 1971 y 1972. Informan sobre las nuevas disposiciones financieras que eran responsabilidad del Banco de la Nación.

el número de empleados públicos casi se duplicó entre 1969 y 1978 (ver cuadro 3), los salarios se redujeron notablemente, en especial para los funcionarios de más alto nivel (Wise, 2005, p. 129).

La mayoría de empleados públicos trabajaba en los ministerios. El sector que más creció en número de servidores públicos fue el de las empresas estatales, al pasar de 23 mil, a inicios de la década, a 92.095 en 1977. Solo se observa un decrecimiento entre 1977 y 1978, debido a las políticas de reducción de personal que la crisis económica demandaba.

Como se mencionó líneas arriba, al mismo tiempo que los puestos aumentaban, los salarios disminuían, en especial en el sector más alto de la burocracia estatal, en el que entre 1973 y 1977 la reducción de sueldos fue cercana al 60%. Para los sectores más bajos, los sueldos disminuyeron un 40%. Una consecuencia de este fenómeno es que conforme se agudizaba la crisis, el gobierno tuvo más dificultad para conseguir personal altamente calificado para la administración pública y prefirió retener un número importante de empleados menos calificados que mantenían la institución funcionando de forma básica.

Las empresas estatales

Desde 1930, las empresas estatales (EE) experimentaron un crecimiento notable en países como Argentina, Brasil y México. En el caso peruano, tal crecimiento fue explosivo y tuvo lugar en muy pocos años. En 1968, la contribución de las EE al PBI apenas alcanzaba el 1%, pero para 1975 representaba un 20% (Wise, 2005, p. 146).

El aumento de las EE tuvo tres fuentes. La primera, fueron las empresas expropiadas al capital extranjero. Así, a partir de la fusión de la expropiada International Petroleum Company con la Empresa Estatal de Petróleo nació Petroperú; y Centromín se formó de la Cerro de Pasco Cooper Corporation. Un segundo grupo nació a partir de la expropiación de empresas de capital peruano, ya sea para evitar su quiebra o por motivos políticos. El Banco Popular del Perú es un ejemplo. La tercera fuente corresponde a la expansión o fusiones de EE ya existentes, como Siderperú (Zuzunaga Flórez y Saulniers, 1985; Wise, 2005).

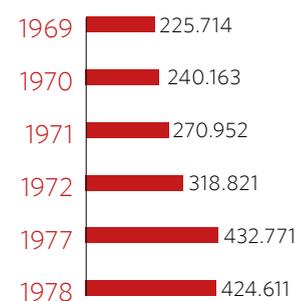
El problema principal para la administración de las EE era que no existía un marco legal integral. Las Fuerzas Armadas nunca elaboraron un código legal para estas empresas a pesar de la importancia que tenían en el proyecto político del gobierno militar, por lo que cada sector fue gobernado mediante una serie de decretos que se superponían.

Además de carecer de un marco legal, las EE debían hacer frente a las políticas de subsidios establecidas por el gobierno central para favorecer el desarrollo urbano e industrial. Los subsidios y el control de precios les impedían cubrir sus costos de producción y no podían pagar adecuadamente a sus empleados y obreros ni realizar nuevas inversiones. Cabe destacar que las políticas del propio gobierno impidieron la sostenibilidad de estas empresas, que recurrieron constantemente a préstamos para cubrir sus pérdidas. El déficit de las EE llegó a representar el equivalente al 20% del PBI (Wise, 2005, p. 149).

La Empresa Pública de Servicios Agropecuarios (EPSA), que era financiada por el BN, fue uno de los mejores ejemplos de las consecuencias de estas políticas. La empresa se encargaba exclusivamente de la exportación e importación de bienes agropecuarios y de su comercialización en el mercado interno. EPSA compraba alimentos a precios internacionales y los vendía a los precios fijados por el gobierno por debajo de su valor

Cuadro 3

Número total de empleados en el sector público



Fuente: Wise, 2005, p. 129.

de mercado. El escenario hacía insostenible la situación de la empresa, que finalmente fue declarada en liquidación en 1979 y sus funciones fueron absorbidas por la Empresa Nacional de Comercialización de Insumos (ENCI) (Rojas, 1996, pp. 112-114).

El sistema financiero durante la Junta Militar

Para la Junta Militar, la presencia de un sistema financiero controlado por capitales extranjeros y con capacidad de influir sobre la política crediticia y monetaria del país, constituía uno de los principales obstáculos para el desarrollo económico del Perú. Por lo tanto, era una de las prioridades de la dictadura que el Estado tuviese control real sobre el sistema financiero. Para conseguir ese objetivo, el gobierno emitió una serie de decretos que buscaban estatizar progresivamente algunas instituciones de créditos y seguros (Bardella, 1989; Schydrowsky y Wicht, 1979).

Un primer paso en esa dirección fue la promulgación del Decreto Ley N° 17330, del 31 de diciembre de 1968, el cual establecía que el capital accionario de los bancos que se constituían en el territorio nacional debía pertenecer a personas naturales o jurídicas peruanas. Para los bancos ya establecidos, este capital debería ser de al menos el 75%. Además, se limitaba el crédito a las empresas extranjeras. Siguiendo las pautas del decreto mencionado, en 1977 el Banco de la Nación adquirió las acciones que el Chemical Bank de Nueva York y el W.R. Grace & Co. tenían como accionistas minoritarios en el Banco Internacional, y las que poseían el Chase Manhattan Bank (51%) y el Deutsche Südamerikanische Bank (5%) en el Banco Continental. Poco antes, el Banco de la Nación adquirió el 85% de las acciones del Banco Popular, que eran de capitales peruanos; pero esto generó una difícil situación. Los tres bancos intervenidos fueron organizados bajo el liderazgo del BN en un sistema que se denominó Banca Asociada (Bardella, 1989, pp. 495-496). Poco antes de dicha nacionalización, en mayo de 1970, el gobierno estableció que solo el BN podía comprar o vender moneda extranjera, con lo que otorgó aún más poder a esta entidad financiera estatal.

Alfredo Jalilie Awapara, quien trabajó en el banco durante 31 años y fuera presidente de la institución (1993-2001), así como jefe de estudios económicos, recuerda:

“El 15 de mayo de 1970, el gobierno militar decide sustituir el control de cambios, es decir, decide que está prohibido tener dólares. El único que podía tenerlos era el BN. Entonces, de la noche a la mañana, un banco que no estaba preparado, recibe el encargo de ser administrador de lo que llamaron el mercado cambiario. Así, la gente tenía que entregar sus dólares al banco y el banco tenía que darles soles, pero para eso se necesitaba gente. Esta fue una medida muy secreta que se preparó en el Ministerio de Economía y Finanzas. Recuerdo que la soltaron a las 5 de la tarde de ese día. El objetivo era repatriar toda la moneda extranjera que pudieran tener los peruanos. A pesar de que no estaba de acuerdo, en ese momento, la política económica de toda América Latina era la política de la Cepal, que promovía la sustitución de importaciones y el Estado intervencionista en donde este debía ser el promotor e inversionista, y el sector privado se dejaba de lado. Una economía cerrada en la cual se protegía la industria nacional con aranceles altísimos”.

Otra de las iniciativas del gobierno militar fue la creación del Sistema de Bancos Regionales a partir de los bancos que tenían su sede principal fuera de Lima y Callao. A esos bancos se les otorgaba una serie de ventajas en términos de tasas de encaje y carga tributaria.

“De conformidad con los artículos 76° y 77° de su Ley Orgánica, el Banco Central de Reserva dispuso, mediante circular que, a partir del 15 de mayo, ningún banco comercial, empresa financiera, casas de cambio y en general todas las instituciones públicas y privadas, con excepción del Banco de la Nación, podrán realizar compras o ventas o cualquier operación en moneda extranjera, por cuenta propia, o de terceros, en el país o en el exterior. Asimismo, se estableció en dicha circular que las operaciones que se realicen dentro del mercado de certificados en moneda extranjera continuarán desarrollándose normalmente”.

Extracto de la Memoria Anual de 1970 del Banco Central de Reserva del Perú.



REVISTA GENTE

Atención al público en las ventanillas del Banco de la Nación, única institución autorizada para las operaciones en moneda extranjera desde 1970 hasta finales del gobierno militar.

Así, podían realizar operaciones con el BN de forma similar a la Banca Asociada y se les permitió abrir sucursales en Lima y Callao. De esta manera, como lo señala Gianfranco Bardella, se constituyó un sistema de banca comercial dividido en seis grupos:

- a) Los bancos privados con oficina en Lima,
- b) los bancos asociados,
- c) los bancos privados de fomento de la construcción,
- d) los bancos regionales,
- e) las sucursales de bancos extranjeros, y
- f) la Caja de Ahorros de la Beneficencia Pública de Lima.

A este sistema de banca comercial se le añadiría la reestructuración de la banca estatal de fomento con la creación de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) en 1971. Esta entidad concentró las acciones de las empresas estatales y debía, además, coordinar la acción financiera del Estado para promover la creación de nuevas empresas que contribuirían al desarrollo y colaborarían con la expansión del mercado de valores.

En el mismo año se promulgó el Decreto Ley N° 18957, que regulaba las empresas financieras al reducir sus funciones a la intermediación de crédito a mediano y largo plazo. Como lo señala Bardella, la legislación anterior no era clara y había generado una proliferación de empresas registradas como financieras que se dedicaban a actividades inmobiliarias y comerciales. Con la nueva legislación, el número de esas empresas disminuyó notablemente hacia 1973. Además, el gobierno militar creó una serie de instituciones de control y regulación como la Junta de Política Crediticia Estatal, el Consejo de Política Monetaria, el Consejo Superior de Banca Estatal y el Consejo de Coordinación de la Banca Asociada. Asimismo, los bancos de fomento que antes eran independientes estarían bajo el control del MEF. No es posible determinar qué tan eficientes fueron estos organismos de regulación, cuyas funciones aparentemente podían superponerse. Sin embargo, para Bardella significaba una muestra de la voluntad política del gobierno militar de controlar el sector financiero a partir del MEF (Bardella, 1989, p. 498).

Este sistema financiero, en gran parte manejado por el Estado, tuvo una serie de problemas a lo largo de los doce años de dictadura militar. El primero fue el generado por las oscilaciones en la liquidez. Se pasó del exceso, en 1970, a la constante escasez desde 1975. El segundo, el control del mercado de divisas, originó su escasez, que no fue aliviada con la creación del mercado único de cambios en 1977. Finalmente, se encontraban los ineficientes sistemas de tasas controladas de interés y la poca proliferación de modelos de encaje bancario (Bardella, 1989).

Años de crecimiento: El Banco de la Nación y el proyecto desarrollista militar

A partir del golpe militar de octubre de 1968, el Banco de la Nación se convirtió en el agente financiero exclusivo del gobierno. Ello implicaba que también debía participar activamente en las inversiones de este, así como buscar los medios eficaces para la

administración efectiva de los tributos recaudados. Para reforzar financieramente al BN en esa misión, el gobierno expidió el Decreto Ley N° 18052, que facultaba al banco a colocar directamente seguros de todos los bienes estatales, a excepción de los de defensa nacional; y el Decreto Ley N° 17866, el cual disponía que todos los fondos públicos depositados en la banca privada debían trasladarse al BN (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1969, p. 4).

Nuevas funciones del Banco de la Nación

Debido al incremento de la actividad estatal en la economía, las funciones del BN también aumentaron. Además de la creación de la Banca Asociada, el BN no ejerció el control de las tres firmas nacionalizadas, sino que podía usar sus agencias para ampliar los servicios que prestaba a la población. Es importante resaltar que entre el BN y la Banca Asociada se captaba el 50,83% de los depósitos en el país, lo que los convertía en la alianza financiera más importante del Perú (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1971, p. 14).

En 1970, el gobierno central prohibió la tenencia particular de moneda extranjera y la posibilidad de sacarla del país; además, ordenó la repatriación de los fondos depositados en el exterior de los ciudadanos peruanos. Se estableció también un impuesto del 10% a los viajes al extranjero que sería destinado a obras públicas, en especial para desarrollar los pueblos jóvenes de Lima y otras ciudades. De esa forma, el BN no solo se encargaba de cobrar un nuevo impuesto, sino que se convirtió en el intermediario financiero de las EE que recurrían a sus servicios para conseguir divisas con el fin de comprar lo necesario para continuar con su funcionamiento (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1970, p. 38). Esta labor de intermediación también incluía a la banca privada para la obtención de divisas.

Entre el BN y la Banca Asociada (Banco Continental, Banco Internacional del Perú y Banco Popular del Perú) se captaba el 50,83% de los depósitos en el país, lo que los convertía en la alianza financiera más importante del Perú.

El monopolio del mercado cambiario fue lo que transformó al BN y a la antigua estructura heredada de la Caja de Depósitos y Consignaciones. No solo por la cantidad de nuevo personal que se reclutó, sino por el tipo de especialización financiera que esta función recientemente adquirida implicaba.

El objetivo del gobierno militar era que el BN tuviera un rol protagónico en la denominada "peruanización de la banca". Para ello debía participar activamente en el financiamiento de los proyectos de inversión del propio gobierno y de las empresas estatales. Así: "El BN, además de actuar como agente financiero y de promoción del sector público, ha sido autorizado para efectuar toda clase de operaciones con el sector privado, pudiendo actuar incluso como banca de fomento" (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1970, p. 37).

Además de la posible redundancia de funciones con Cofide, el problema de esa política era que el BN debía subsidiar a las empresas estatales, conseguirles créditos externos y divisas extranjeras para cubrir sus necesidades de importación de bienes intermedios. Esto último fue más complicado a partir de 1975, cuando el modelo económico planteado por la Junta Militar llegó a su límite (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1975, p. 22).

Al igual que con otras instituciones, el gobierno militar amplió las funciones del BN y en algunos casos las superpuso sobre las de otros organismos estatales. Sin embargo, el directorio y la gerencia del BN mantuvieron las dos misiones básicas de la institución: ser agente financiero del Estado y expandir el sistema bancario a la mayor parte del país.

Para cumplir con estos dos mandatos, y ante la presión del gobierno central para expandir las funciones y el alcance del BN, el Directorio reorganizó la estructura de la Gerencia y completó la cobertura del banco con el establecimiento de once sucursales en el norte, el centro, el sur y el oriente del país.

El gobierno militar apoyó, a veces con mucho voluntarismo, la expansión territorial del Banco de la Nación como símbolo del crecimiento y de la modernización del Estado peruano. Aprovechando este impulso, se dividió al BN en once oficinas regionales, sin contar las de la “Gran Lima” y “Lima Centro”.

Las reformas para cumplir con los nuevos objetivos

Desde su creación, en 1966, la jefatura del BN estuvo constituida por un directorio y dos gerentes clave. Uno de ellos, el gerente general, se encargaba de los aspectos técnicos y operativos de la institución y, como suele ocurrir, era el nexo entre la empresa y el Directorio. El segundo, el gerente administrativo, se ocupaba de los aspectos administrativos y coordinaba con los gerentes de áreas menores y los subgerentes. A estos gerentes, se añadió un supervisor general, cargo que durante la década de 1970 fue casi siempre ocupado por un miembro de las Fuerzas Armadas. En 1971, la expansión del BN obligó a una reestructuración organizativa. Así, debajo del gerente general y el gerente administrativo se crearon las gerencias centrales, que debían encargarse de los siguientes departamentos:

- a) Operaciones de Crédito
- b) Recaudación
- c) Moneda Extranjera
- d) Moneda Nacional
- e) Finanzas

La división por departamentos hacía más eficiente la administración, pero existían dos grandes rubros que escapaban a esta organización. El primero era el de los seguros. Desde el pase de la Caja de Depósitos y Consignaciones al BN, fue tarea de este último velar por el aseguramiento de los bienes e instituciones del Estado, incluyendo las empresas. Solo el sector Defensa estaba excluido de este mandato. El segundo rubro era recolectar y velar por los fondos de la Seguridad Social, del Fondo de Jubilación Obrera y, a partir de 1972, del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (Senati). Estos dos rubros eran parte importante del capital que manejaba el BN, pero la expansión de las empresas estatales durante los doce años del régimen militar hizo que los requerimientos de estas sean cada vez mayores, lo que distorsionó las funciones del banco. Así, el 28 de enero de 1975, el gobierno decretó el traslado de todos los negocios del Departamento de Seguros a la empresa estatal Popular y Porvenir Compañía de Seguros (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1975, p. 9). El segundo rubro se mantuvo en el BN a cargo del Departamento de Encargos Diversos.

La expansión del sistema financiero a las regiones

El gobierno militar apoyó, a veces con mucho voluntarismo, el aumento de la cobertura territorial del BN como símbolo de la expansión y de la modernización del Estado peruano. Así, el BN contó con once oficinas regionales, sin considerar las de la “Gran Lima” y “Lima Centro”, cuyas sedes principales fueron Arequipa, Cusco, Chiclayo, Huacho, Huancayo, Huánuco, Iquitos, Pisco, Piura, Puno y Trujillo.

Cada una de las oficinas regionales contaba con una red de agencias en distintas partes del país. A finales de la década de 1970, el BN llegó a tener más de 474 oficinas, a las que se sumaban 280 de los bancos asociados, con lo que se erigió como la institución financiera de mayor cobertura en el Perú. A esto añadimos que desde 1969 se autorizó al BN a prestar servicios a la actividad privada, los que incluían depósitos de ahorros en los lugares más apartados donde no existía la banca comercial. De esta manera, desde sus primeros años de desarrollo institucional, el BN se convirtió en el primer vehículo de inclusión financiera.

El funcionario Santiago Vares Chui, con casi 50 años de experiencia, recuerda esa época:

“Se abrieron un sinfín de agencias a nivel nacional, a pesar de que se hacían las operaciones de forma manual. Fueron años difíciles, pero había muchísimos empleados que tenían la camiseta bien puesta. La situación del banco y del país era difícilísima. En todo caso, el banco era el reflejo de la situación económica del país”.

Al respecto, el expresidente del BN Alfredo Jalilie Awapara narra cómo era el proceso:

“Las sucursales del BN fundamentalmente eran por necesidades recaudatorias y servicios de inclusión financiera. Obviamente había que recaudar impuestos. Nuestras oficinas de provincias no hacían operaciones de crédito, eran eminentemente recaudadoras y pagadoras de remuneraciones. Ninguna operaba como un banco. Había procesos de capacitación en los cuales traíamos al personal a Lima, a Huampaní, sobre todo [...] para labores de recaudación y pago. Hasta los años ochenta, además, se tenía en provincias la función del control de los alcoholes”.

José Luis Miguel de Priego Palomino, quien fuera gerente general del Banco de la Nación, rememora sus funciones de aquel tiempo:

“Recuerdo que me derivaron al área de ‘correntista’ de alcoholes, que era el puesto encargado de controlar la producción y ventas de estos. [...] Era obligatorio para las empresas del rubro reportar al Banco de la Nación su producción y sus ventas”.

Es importante resaltar que aquella expansión territorial y administrativa del banco se logró con una planilla que, a lo largo de la década de los setenta, no superó los 5500 trabajadores. Esta cifra no representaba una cantidad exorbitante en un contexto de rápido crecimiento del empleo en las organizaciones del Estado.

El reclutamiento laboral en las oficinas regionales se hacía entre los jóvenes que terminaban la secundaria o empezaban la universidad. Así, las edades de los nuevos empleados oscilaban entre los 17 y 20 años. Sus funciones consistían en atender al público en ventanilla, apoyar las campañas de venta de arroz, a cargo del BN, o ser auxiliares en las divisiones locales de recaudación. Al respecto tenemos algunos recuerdos de los trabajadores.



La misión del banco era que el sistema bancario se extendiera a toda la población en la mayor parte del territorio nacional. Por ello se abrieron sucursales para ofrecer servicios en los lugares a donde la banca privada no llegaba.

Ricardo Ochoa, exfuncionario de Ica con 22 años de experiencia en el banco, recuerda:

“En 1972 presenté mi currículo. Me llamaron para darme charlas, entré a trabajar y me quedé en Pisco unos 3 meses. Luego me pasaron a Caravelí, en donde estuve 6 meses. Tenía 18 años y estaba en la universidad estudiando contabilidad. En Caravelí, en el área general, hacíamos caja y archivo de ordenamiento. Éramos solo tres personas”.

Luis Enrique Boderó, jefe de Operaciones de Piura con 35 años de experiencia, resalta:

“Yo tenía 18 años. Salí prácticamente del colegio al banco. Terminé la secundaria, postulé y me aceptaron. No había tantos requisitos ni entrevistas como las que hay hoy en día. Era distinto. Solamente presenté mi documento, me llamaron de Lima y me dijeron ‘perfecto’; y ya había entrado a trabajar. Directamente pasábamos a un área de recaudación”.

Por su parte, el expresidente del BN Alfredo Jalilie Awapara habla sobre la situación de los nuevos trabajadores de aquel período:

“De la noche a la mañana tuvimos que contratar cerca de 300 muchachos para que se sentaran en la ventanilla a recibir las colas, que eran inmensas. Los pobres chicos [...] que nunca habían visto un franco francés, un franco suizo, un marco alemán o un dólar, tenían que comprar todo lo que la gente traía. No importaba si eran francos franceses que ya no estaban en circulación. Es más, anecdóticamente, sé que los muchachos se compraron hasta billetes de Monopolio para practicar. Los pobres chicos entrenados así y que en su vida habían hecho una operación de compra, estaban ahí en las ventanillas”.

A los pocos días de ingresar a trabajar al BN, los nuevos empleados recibían cursos de capacitación o inducción durante tres o cuatro meses, en los que conocían las herramientas básicas para desempeñarse en cualquiera de los departamentos administrativos del banco. Luego, se les asignaban tareas específicas de acuerdo a sus capacidades. Algunos empleados decidían continuar o iniciar sus estudios superiores en economía o finanzas en la universidad nacional más cercana a la oficina en la que trabajaban. Sin embargo, debido a las obligaciones laborales y al aprendizaje profesional, solo una minoría de ellos se graduaba o terminaba los estudios universitarios.

Carlos Revoredo Fernández, quien fuera gerente general del Banco de la Nación, refiere sobre los primeros encargados de las capacitaciones:

“El primer presidente militar trajo un grupo de técnicos que copó los cargos de la parte bancaria. El banco tenía más de 400 oficinas que se mantuvieron en los mismos lugares con la misma gente. Hubo un proceso de capacitación sobre las nuevas operaciones bancarias que los nuevos empleados no conocían. La capacitación era en Lima, en un área que se encargaba de las labores de auditoría y cuyos empleados se llamaban “visitadores”. Ellos fueron por todo el país a capacitar”.

El Banco de la Nación buscaba complementar las iniciativas privadas de sus empleados con convenios internacionales de especialización. Por ejemplo, en la década de 1970 existía un convenio con la Fundación Friedrich Ebert para llevar cursos de administración bancaria en las mismas oficinas del BN en Lima. Para seguir estos cursos, era necesario pasar por un concurso nacional entre los empleados. Participar en los cursos, tener

estudios superiores y el desempeño en las tareas del banco eran tomados en cuenta para los ascensos y la rotación de cargos en las agencias del BN. Así, se creó un primer sistema de meritocracia. Se sumaban, a los seleccionados, empleados reclutados a los que se les tenía en cuenta su relación con la jerarquía militar.

El general EP César Iglesias Barrón, presidente del Banco de la Nación de 1976 a 1977, refiere sobre su gestión respecto a este punto:

“Desde el punto de vista del empleo, introduje la meritocracia. Los puestos se ofrecían por méritos [...] [que] se miden por documentos, por certificados, por estudios realizados. [...] y según eso había promociones o asignaciones de funciones, de acuerdo al rendimiento de cada trabajador. También evaluamos los ajustes de sueldos”.

La práctica de rotación de los empleados de las oficinas regionales, aun sin estar completamente planificada en este período, tuvo influencia sobre dos factores fundamentales en la historia posterior del banco: a) consolidar en el personal del BN la idea de que la misión central de la institución era extender el acceso al sistema financiero a todos los rincones del país; y b) establecer procedimientos estándar en el funcionamiento de las oficinas del BN, a pesar de que en las más aisladas, el criterio del personal local era el que se imponía.

El largo camino hacia los sistemas de información

Durante la década de 1970 se mejoró constantemente la infraestructura de las oficinas del BN en Lima y las regiones; los directores también estaban interesados en modernizar los sistemas contables y administrativos. Uno de los problemas centrales era cómo procesar la información enviada por las más de 400 oficinas que el BN poseía a lo largo del territorio nacional. Para resolver esta dificultad, la Presidencia del Directorio publicó en su Memoria Anual de 1973: “La institución [en su sede central en Lima] cuenta con un moderno sistema de computación electrónica, lo que permitirá mayor eficiencia en el registro de las operaciones, así como la obtención de datos e informes con mayor rapidez y precisión” (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1973, p. 11).

Sin embargo, el camino fue más complicado. Al iniciar sus funciones, el BN no tenía un departamento de informática o de sistemas, por lo que los procesos se realizaban de forma mecánica o a mano. Solo en la oficina central, en Lima, existían algunos equipos que procesaban ciertos datos a través del sistema de tarjetas perforadas. El único ministerio que contaba con una oficina de informática era el de Economía y Finanzas, pero no se daba abasto para procesar la información de otras instituciones estatales.

La expansión de las funciones del BN, su alcance nacional y el creciente número de empleados hacían imposible depender del procesamiento mecánico de las cuentas de los departamentos de crédito y recaudación. Esto, sin considerar las transacciones en moneda extranjera, las cuentas corrientes abiertas a lo largo del país y los depósitos de la Seguridad Social. Por esta razón, en 1973 el presidente del Directorio, el general EP Jorge Viale Solari, y el gerente general, Dr. Álvaro Meneses Díaz, decidieron crear el Departamento de Sistemas. Para llevar a cabo esta importante tarea contaron con el apoyo del gerente de Organización del Banco Internacional del Perú —que luego se llamaría Interbank—, Luis Saona. Acompañaron en esta labor los señores Wilson Zavaleta y Benjamín Avilés Fernández, quienes fueron contratados especialmente para el caso.



DATO HISTÓRICO

• • •

El desarrollo del sistema informático llegó al Banco de la Nación en 1973, pero tardó varios años en implementarse. En ese entonces, los trabajadores debían llenar los planillones de cuentas monetarias a mano y luego tipearlos con una máquina de escribir especial.

El mismo Avilés, gerente de Sistemas de 1973 a 1981, cuenta detalles sobre este momento inicial:

“Se había formado una comisión organizadora para crear el Departamento de Sistemas que el banco no tenía en ese momento. El BN fue pionero en sistemas. En ese entonces fue el primer cliente que tuvo IBM del Perú. No existían las computadoras y se trabajaba con equipos que se llamaban Johnny Records. Cuando se creó el banco, tenía un departamento de sistemas que dependía de la Oficina de Informática del Ministerio de Economía y Finanzas, donde se procesaban los depósitos judiciales y administrativos con estos equipos, que hasta ahora existen. El Directorio dijo: ‘No podemos depender del ministerio, esto no camina’, y buscó a alguien que organizara el nuevo departamento de sistemas para desligarse por completo de la oficina de informática del MEF. Fue el señor Luis Saona el encargado de esa tarea; pero él era gerente de Organización de Sistemas del Interbank, y me llamó a mí”.

El desarrollo del sistema informático del BN se inició en 1973, pero tardó varios años en implementarse, dado que al principio debía utilizar los equipos de la Banca Asociada, sobre todo los del Banco Internacional. Sumado a esto, la tecnología existente hacía que este proceso tomara cerca de un año y empleara mucho personal. A fines de la década de 1970, el equipo de sistemas había logrado desarrollar programas para las cuentas corrientes y a plazo, así como para las cobranzas, descuentos, depósitos y recaudación. Sin embargo, aún faltaba mucho por hacer y la mayor parte de la contabilidad del BN se seguía realizando por medios mecánicos.

La continuidad en la administración del banco

La consistencia administrativa descrita se debió en gran medida a que, a lo largo de la dictadura militar (1968-1980), se mantuvo en los puestos claves a las mismas personas. Esto permitió un aprendizaje gerencial importante. Por ejemplo, el general EP Jorge Viale Solari, el doctor Julio Cuadros Muñoz y el doctor Álvaro Meneses Díaz ocuparon los puestos de presidente del Directorio, vicepresidente y gerente general, respectivamente, durante gran parte de la década. Asimismo, la tasa de rotación de los otros miembros del Directorio mantuvo un ritmo adecuado. Sin embargo, los cargos de director general de Administración y supervisor general sí tenían una alta rotación y eran, por lo común, ocupados por oficiales del Ejército.

No obstante, a partir de 1975 la continuidad en la Presidencia del Directorio se interrumpió. La constante expansión del rol del gobierno peruano en la economía y el crecimiento de las empresas estatales trajo una demanda insatisfecha de personal técnico calificado para los puestos de alta dirección. Muchos de los oficiales de alto rango que habían realizado adecuadamente sus funciones en la administración del Estado estaban cerca del retiro, por lo que debían regresar al servicio del Ejército para asegurar sus últimos ascensos. Esto hizo que, en la segunda mitad de la década de 1970, algunos de los presidentes del Directorio solo permanecieran un año en sus puestos. Tal fue el caso del general EP César Iglesias Barrón (1976-1977) y del general EP José Loayza Amézquita (1975-1976). Al respecto, este último recuerda:

“En realidad, cuando me cambiaron al banco la idea era que yo permaneciera ahí durante varios años. Sin embargo, el jefe del Ejército, el general EP Arbulú, estaba

El Banco de la Nación, en la década de 1970, se caracterizó por una consistencia administrativa que se consiguió gracias a que, a lo largo de la mayor parte de la dictadura militar, se mantuvo en los puestos claves a las mismas personas. Esto permitió un aprendizaje gerencial importante. Sin embargo, los cargos de director general de Administración y de supervisor general sí tenían una alta rotación y eran puestos usualmente ocupados por oficiales del Ejército Peruano.

Retratos de presidentes del Banco de la Nación:
1. Gral. EP Jorge Viale Solari (1968-1975)
2. Gral. EP José Loayza Amézquita (1975-1976)
3. Gral. EP César Iglesias Barrón (1976-1977)
4. Dr. Raúl Tola Pasquel (1977-1978)



preocupado porque ese año yo ya cumplía cinco años en la administración pública. Me mandó llamar a su oficina, y me dijo que me faltaban dos años para pasar al retiro. [...] En ese momento, era general de Brigada, [...] me dio un plazo de 24 horas y me dijo: 'O te quedas en el banco en el mismo grado hasta que pases al retiro en dos años más o vuelves al Ejército [...] con toda la opción para ascender al grado siguiente'. Entonces, recuerdo que mi respuesta fue inmediata: 'Vuelvo al Ejército'".

A pesar de estas restricciones, los presidentes del Directorio durante el período final del gobierno militar concentraron su labor en optimizar el funcionamiento administrativo del BN para garantizar una mejor atención a la ciudadanía y mayor eficacia en la recaudación de recursos para el Estado. Estas metas implicaron la sistematización de los mecanismos de ascenso en la institución y mejoras en las condiciones laborales, pero también una reducción importante del personal del BN. Por otro lado, la crisis de la economía peruana hacía que los representantes del gobierno central ejercieran mayor presión sobre los presidentes del Directorio para el reflotamiento o fortalecimiento de algunas empresas estatales. A pesar de las presiones, los presidentes de finales de la década de 1970 mantuvieron el proceso de expansión de las oficinas del BN y elevaron la calidad de atención al público, pues consideraban que la principal misión de la institución era expandir el sistema de bancarización a todo el país.

Los presidentes del Directorio del período final del gobierno militar concentraron su labor en optimizar el funcionamiento administrativo del BN para garantizar una mejor atención a la ciudadanía y mayor eficacia en la recaudación de recursos.

El general EP César Iglesias Barrón, expresidente del banco, resume la tarea encargada al Banco de la Nación durante el gobierno de la Junta Militar:

"La misión del banco era que el sistema bancario se extendiera a toda la población. Se quería que estuviera donde no trabajaba la banca privada, para ofrecer sus servicios en la mayor parte del territorio nacional. Esa era la principal tarea, junto con el cobro de tributos".

Por su parte, el general EP José Loayza Amézquita, expresidente del banco, señala:

"Lo más importante fue orientar la actividad del banco para mejorar el servicio al público".

A pesar de los cambios en la Presidencia del Directorio a finales de la década, la Gerencia logró mantener un equipo estable de alto perfil profesional que, por más de una década, aprendió en el camino y mejoró la gestión de la institución. Entre estos profesionales tenemos a Álvaro Meneses Díaz y a Alfredo Jalilie Awapara, que luego fueron presidentes del Directorio entre 1978 y 1980, y entre 1993 y el 2001, respectivamente.

Estos funcionarios organizaron en 1970 el Departamento de Moneda Extranjera para atender el monopolio de la comercialización de divisas. Ello implicaba desde reclutar más personal hasta hacer operaciones importantes en el exterior, pasando por la elaboración de formularios y reglamentos para realizar las mencionadas operaciones. Luego, con la multiplicación de empresas estatales, fueron los encargados de obtener los préstamos de corto y mediano

plazo. Como señala el expresidente del banco Alfredo Jalilie, se creció desordenadamente y cayó sobre los gerentes de este período la responsabilidad de sistematizar ese crecimiento:

“Con el BN como administrador del mercado cambiario comenzó el cambio. El Estado empieza a crear empresas públicas (Petroperú, Hierro Perú, Minero Perú, entre muchas otras), casi cien de estas empresas. El BN tenía que hacer todas las operaciones de moneda extranjera y de comercio exterior porque tenía la exclusividad. El problema fue que de la noche a la mañana tuvimos que implementar otro departamento de moneda extranjera, por lo que trajimos banqueros del sector privado para montar el Departamento Internacional. Así se armaba el banco, a tropezones. No había ninguna organización. Nos convertimos en el monopolio y teníamos la exclusividad de todas las operaciones internacionales del Perú. Había dos bancos quebrados (Popular e Internacional) y los asume el BN para fortalecer la Banca Asociada”.

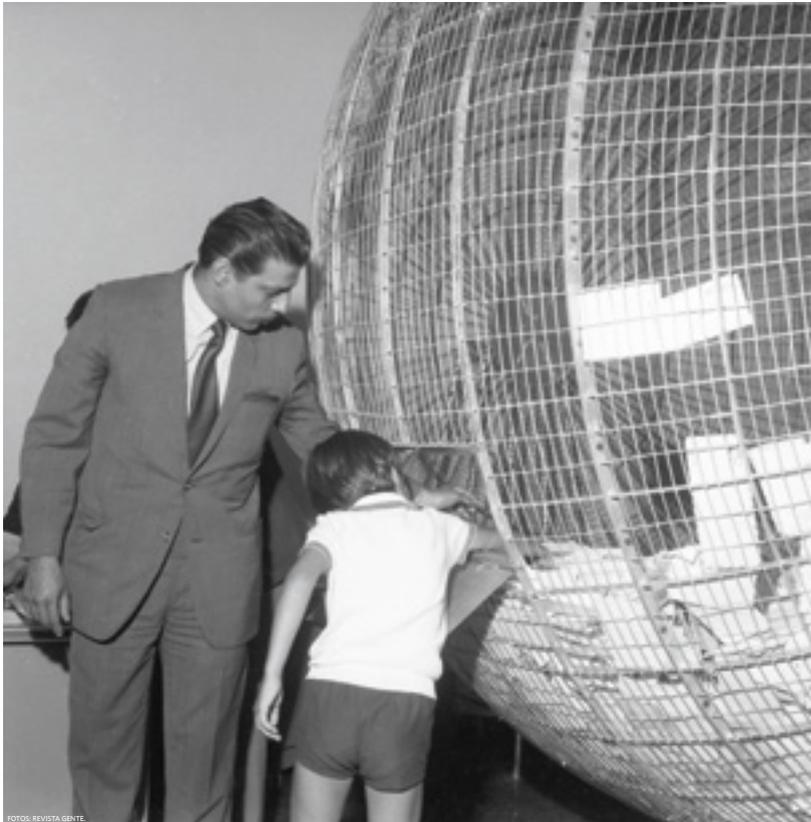
El Banco de la Nación como agente financiero del Estado

Como agente financiero del Estado, el BN debía buscar los fondos para los proyectos de los ministerios, en especial de Agricultura, Transportes y Comunicaciones, y Vivienda, a los que se añadió la Oficina Nacional de Desarrollo de Pueblos Jóvenes. Esta no fue una tarea fácil si se tiene en cuenta la política de expansión de inversiones del Estado peruano y el contexto internacional adverso de finales de la década de 1970.

En esas circunstancias, el BN financió la implementación de la Reforma Agraria, los grandes proyectos de irrigación emprendidos por el gobierno, la mejora de autopistas y la construcción de las carreteras Cusco-Písac, Ollantaytambo-Machu Picchu, entre otras. Además, apoyó los proyectos de empresas estatales que estaban íntimamente ligadas a los ministerios, como la Compañía Nacional de Teléfonos, Entel Perú, la Empresa Nacional de Puertos (Enapu) y la Sociedad Siderúrgica de Chimbote. Asimismo, como parte del financiamiento al Ministerio de Vivienda, el BN invirtió en la construcción de los parques zonales y la implementación del Plan Vial Metropolitano, que incluyó la compra de los Büssing o "búsings", como se les llamó coloquialmente.

Uno de los problemas que tuvo que enfrentar el BN como agente financiero del Estado fue la política de subsidios que caracterizó a la mayor parte del gobierno de la Junta Militar. El BN tuvo a su cargo la subvención de la Empresa Pública de Servicios Agropecuarios (EPSA). Durante la década de 1970, el banco costó las campañas de arroz y menestras y la importación de aceites, carnes, productos lácteos y trigo; pero las cosas se complicaron más en 1971, cuando mediante el Decreto Ley N° 18370 el BN debía prestar ayuda financiera a la industria pesquera en forma directa o a través de la Banca Asociada (bancos Continental, Internacional y Popular). La Empresa Pública de Comercialización de Harina y Aceite de Pescado (Epchap) fue la más beneficiada con esta política.

La presión que el gobierno militar ejercía sobre el BN para que financiara ministerios, empresas públicas y subsidiara la importación de alimentos representaba un reto para esta institución. Era fundamental, entonces, tener un departamento de recaudación capaz de sostener el equilibrio de las finanzas del BN.



FOTOS: REVISTA GENTE



DATO HISTÓRICO

• • •
Sorteos televisados de comprobantes de pago del BN que se realizaron en 1971. Esta estrategia era una de las más utilizadas por el banco para crear una cultura tributaria en la ciudadanía.



DATO HISTÓRICO

• • •

Máquina sumadora eléctrica marca Olivetti de 1970 utilizada para realizar operaciones del banco.

Para hacer frente a estos créditos era muy importante que el Departamento de Recaudación hiciera un trabajo muy eficiente. El cobro de los impuestos a los timbres, alcoholes y bebidas alcohólicas, aguas gaseosas y minerales, gasolina, predios y el impuesto a la renta representaban el 52,68% de los ingresos del BN.

La recaudación del impuesto a los timbres y del impuesto a los bienes y servicios (a partir de diciembre de 1971) era uno de los rubros más importantes en la recaudación tributaria del BN. Además, era una de las herramientas más utilizadas por el banco para crear una cultura tributaria en la ciudadanía. Por ello, se realizaban los sorteos de comprobantes de pago y se emitían recibos valorados de arrendamiento, letras, vales y pagarés. Esto generaba una recolección efectiva de este tipo de impuesto.

La presión que el gobierno militar ejercía sobre el BN para financiar ministerios, empresas públicas y subsidiar la importación de alimentos representaba un reto para esta institución. Era fundamental, entonces, tener un departamento de recaudación capaz de sostener el equilibrio de las finanzas del BN.

Por su parte, los impuestos a los alcoholes y bebidas alcohólicas se elevaron a lo largo de la década debido al aumento del consumo de cerveza. No pasaba lo mismo con el impuesto a las aguas gaseosas y minerales, cuya recaudación oscilaba con frecuencia. La tributación para este tipo de productos era muy alta. En 1971, llegó al 40%; pero debido a la protesta de las embotelladoras y comerciantes bajó al 32%. Las fluctuaciones en la recaudación de los impuestos a la gasolina y a los predios también eran frecuentes. A pesar de todo, los ingresos totales por los impuestos indirectos eran mayores que los que se recolectaban por concepto de impuesto a la renta. Otro ingreso importante de capital al banco estaba en los depósitos vinculados con las planillas del Seguro Social del Empleado, del Obrero y de la Jubilación Obrera.

Finalmente, una recaudación significativa en la historia del BN en relación con sus trabajadores fue su fondo de empleados. Este se utilizaba para la construcción de casas para los empleados de todo el país. Las viviendas se construían en Lima y en las ciudades que eran las sedes regionales del banco. Se prefería el modelo de vivienda multifamiliar conocido como agrupamiento. Sin embargo, este fondo también se utilizó para realizar mejoras en las sedes regionales y en las oficinas del BN distribuidas a lo largo del territorio nacional.

Con las nuevas funciones que el BN asumió durante el gobierno militar, se incrementaron notablemente sus operaciones. En la imagen, se aprecia la atención al público en las ventanillas en la década de 1970.



FOTOS: REVISTA GENTE



LA FUNDACIÓN CULTURAL DEL BANCO DE LA NACIÓN: PROMOVRIENDO EL ARTE PERUANO

La Fundación Cultural del Banco de la Nación (FCBN) fue creada el 21 de diciembre del 2006 como parte de la misión de inclusión social del banco. Este año, la fundación cumple una década durante la cual ha desempeñado su función de ente de proyección cultural y social del BN hacia las diversas comunidades del país, mediante el apoyo a las manifestaciones culturales de nuestra patria.

•••

La Fundación surge durante la gestión del directorio presidido por Kurt Burneo Farfán (setiembre del 2001 a junio del 2006) para extender el fomento del Banco de la Nación a las expresiones artísticas y culturales del Perú. En la actualidad opera principalmente en las ciudades de Lima, Trujillo y Cusco, y próximamente lo hará en Tacna.

Según Claudio Sarmiento, gerente general de la Fundación Cultural del BN desde hace ocho años, el trabajo de la institución "no es propiamente un programa de responsabilidad social empresarial, pero es la imagen cultural que transmite el banco a la comunidad. [...] Los beneficiarios no solo son el público y los vecinos sino los mismos funcionarios del banco".

Cuatro sedes para la cultura

La sede de la Fundación se encuentra en Lima, donde se administran y gestionan las actividades culturales.

En Trujillo funciona el Centro Cultural del BN en la casa donde nació Víctor Raúl Haya de la Torre. Este local se adaptó e inauguró oficialmente en el 2010. Desde entonces se desarrollan diariamente actividades culturales, exposiciones, presentaciones de libros, conferencias, muestras temáticas, entre otros, siempre de libre acceso al público.

En la ciudad del Cusco, desde diciembre del 2011, una amplia zona en el segundo piso de la sede principal del BN está ocupada por una galería museo donde se han presentado diversas exposiciones como la recientemente inaugurada en homenaje a Machu Picchu, o anteriormente, exposiciones del Camino Inca, además de obras de artistas locales con temática cusqueña.

A fines de este año, luego de los trabajos de recuperación y rehabilitación de la casa del

historiador peruano Jorge Basadre en Tacna, la Fundación contará con su cuarta sede.

La Fundación como promotora de la cultura

Entre sus objetivos más importantes destaca, desde el 2009, la organización del concurso bial de Tesoros Humanos Vivientes de la Nación, que reconoce en vida a los grandes artesanos peruanos. A la fecha se han realizado cuatro concursos en los que la fundación ha premiado a grandes maestros de la artesanía. Así se apoya la difusión y puesta en valor de las obras de grandes ceramistas, plateros, retablistas y escultores del país.

Es importante mencionar que durante tres años, desde el 2013 hasta este año, la Fundación ha apoyado al banco en programas dirigidos a la población en extrema pobreza brindando orientación financiera a los beneficiarios de los programas Juntos y Pensión 65, en colaboración con el Midis. El propósito del Programa de Educación Financiera es fomentar y asegurar que sus beneficiarios adopten productos y servicios financieros de calidad, y sepan manejarlos con responsabilidad para optimizar las ventajas a corto y largo plazo. Ello fortalecerá las capacidades de organización y gestión de los pobladores de los sectores excluidos del sistema financiero. Sin embargo, ya con la nueva ley de presupuesto de este año, el gobierno le dio la facultad al banco para poder realizar ellos mismos las labores de educación financiera.

Por otro lado, el Banco de la Nación posee en patrimonio obras coloniales y contemporáneas de importantes artistas peruanos que se encuentran en la sede principal del banco y que en un futuro cercano se trasladarán al nuevo edificio en la avenida Javier Prado. Allí, se ha dispuesto el espacio para un auditorio y sala de exposiciones. Los planes inmediatos son desarrollar diversas actividades artísticas y culturales.



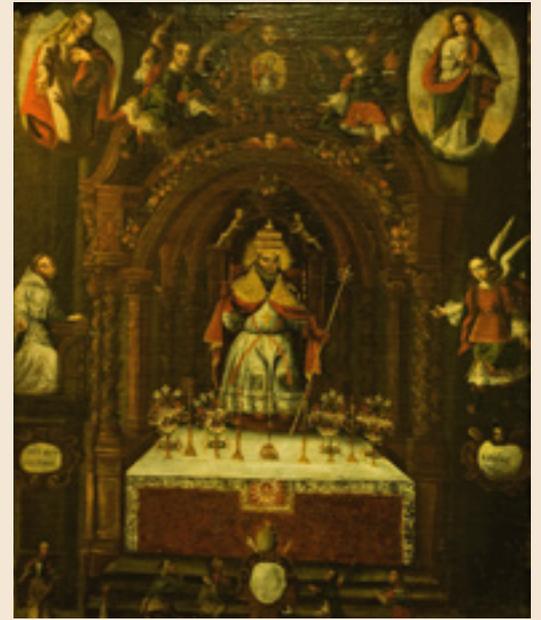
Premio Tesoros Humanos Vivientes de la Nación 2013. Delia María Poma de Núñez (Junín), Mamerto Sánchez Cárdenas (Ayacucho) y Luz Barbarita Mendoza Hernández (Cajamarca), maestros artesanos distinguidos con este premio.

Mujer sentada sobre tortuga. Tilsa Tsuchiya. 90 x 70 cm.





Prendimiento de Jesús. Anónimo, siglo XVIII.
212 x 267,5 cm.



Santo papa obispo. Anónimo, colonial.
106 x 87,5 cm.



Santa Rosa de Lima penitente. Anónimo, siglo XVIII. 73,5 x 57,5 cm.



Asunción de la Virgen. Anónimo, siglo XVIII. 120,5 x 101,5 cm.



Taller de Nazareth. Anónimo, siglo XVIII. 122 x 83,5 cm.



La Verónica. Anónimo, siglo XVIII. 208 x 269,5 cm.

UNA GESTIÓN DE CALIDAD: LAS CERTIFICACIONES DEL BANCO DE LA NACIÓN

El Banco de la Nación, convencido de la importancia de la calidad y la mejora continua de sus servicios y productos, decidió orientar los sistemas de gestión a la obtención de certificaciones de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). Ello no solo ha significado un gran reconocimiento para el banco sino que ha afianzado el compromiso del personal para brindar productos y servicios de calidad que satisfagan a los clientes.



•••

En estos últimos años, las organizaciones del Estado peruano han tenido que redefinir sus funciones, mejorar sus procesos organizativos y consolidar su cultura institucional. En esta coyuntura, el Banco de la Nación apostó por mejorar sus sistemas de tecnología de la información poniéndose al nivel de la banca privada, implementó un sistema de gobierno corporativo y de calidad de servicios y aumentó notablemente sus canales de atención para llegar a todo el país.

En tal sentido, el BN decidió orientar sus sistemas de gestión a la obtención de certificaciones de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). Así, en diciembre del 2008, el banco obtuvo su primer certificado ISO 9001:2008 por el sistema de administración de la tarjeta Multired Global Débito Visa, que involucra los procesos de emisión de la mencionada tarjeta, la apertura de cuentas de ahorro para el sector público y la entrega en la red de agencias –en su sucursal de la avenida Javier Prado–. Al año siguiente, la institución obtiene la ratificación de la certificación, pero esta vez como ISO 9001:2008.

En el 2010, además de la mencionada acreditación, se obtienen tres nuevas certificaciones:

- Pago de haberes a los trabajadores y pensionistas del sector público y retiros mediante ventanillas y cajero automático ATM en la Sucursal Oficina Principal del Banco de la Nación. Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).
- Préstamo Multired Clásico en las sucursales Oficina Principal y San Borja. Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).
- Servicio a instituciones financieras de intermediación (IF): Línea de Crédito en la Oficina Principal y Ventanilla Mype (Implementación en la Oficina Principal y Soporte Operativo en la Agencia Pomalca). Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).

Al año siguiente, en el 2011, el Banco de la Nación obtuvo cuatro nuevos procesos de calificación ISO 9001:2008:

- Pago a proveedores del Estado y del Banco de la Nación en la Oficina Principal.
- Detracciones en la Oficina Principal y la sucursal Javier Prado.
- Pago de haberes en distritos con única oferta bancaria (UOB) en la agencia de El Agustino.
- Etapa preparatoria para la aprobación de expedientes de contratación y bases para los procesos de selección, licitación pública y concursos públicos en la Oficina Principal.

En agosto del 2013 se obtuvo la certificación de un proceso estratégico que comprende tres instituciones del Estado como un solo proceso denominado Metaproseso.

Metaproseso: La certificación más allá del BN

El Banco de la Nación ha llevado la buena práctica de implementar un sistema de gestión de la calidad al Ministerio de Economía y Finanzas y al Ministerio de Transportes y Comunicaciones mediante la certificación con la norma ISO 9001:2008 del Metaproseso: servicio de pago electrónico a través del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) a proveedores del Estado por bienes y servicios, que involucra:

- **Fase 1:** Girado a cargo de la Administración General, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- **Fase 2:** Autorización de pago a cargo de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público, Ministerio de Economía y Finanzas.
- **Fase 3:** Pago a proveedores a cargo del Banco de la Nación.

Celeste Estremadoyro Osoreo, subgerenta de Gestión de la Calidad, recuerda:

“El BN ha impulsado [...] el sistema de fusión de la calidad. No solo nos hemos quedado a nivel de la institución, sino que hemos traspasado fronteras [...] tanto hacia el Ministerio de Economía como hacia el Ministerio de Transportes. [...] El Poder Judicial está feliz porque ha certificado hace poco. Igualmente, me llamaron del Ministerio de la Producción solicitando ingresar al Metaproseso del BN. Nosotros hemos mejorado muchísimo. Tenemos un buzón del cliente interno donde todos los empleados son libres de poner sugerencias para mejorar procesos o mencionar algo que les afecte como tema organizacional. Acabamos de implementar encuestas de calidad de atención en las agencias para que el cliente mida la calidad de esta en el recibidor pagador”.



Equipo encargado de las certificaciones.

Asimismo, se obtuvo la certificación internacional ISO/IEC 2000-1:2011 del Sistema de Gestión de Servicios de Tecnología de Información que ratifica que el Banco de la Nación dispone de controles y procedimientos adecuados para optimizar la calidad del servicio, así como una mayor adaptación de las tecnologías de la información al negocio. Los procesos involucrados fueron:

- Provisión de servicio (ciclo de vida del servicio financiero, disponibilidad y continuidad, cumplimiento de seguridad de la información).
- Proceso de control (configuración, cambio y entrega).
- Proceso de relaciones (con el negocio y los proveedores).
- Proceso de resolución (incidencias y problemas, peticiones de servicio).

La obtención de los primeros certificados no fue tarea sencilla, pues había que cambiar muchos aspectos en los procedimientos, lo que requería constantes capacitaciones. Sin embargo, la obtención consecutiva de varias certificaciones ISO promovió un cambio en la cultura organizacional que se cristalizó en el compromiso del personal en la mejora continua de los procesos, a fin de ofrecer mejores productos y servicios a los clientes.



03

LA ERA DE LA SISTEMATIZACIÓN

LOS CAJEROS MULTIRED

El 18 de mayo de 1980, Fernando Belaunde Terry fue elegido presidente con el 45% de los votos válidos. Su partido, Acción Popular, ganó la mayoría en la entonces Cámara de Diputados y obtuvo 26 representantes en el Senado. Una vez elegido, Belaunde hizo un llamado a las demás fuerzas políticas con el fin de formar una alianza que asegurara al país la restauración de la democracia. El Partido Popular Cristiano unió fuerzas con Acción Popular, con lo cual el gobierno obtuvo mayoría, también, en el Senado.

VOLVIO DESPUES DE 12 AÑOS

FBT YA ESTA EN PALACIO



cial se dirige al Palacio de Go-
as arterias del sector.

- TRELLES LE IMPUSO BANDA PRESIDENCIAL
- BELAUDE EN MENSAJE A PERUANOS: "ESTE PECHO ES TU PECHO; ESTA BANDA ES TU BANDA"



Patriótica despedida



Foto oficial en la que aparece el Arquitecto Fernando Belaunde Terry con la banda presidencial impuesta por el Presidente del Senado, Oscar Trelles.

...nte, Co
Moraes
de mím
e Revolu
mo que
funcio
la trans
ue al
de Lima
Moraes
con un
Viva el
Perú"

"AÑO DE LOS DESÍOS CIUDADANOS"

Expreso

En las N° 648 — Teléfono 26 7479

DIRECTOR (E): WALTER HERNANDEZ A.
(E): Por encargo de los trabajadores

Jefe de Relaciones: VICTOR CAYCIBO Y.
N° 6327 Lima, Martes 29 de Julio de 1980 Año XIX

s/. 50.

Fernando Belaunde Terry asume la presidencia del Perú por segunda vez el 28 de julio de 1980, luego de 12 años de gobierno militar.

Un difícil contexto político y económico

La década de 1980 fue uno de los períodos más duros de la historia económica peruana del siglo XX. Durante estos años se gestó un impresionante proceso de hiperinflación, una caída de los salarios reales, un sobreendeudamiento externo, además de importantes déficits fiscales y una recesión de la actividad económica. Para hacer frente a estos problemas económicos, los gobiernos de los presidentes Fernando Belaunde (1980-1985) y Alan García (1985-1990) optaron, respectivamente, por realizar políticas macroeconómicas ortodoxas y heterodoxas. El fracaso de la primera política por estabilizar la economía del país llevó a la ciudadanía a entusiasmarse con la aplicación inicial de la segunda, para luego decepcionarse notablemente con los pobres resultados alcanzados.

Esta oscilación en las políticas macroeconómicas tiene algunas características comunes. La primera de ellas es que, en ninguno de los casos, se siguieron los modelos de manera consistente y eficiente. La segunda, que de alguna manera explica la primera, es que la coyuntura política inmediata tenía más influencia en la aplicación de los modelos que la visión político-técnica de mediano plazo.

El frustrado giro hacia la ortodoxia económica

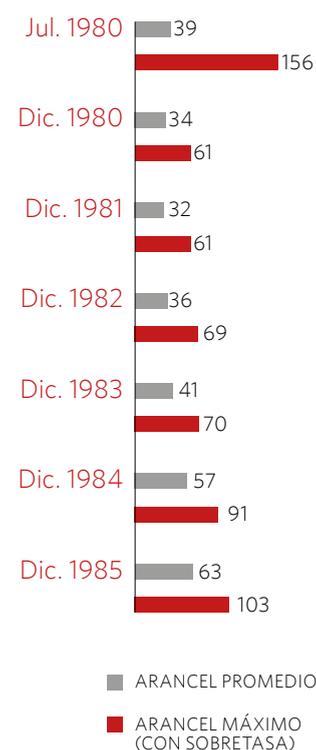
El segundo gobierno del presidente Belaunde significó un cambio importante con respecto al primero, que proponía un estado desarrollista. Las razones de este viraje se encuentran en:

- La influencia que el relativo éxito del “modelo chileno” (Cepal) ejercía sobre los países sudamericanos;
- las recomendaciones que el Perú venía recibiendo del Fondo Monetario Internacional desde 1978; y sobre todo,
- los técnicos del equipo económico de Belaunde que, durante los años de la dictadura, habían trabajado fuera del Perú para organismos multilaterales o para el sector privado financiero internacional (Pastor y Wise, 1991). El problema fue que las políticas macroeconómicas implementadas por el gobierno de Belaunde fracasaron rápidamente.

Uno de los problemas que enfrentaron los dos gobiernos de la década fue la caída de la inversión privada. Esta llegó a su nivel más alto en 1981 con un 20,4% del PBI; pero para 1985, ya había caído al 12%. El gobierno intentó compensar esta caída con inversión pública, pero esto aumentaba el gasto.

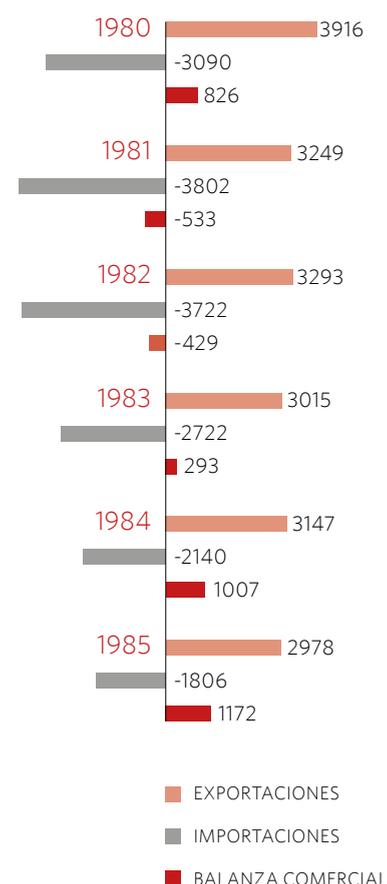
Una de las medidas que propugnaba un plan ortodoxo era la privatización de las empresas estatales. En un principio, el Ministerio de Economía y Finanzas dio a entender que las EE serían privatizadas, convertidas en *joint ventures* o simplemente liquidadas. La liberalización parcial de aranceles y el apoyo a competidores privados fue parte de este proceso; pero, al final, solo tres empresas fueron liquidadas y no se llevó a cabo el proceso de privatización.

Cuadro 1
Nivel y estructura arancelarios



Elaboración propia. Fuente: Parodi, 2010, p. 165.

Cuadro 2
Balanza comercial
(1980-1985)



Elaboración propia. Fuente: Parodi, 2010, p. 160.

Una de las explicaciones de este fracaso es política, pues no todos en Acción Popular, el partido del gobierno, estaban de acuerdo con el proceso. Asimismo, los ministros de cuyas carteras dependían las empresas estatales dilataron la aplicación de las medidas para que sus ministerios no perdieran peso político. La otra explicación se encuentra en lo económico. La economía mundial se contrajo a principios de la década de 1980, lo que hacía muy difícil que la inversión extranjera directa comprara las EE peruanas, en especial después de la desconfianza generada con las estatizaciones de la década anterior. Además, la posterior crisis de la deuda externa latinoamericana redujo, aún más, las posibilidades de la inversión extranjera directa. Por otra parte, el capital privado local no estaba dispuesto o no tenía las condiciones económicas para realizar inversiones (Pastor y Wise, 1991; Wise, 2005).

Uno de los problemas que enfrentaron los dos gobiernos de la década fue la caída de la inversión privada. Esta llegó a su nivel más alto en 1981 con un 20,4% del PBI; pero para 1985, ya había caído al 12%. El gobierno, entonces, intentó compensar esta caída con inversión pública, pero esto aumentaba el gasto, en contradicción con las políticas de ajuste que se implementaban al mismo tiempo (Pastor y Wise, 1991).

Las reformas a favor del libre mercado implicaban abrir la economía hacia el exterior mediante un proceso de liberalización de las importaciones, para permitir la competencia de bienes extranjeros. Consecuentemente, en diciembre de 1980, el arancel promedio disminuyó del 39% al 34%, y el arancel máximo, del 156% al 61%. En diciembre, el arancel mínimo bajó al 32%. Estas medidas favorecieron la importación de bienes de consumo, pero también la de bienes intermedios que las empresas privadas y estatales necesitaban para mejorar su producción. De igual forma, el propio gobierno central aumentó sus importaciones de bienes de capital para llevar a cabo sus proyectos de inversión (Parodi, 2010). Ver cuadro 1.

Para los encargados de la política económica, la subida de las importaciones era esperable, pero sería compensada con un aumento tanto de las exportaciones tradicionales como de las no tradicionales. El problema fue que la contracción de la economía internacional había ocasionado una baja en la demanda mundial de materias primas con la consiguiente caída del precio de estas. Entonces, en lugar de subir las exportaciones, cayeron consistentemente. Esto generó una brecha comercial que no existía cuando la administración de Belaunde tomó el control del gobierno. La baja de los aranceles también significó una reducción en los ingresos fiscales que no fue compensada con una mayor recaudación del impuesto a la renta a los exportadores. Ver cuadro 2.

Por otro lado, la baja de los aranceles, combinada con la liberalización de las tasas de interés, afectó a la industria local, que, luego de más de doce años de protección, no estaba en condiciones para competir. La producción manufacturera cayó en un 20% entre 1980 y 1983, y operaba tan solo al 40% de su capacidad instalada. Esto generó las protestas de los empresarios del sector industrial, que lograron desacelerar parte de las reformas (Pastor y Wise, 1991).

Otro elemento importante de las medidas de estabilización ortodoxa fue la contracción de la demanda para abatir la inflación. Esto requería el cierre del déficit fiscal, que la administración de Belaunde no logró, y el control monetario. Lo mencionado implicaba una devaluación paulatina de la moneda para que alcanzara su valor real y frenara, en teoría, las importaciones, acompañada de una eliminación gradual de los subsidios a los precios de los alimentos y servicios que permitiera que el déficit fiscal no creciera (Parodi, 2010).

La reducción de los subsidios implicaba la subida de los precios controlados por el gobierno, que ayudaban a las EE a reducir sus déficits, pero también tenían un efecto inflacionario al inicio. El problema político fue que estas medidas debían darse de manera paulatina porque un desembalse brusco de los precios de los productos y servicios podía afectar la candidatura de Acción Popular a la Municipalidad de Lima. Por ello, la parte más dura de la política se aplicó a partir de enero de 1981. El efecto de estas devaluaciones y subidas paulatinas era que creaban expectativas inflacionarias en la población.

De acuerdo con Carlos Parodi (2010), uno de los efectos de las políticas de contracción de la economía fue que disminuía la recaudación tributaria y, en consecuencia, también los ingresos fiscales. Por ello, el Estado debía reducir su tamaño y sus gastos para no crear un desequilibrio fiscal. Pero como se dijo anteriormente, al no privatizarse ni liquidarse las EE, ni reducir significativamente el número de empleados públicos, los gastos corrientes del Estado se mantuvieron constantes. A esto, debemos añadir el gasto en inversión pública, que creció durante la administración de Belaunde. Así, el déficit fiscal del sector no financiero pasó de 3,8% a 10,4% del PBI, entre 1981 y 1983.

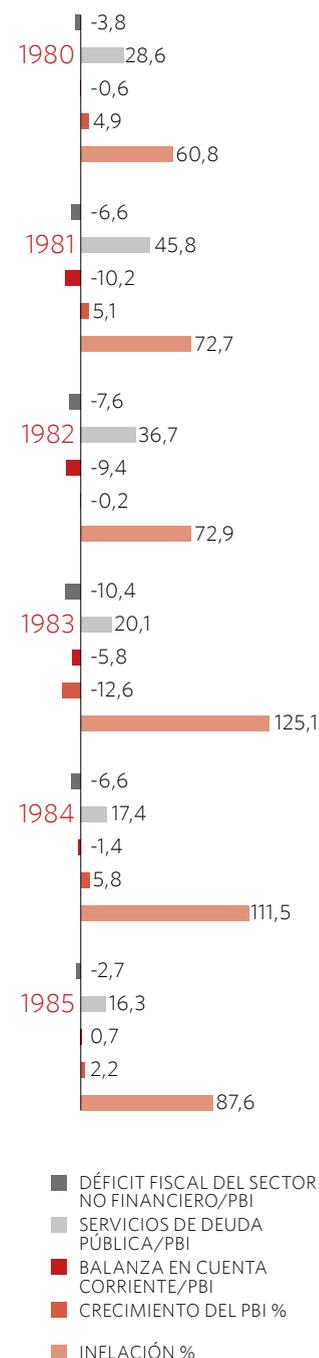
La inversión en infraestructura que mejoró la productividad y las exportaciones era parte, también, del programa ortodoxo. Además de los proyectos de inversión pública ligados a estos objetivos, Belaunde tenía una serie de planes para el desarrollo de los sectores de vivienda y educación, y para la región amazónica. Fue así que se desarrollaron más de 100 proyectos de inversión pública, entre 1980 y 1985, que fueron financiados con recursos externos e internos, lo que ejerció más presión en las cuentas fiscales (Parodi, 2010, p. 159). Lo más grave de esto fue que, a partir de 1983, los proyectos de inversión se detuvieron por falta de financiamiento o se paralizaron, para volverse a retomar, conforme a la adquisición de fondos que obtenía el Estado.

Entonces, como lo plantean varios autores, el problema técnico en la implementación de las políticas ortodoxas, en la primera mitad de la década de 1980, fue la combinación de una paulatina liberalización de las importaciones y una contracción de la demanda, combinada con un incremento del gasto público. Esta conjugación de factores hizo que el déficit fiscal creciera constantemente y fuera cubierto, inicialmente, con un endeudamiento externo (Parodi, 2010; Pastor y Wise, 1991; Sheahan, 2001; Wise, 2005).

El endeudamiento externo creció notablemente en un momento en que las tasas de interés eran cada vez más altas. Se pasó de una deuda de US\$ 9606 millones en 1981, a una de US\$ 11.465 millones en 1982. Esto ocurría al mismo tiempo que el valor de nuestras exportaciones disminuía notablemente. Por ejemplo, en 1981 el valor de estas se redujo en US\$ 519 millones. Esto creaba una disminución en la cantidad de divisas internacionales que se agudizaba con el pago de los servicios de la deuda contraída. El resultado fue un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos de 10,2% del PBI en 1981 y de 9,4% del PBI en 1982. Ver cuadro 3.

Si la primera limitación del modelo ortodoxo fueron las fallas técnicas en su implementación, la segunda limitación fue la falta de una coalición política que estuviera dispuesta a llevarlo a cabo y asumir las consecuencias del mismo. No todos los miembros de la alianza de gobierno Acción Popular-Partido Popular Cristiano estaban de acuerdo con el programa del MEF. Prueba de ello es que la mayoría de las reformas se realizaron aprovechando las facultades extraordinarias que al inicio dio el Congreso para gobernar con decretos legislativos. La mayoría de los 463 decretos legislativos que promulgó el gobierno entre 1980 y 1984 fueron generados por el MEF. Además, la implementación de las medidas

Cuadro 3
Indicadores económicos (1980-1985)



Elaboración propia. Fuente: Parodi, 2010.

estuvo limitada por las coyunturas electorales y las presiones políticas en el interior de la alianza. Esto, además, fue aprovechado por los partidos de oposición para hacer de las políticas económicas el blanco principal de sus críticas al gobierno. Se suman a esto la inflación y el desempleo, que aumentaban las tensiones sociales.

Un tercer obstáculo fueron los choques externos. El accionar de los grupos terroristas, en especial de Sendero Luminoso, sabotaba constantemente las inversiones en infraestructura e impedía la atención eficiente de las necesidades de la población rural por el Estado.

Gran parte de la deuda externa peruana se originó a raíz de los acuerdos bilaterales entre gobiernos, varios de ellos pertenecientes al bloque de países ligados a la ex Unión Soviética. El financiamiento de los déficits fiscales, los pagos por moratoria y el servicio de la deuda, así como la refinanciación de esta, hicieron que el endeudamiento del gobierno peruano se incrementara en US\$ 1452 millones tan solo en 1982.

El segundo choque externo fue la crisis de la deuda externa de 1982, que estalló en el momento en que el gobierno más necesitaba de los préstamos internacionales. Frente a esta crisis, la administración de Belaunde optó por reprogramar las amortizaciones de la deuda externa y buscar un refinanciamiento de esta a través de un acuerdo con el FMI. La relativa ventaja que tenía el Perú frente a otros países de la región era que solo 47,8% de la deuda externa peruana había sido contraída con bancos privados internacionales y, por tanto, estaba sujeta a tasas de interés variable. Gran parte de la deuda externa peruana se originó en acuerdos bilaterales entre gobiernos o instituciones gubernamentales, varias de ellas pertenecientes al bloque de países ligados a la ex Unión Soviética. Sin embargo, el financiamiento de los déficits fiscales, los pagos por moratoria y el servicio de la deuda, así como la refinanciación de esta, hicieron que el endeudamiento del gobierno peruano se incrementara en US\$ 1452 millones solo en 1982 (Parodi, 2010).

El tercer choque externo fue el fenómeno El Niño de principios de 1983. La falta de una preparación previa de la población para afrontar este fenómeno natural ocasionó pérdidas que sobrepasaron los US\$ 1500 millones.

En estas difíciles circunstancias, se lleva a cabo un nuevo programa de ajuste de corte ortodoxo más coherente que los anteriores. Se reducen notablemente los subsidios, así como el personal del Estado, y se implementa una mayor disciplina fiscal. Pero contrariamente a lo esperado, los resultados no fueron satisfactorios. El déficit fiscal del sector no financiero creció a un 10,4% del PBI y la inflación sobrepasó por primera vez los tres dígitos alcanzando el 125,1%. En este contexto de severa crisis económica, la alianza política Acción Popular-Partido Popular Cristiano pierde las elecciones municipales en el país y el Ejecutivo decide abandonar las políticas ortodoxas sin reemplazarlas por una política macroeconómica coherente. Sin embargo, se vuelven a subir los aranceles y se detiene la política de eliminación paulatina de los subsidios.

En la década de 1980, la economía peruana padeció una severa hiperinflación mientras declinaba el rendimiento per cápita y se incrementaba la deuda externa. El segundo gobierno de Fernando Belaunde y el primero de Alan García dejaron al Perú marginado del apoyo del FMI y del Banco Mundial, debido a sus grandes atrasos en el pago de la deuda.

Al servicio del país
desde 1839

El Comercio

DIRECTORES: AURELIO MIRO QUESADA S.
ALEJANDRO MIRO QUESADA G.

LIMA, JUEVES 8 DE SEPTIEMBRE DE 1988
AÑO 149 N° 79,214

JR. ANTONIO MIRO QUESADA 300 -
EDICION ESPECIAL DE \$4.000

Nuevas alzas dio a conocer ayer el gobierno

Kilo de azúcar blanca costará
92 intis; aceite vegetal 173; lata
grande de leche evaporada 94;
bolsa de cemento 952,26

El gobierno siguió revelando ayer los nuevos precios de los bienes y servicios en general, luego del anuncio del 'Plan Antinflacionario' por el ministro de Economía y Finanzas.

Mientras, la cautela sobre los alcances y el desarrollo del programa fue la reacción dominante de los sectores productivos.

El dólar paralelo bajó ligeramente ayer en el segundo día de un feriado cambiario iniciado el lunes de facto por las autoridades, cotizándose a 315 intis en la venta contra 325 intis en la vispera.

La ciudadanía recién se enterará hoy de los detalles de las alzas dispuestas, porque el ministro Salinas sólo informó de los correspondientes a algunos productos de la canasta familiar.

Los incrementos comprendieron los bienes sometidos a control y los de los regímenes de regulados y supervisados.

Por ejemplo, el kilo de azúcar

competente, "incorporando los efectos de las medidas económicas dictadas por el gobierno, debiendo en todos los casos mantenerse las prácticas comerciales vigentes".

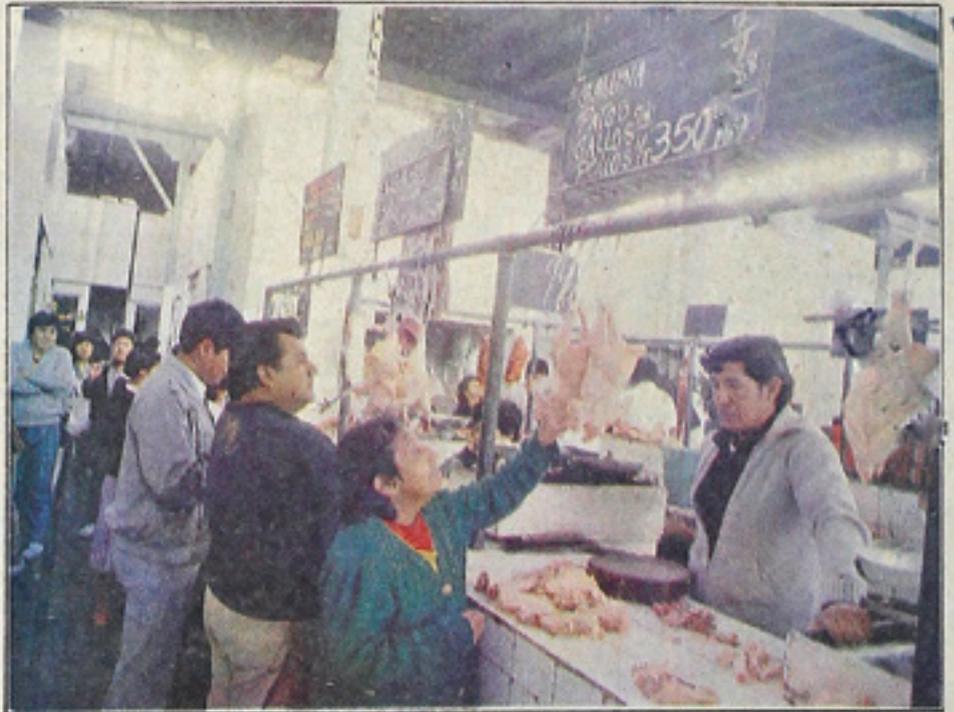
Estos precios no "sufrirán variación hasta el 31 de diciembre de 1988".

REACCIONES EMPRESARIALES

"Sólo 10 días nos favorecerá el tipo de cambio establecido recientemente a través del discurso del ministro de Economía, ya que, después de ello, se habrá borrado el beneficio del cambio de 250 intis y resultará peor que el mes pasado".

Esta fue la opinión del presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Roberto Persivale Serrano, durante la conferencia de prensa ofrecida ayer por la Confiep.

Curiosamente, el objetivo del plan antinflacionario es el precio



Al nuevo precio oficial de 350 intis se vendió ayer el kilo de pollo. Sin embargo este producto escaseó en muchos mercados capitalinos. Por otro lado algunas tiendas comerciales del centro de Lima no abrieron sus puertas ante el temor de que se suscitara actos vandálicos por las nuevas medidas económicas.



Portada del diario "El Comercio" del 8 de setiembre de 1988, donde se evidencian las consecuencias de los denominados "paquetes" del primer gobierno de Alan García. Esta hiperinflación perjudicaba directamente a los más pobres, ya que los precios de los productos básicos subían diariamente, y en paralelo, la moneda perdía su valor.

De la reactivación a la hiperinflación

El fracaso de las políticas macroeconómicas aplicadas en el período anterior creó un consenso político respecto a estrategias menos ortodoxas que planteaban formas distintas de controlar la inflación y reactivar la economía. Parte de ese consenso quedó expresado en el resultado electoral de 1985, cuando los dos primeros candidatos planteaban un plan económico heterodoxo. Al igual que en el caso del presidente Belaunde, la administración del presidente García tampoco siguió completamente el modelo planteado por sus asesores económicos. Asimismo, el grupo que llevó a cabo la primera parte del programa económico fue un conjunto reducido de economistas que pertenecían a la tradición estructuralista latinoamericana. Este equipo de asesores estaba muy ligado a Alan García y tenía muy poca capacidad de coordinación con los directores de las agencias estatales, lo que ocasionó serios problemas de gestión del plan económico.

La Memoria Anual de 1987 del BN señala que se había descuidado el diseño de una política de exportaciones e indica que los déficits en la cuenta corriente estaban ocasionando una preocupante disminución de las reservas internacionales. Efectivamente, las reservas internacionales venían disminuyendo de US\$ 1383 millones en 1985 a US\$ 866 millones en 1986, y a solo US\$ 60 millones en 1987.

Al contrario del modelo ortodoxo, la política económica seguida durante el gobierno de García planteaba detener la inflación y reactivar la economía, al mismo tiempo, mediante la expansión de la demanda y de controles directos sobre los salarios, los precios de los productos, las tasas de interés y el tipo de cambio.

A partir de julio de 1985, se inició el programa con una fuerte devaluación y luego el congelamiento del tipo de cambio con el objetivo de controlar el flujo de las importaciones. Con el mismo objetivo se elevaron los aranceles. El arancel máximo pasó de 86% en 1985 a 120% en 1986. Para expandir la demanda y controlar las expectativas inflacionarias se subieron los precios de los productos y servicios controlados, junto con los salarios. Por su parte, para compensar a los productores por el aumento de los costos laborales se fijaron tasas de interés muy bajas y se facilitó el crédito con el fin de abaratar el costo del capital de trabajo. Además, para reducir el déficit fiscal se decidió limitar el pago de los servicios de la deuda a un 10% de las exportaciones. De esta manera, se buscaba aumentar la demanda sin incrementar el gasto público y hacerlo a través de la reactivación de la capacidad instalada.

Los más beneficiados fueron los agricultores que, por intermedio del Banco Agrario, pudieron acceder a créditos aún más baratos y rápidos. Esto les permitió expandir su producción. Pero, si bien fueron favorecidos por el lado del crédito fácil, también se vieron perjudicados por el control de precios, que no los dejaba tomar ventaja del creciente mercado urbano. En el corto plazo, esta contradicción traería serios problemas al modelo heterodoxo.

Así, las medidas tuvieron un impacto positivo inmediato en el crecimiento del PBI y en el control de la inflación, que se redujo de 158% en 1985 a 62,9% en 1986. Sin embargo,

la política económica contenía en su interior una serie de limitaciones y contradicciones que no la hacían sostenible en el mediano plazo.

Uno de los primeros problemas que tuvo el plan económico fue la restricción del pago de los servicios de la deuda. El anuncio público de esta y la retórica antiimperialista contra el FMI aislaron al gobierno peruano de la comunidad financiera internacional, la que terminó declarándolo inelegible para futuros préstamos en 1986. Esto, asimismo, afectó el crédito internacional de las empresas privadas.

Frente a esta situación, se esperaba que el gobierno redujera el gasto para evitar la disminución de las reservas o que impulsara las exportaciones para obtener más divisas. Sin embargo, se emplearon las reservas para mantener y, en algunos casos, profundizar las políticas de subsidios y créditos baratos (Pastor y Wise, 1991). El más problemático de los programas resultó ser el -inicialmente útil- crédito agrario, pues se lo dejó crecer hasta un nivel muy alto, y se lo financió por los medios más inflacionarios de todos: los créditos del BCRP (Sheahan, 2001, p. 189).

Los tipos de cambio múltiples y diferenciados resultaron ser otra de las limitaciones claves del programa. Mientras los industriales podían solicitar dólares baratos en el Mercado Único de Cambios (MUC) para la importación de insumos industriales y bienes intermedios, los exportadores podían vender al Estado sus dólares a precios más altos en el mercado financiero. El saldo negativo de estas operaciones debía ser cubierto con fondos del BCRP. Además, al reducir y fijar la tasa de interés, el sistema bancario no podía captar ahorros en moneda nacional y los agentes económicos preferían ahorrar en dólares fuera del país o fuera del sistema financiero. Finalmente, la fijación de los precios de los productos y servicios ofrecidos por las EE disminuyó notablemente sus ingresos trayendo consigo déficits constantes (Parodi, 2010, p. 211).

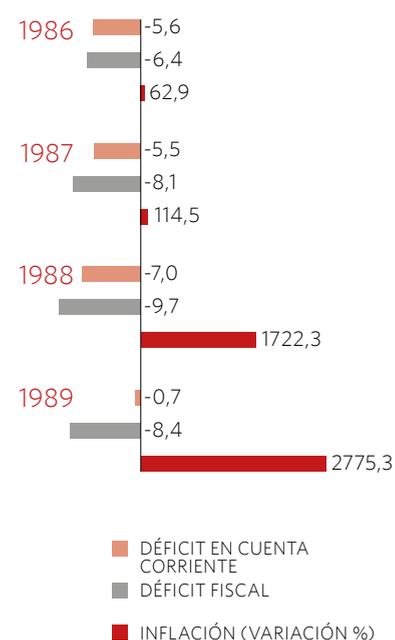
De esta forma, no es de extrañar que, a fines de 1986, el déficit en la cuenta corriente llegara al 5,6% del PBI y el déficit fiscal alcanzara el 6,4%. Al año siguiente, el déficit fiscal alcanzaría el 8,1%. El problema fue que el déficit no estaba creciendo solo por los costos de las políticas de subsidios, sino también por una baja constante en la recaudación fiscal. Hacia diciembre de 1986, era evidente que la inicialmente exitosa política económica había llegado a su límite y debían tomarse acciones para controlar el déficit. Ver cuadro 4.

Para 1987, los problemas del programa económico eran evidentes y lo más preocupante era que el déficit fiscal estaba siendo cubierto con préstamos del BCRP, como lo menciona la Memoria Anual del Banco de la Nación de ese año:

“El grueso del déficit del gobierno central, a falta de financiamiento externo, tuvo que ser cubierto por emisiones del Banco Central, elevando su endeudamiento de l/. 4295 millones en diciembre de 1986 a l/. 28.244 millones al 31 de diciembre de 1987; es decir, en 558%, constituyéndose el déficit en un factor importante en la expansión monetaria” (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1987, p. 13).

La mencionada Memoria señala también que se había descuidado el diseño de una política de exportaciones e indica que los déficits en la cuenta corriente estaban ocasionando una preocupante disminución de las reservas internacionales. Efectivamente, las reservas internacionales venían disminuyendo desde US\$ 1383 millones en 1985 a US\$ 866 millones en 1986, y a solo US\$ 60 millones en 1987 (Parodi, 2010, p. 215).

Cuadro 4
Brecha externa y brecha fiscal (como porcentaje del PBI)



Fuente: BCRP, Memoria Anual de 1995, pp. 155, 158 y 188. Citado en: Parodi, 2010, p. 206.

“En la segunda mitad de los ochenta, se hace realidad la implementación de un sistema de servicios bancarios computarizados a través de una red multibancaria que incluía terminales de puntos de venta, centrales de riesgo y cheques garantizados. La gran novedad de esta medida fue la implementación de la primera red de cajeros automáticos del país”.

Extraído de la Memoria Anual de 1987 del Banco de la Nación, p. 27.

Uno de los cajeros "Ramón",
implementados en 1986.



Sin embargo, el anuncio presidencial más importante de 1987 no fue la corrección de la política económica para evitar el rebrote de la inflación, sino el proyecto de estatización de la banca comercial, las compañías de seguros y las sociedades financieras. Esto hizo que el gobierno se desgastara políticamente tratando de defender esta medida que, al final, no llegó a concretarse.

A este problema se sumó el incremento de la violencia política. Las acciones terroristas habían destruido la producción en las áreas rurales y los atentados contra la infraestructura de servicios públicos aumentaban notablemente los gastos del gobierno. Todo esto sin tomar en cuenta la invaluable pérdida de vidas humanas.

Durante 1988, se volvió a la política de ajustes graduales con el fin de evitar el crecimiento de la inflación, que ya sobrepasaba nuevamente el 100%. El mayor problema de esta política fue que no hubo un acuerdo en el Ejecutivo sobre cómo llevarla a cabo. La evidencia más clara de los conflictos en el interior del gobierno es que, en ese año, se sucedieron cuatro ministros de Economía. Los ajustes consistían en devaluaciones del tipo de cambio, alzas de las tarifas públicas y precios controlados, y ligeros aumentos de los sueldos y salarios. Las inconsistencias en los ajustes o “paquetes”, como se los denominaba, aumentaron las expectativas inflacionarias de la población.

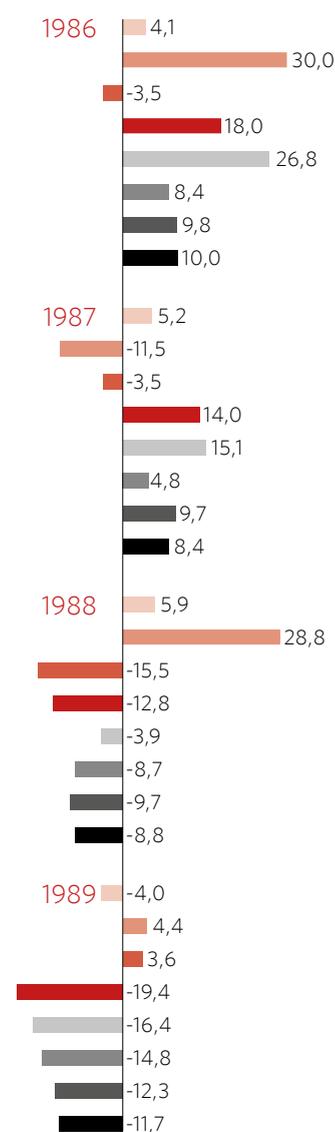
De esta manera, se inició un proceso hiperinflacionario. En 1988 la inflación fue de 1722,3% y de 2777,3% al año siguiente. Por su parte, el déficit fiscal llegó al 9,7% del PBI en 1988, y disminuyó levemente a 8,4% en 1989. El PBI cayó en 8,8% en 1988 y en 11,7% al siguiente año. Cabe destacar que el sector minero fue uno de los que menos creció durante todo el período, y que el crecimiento de las manufacturas, que era uno de los objetivos de las medidas del gobierno, cayó notablemente en los dos últimos años, llegando a una disminución del 19,4% del PBI. Ver cuadro 5.

Tanto las políticas ortodoxas como heterodoxas fracasaron en su intento de controlar la inflación y reactivar la economía. Así, una década que se inicia con el tránsito a la democracia termina en una de las crisis más severas de la historia económica del Perú.

El Banco de la Nación en un contexto económico desfavorable

En la Memoria Anual de 1988, los representantes del Banco de la Nación señalan una serie de factores negativos que mermaban la economía peruana en forma acelerada. Entre estos destacan: “... escasez de divisas, tasa de inflación muy alta, reducción de los salarios, baja del poder adquisitivo, disminución de la actividad productiva y agudización de los conflictos sociales”. Esta dramática situación encontró uno de sus picos más altos en 1988, pero se fue gestando a lo largo de toda la década de 1980. La tarea del Banco de la Nación como agente financiero del Estado no fue nada fácil a lo largo de estos diez años, pues tuvo que enfrentar todas estas variables económicas negativas en medio de un proceso de crecimiento institucional que incluyó una redefinición de las funciones del banco de acuerdo a la Ley Orgánica de 1981. Esta contemplaba la formación del banco como un grupo financiero, a través de la dirección de la Banca Asociada, y la implementación de sistemas informáticos en 1986, que incluyó la red de cajeros Multired.

Cuadro 5
Producto Bruto Interno por sectores productivos (variaciones porcentuales)



- AGROPECUARIO
- PESCA
- MINERÍA
- MANUFACTURA
- CONSTRUCCIÓN
- GOBIERNO
- OTROS
- PBI

Fuente: BCRP, Memoria Anual de 1995, p. 140. Citado en: Parodi, 2010, p. 204.

La gestión y funciones

Uno de los hitos importantes de la institución durante la década de 1980 fue la promulgación, el 12 de junio de 1981, en el segundo gobierno de Fernando Belaunde Terry, de la Ley Orgánica del Banco de la Nación, Decreto Legislativo N° 199, donde se definieron las tres funciones del banco:

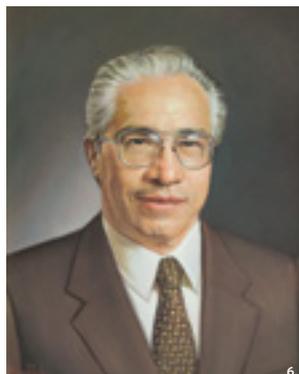
1. Recaudar los tributos del sector público nacional.
2. Efectuar, en forma exclusiva por cuenta y en representación del Estado, operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones financieras del país y del exterior.
3. Recibir en forma exclusiva los depósitos de los fondos de todo el sector público nacional y empresas del Estado, con excepción de las empresas bancarias y financieras estatales.

Las funciones mencionadas se vislumbraban como complicadas en el período de crisis económica, pero en el contexto originado por la crisis de la deuda externa en América Latina y en el Perú, la segunda de las funciones fue la más difícil de todas. Por lo tanto, era de esperarse que los gobiernos democráticos hicieran lo posible por mantener un mismo equipo, tanto en el directorio como en la gerencia del Banco de la Nación, durante sus administraciones. Sin embargo, debido a la inestabilidad política de la década, se realizó un cambio constante del cargo de presidente del Directorio, y a esto se añadió un aumento desproporcionado del número de gerencias durante la segunda mitad de la década.

La Ley Orgánica del Banco de la Nación definió las tres funciones del banco: recaudar los tributos del sector público nacional; efectuar, en forma exclusiva, operaciones de crédito activas y pasivas con instituciones financieras del país y del exterior; y recibir, en forma exclusiva, los depósitos de los fondos de todo el sector público nacional y empresas del Estado. Todas muy complicadas de cumplir debido al contexto.

Los presidentes del Directorio durante este período fueron Álvaro Meneses Díaz, Manuel Bustamante Olivares, Augusto Blacker Miller, Alfonso Brazzini Díaz-Ufano, Carlos A. Delgado Fernández, Adán Seminario Esquerra, Juan Candela Gómez de la Torre, Milton Guerrero Rodríguez y Jorge Luis García Pazos. Es decir, nueve presidentes en un período de tan solo diez años.

La elección del cargo de presidente del Directorio dependía del Ejecutivo. A pesar de ser una entidad autónoma en el organigrama del Estado, como se señaló anteriormente, el Banco de la Nación estaba ligado al MEF, por lo que el jefe de este ministerio tenía mucha influencia en el nombramiento del presidente del banco. Por ejemplo, Alfonso Brazzini venía del sector privado y llegó al Banco de la Nación por pedido expreso del entonces ministro de Economía Carlos Rodríguez Pastor, con quien compartía una visión similar de la política económica a seguir. Pero al retirarse el ministro, Brazzini también renuncia, pues el proyecto ya no sería el mismo. Una situación ligeramente similar presenta la carrera de Adán Seminario, quien era muy cercano al ministro de Economía del gobierno aprista Luis Alva Castro. Asimismo, Milton Guerrero trabajó junto con César Vásquez Bazán en la Comisión Aprista de Plan de Gobierno y luego,



Los nueve presidentes del Directorio del BN en la década de 1980 fueron:

1. Álvaro Meneses Díaz (1978-1980)
2. Manuel Bustamante Olivares (1980-1982)
3. Augusto Blacker Miller (1983-1984)
4. Alfonso Brazzini Díaz-Ufano (1984)
5. Carlos A. Delgado Fernández (1984-1985)
6. Adán Seminario Esquerza (1985-1987)
7. Juan Candela Gómez de la Torre (1987-1989)
8. Milton Guerrero Rodríguez (1989)
9. Jorge Luis García Pazos (1989-1990)

en el propio MEF. Por lo tanto, era muy difícil crear y mantener un proyecto gerencial a lo largo del período. Se trataron más de administraciones que tuvieron que resolver distintos momentos de crisis.

Sin embargo, existen a lo largo de esta difícil década tres líneas comunes a todos los presidentes del Directorio del Banco de la Nación: el impulso para mejorar los sistemas contables y de atención al público, con el desarrollo de sistemas de informática; la modernización de la infraestructura de la organización; y la mejora, en la medida de lo posible, de las condiciones laborales de los empleados.

Con respecto al estado del banco por esos años, Alfonso Brazzini, quien fue presidente en 1984, cuenta:

“Era un banco todavía muy grande, producto de la política militar. El rol que yo recibí era que el BN debía ser el agente financiero del Estado. Anteriormente había tenido muchos otros roles que ya no venían al caso. Estaba sobredimensionado y existía una excesiva burocracia. Había que mejorar el capital humano. Nuestra misión fue que el banco se convirtiera en agente financiero del Estado”.

Por su parte, Adán Seminario, quien asumió la presidencia del banco entre 1985 y 1987, expone en qué condiciones encontró la institución:

“El Banco de la Nación no tenía un funcionamiento adecuado. La infraestructura del banco, tanto desde el punto de vista operativo como de las oficinas, era totalmente deficiente. La motivación del personal estaba por los suelos, la identificación del trabajador con su institución era totalmente inexistente [...] [y eso se traducía] en una mala atención”.

Milton Guerrero, presidente del banco en 1989, explica la situación de la institución a su llegada:

“El banco, en términos orgánicos, estaba equilibradamente constituido. Sin embargo, enfrentaba una situación difícil, producto de la agitada actividad económica del país. El gobierno entró en uno de los períodos más convulsionados política y económicamente. La inflación, que había sido controlada, se desbocó. Esto provocó definitivamente el fenómeno inflacionario y sus efectos: la disminución no solo de los ingresos de las personas sino de la recaudación. Al disminuir esta última, la fuente fiscal de los recursos del banco enfrentó una serie de dificultades. El banco era el cajero del Estado. Era una situación difícil, porque al ser el agente financiero del Estado debía responder por todas las planillas de este”.

El reclutamiento de personal, las capacitaciones y las nuevas sucursales

En una coyuntura tan difícil como en la década de los ochenta, las políticas de reclutamiento y capacitación fueron fundamentales para una administración eficiente de recursos escasos. Sin embargo, los patrones de reclutamiento no cambiaron mucho con respecto a la década pasada, excepto porque se redujo el personal durante la primera mitad de la década. La mayoría de empleados eran reclutados entre jóvenes de regiones que acababan de terminar la secundaria o empezaban la universidad. En el Banco de la Nación recibían programas de capacitación conforme iban ascendiendo. Se priorizaba

mucho el aprendizaje dentro de la institución porque era una forma de conocer todos los “procesos del banco”.

En palabras de Juan Coronel Gonzales, funcionario del Banco de la Nación con 45 años de experiencia:

“Se multiplicó el ingreso de la gente sin ningún criterio técnico. En Auditoría trabajábamos con gente muy ponderada, gente conocedora, responsable, con prestancia, y eso se perdió porque entraron infinidad de personas que jamás habían trabajado y que no tenían formación académica. Auditoría Interna, en esa época, llegó a dividirse en cinco departamentos: Gerencia Central con varias divisiones, Control Provincias, Control Lima, Asesoría Jurídica y un Departamento Técnico que nunca funcionó pero que igual se creó. Además, existía la división de Administración, que [...] solo dependía directamente del auditor. En esa época, éramos más de 300 personas; ahora somos entre 30 y 40”.

En la década de 1980, las políticas de reclutamiento y capacitación fueron fundamentales para la administración del BN. Sin embargo, los patrones de reclutamiento no cambiaron mucho con respecto a los años setenta. La mayoría de empleados eran reclutados entre jóvenes de las regiones que acababan de terminar la secundaria o empezaban la universidad. En el BN recibían programas de capacitación conforme iban ascendiendo.

Entre los empleados que ingresaron con formación básica, los ascensos se ganaban de a pocos. Así, por ejemplo, Paula Rejas Cevallos empezó sin experiencia en el banco, pero luego de algunos años, en 1980, obtuvo el puesto de cajera en la oficina de Surco; pasó luego a ser subjefa en la agencia de La Victoria y más tarde en la del jirón Caima. Así decidió postular a un curso de capacitación en la Universidad Nacional de Ingeniería, gracias al cual ganó el concurso para ocupar el puesto de administradora de la agencia de Pueblo Libre en 1984. Con el tiempo, esta agencia pasó a ser una sucursal y Paula Rejas se convirtió así en la primera mujer en administrar una sucursal del BN. En palabras de la misma Paula Rejas:

“Cuando la administración de ese entonces convirtió las oficinas en sucursales, pasé a ser la primera mujer administradora de una sucursal a nivel nacional. Me sentía tan orgullosa de eso que dije: ‘Yo tengo que seguir para adelante, tengo que demostrar que todas las mujeres que están en el banco pueden aportar tanto o más que los hombres’. Es ahí donde se despierta el apoyo a la mujer en la institución y se comienzan a nombrar jefas, ya que antes los puestos eran mayormente ocupados por hombres”.

Por otra parte, había empleados reclutados de otras instituciones del Estado o destacados al BN por ministerios que tenían relación con el banco, como el MEF y el Ministerio de Agricultura. Estos servidores públicos contaban, por lo general, con estudios universitarios completos y de posgrado; llegaban a ocupar posiciones intermedias. Aunque sus ascensos eran rápidos, solían pasar por varias oficinas o gerencias para, de esta manera, familiarizarse con el entorno y el funcionamiento del BN tal como lo señala José Bacalla Pérez, funcionario con 36 años de experiencia en la institución:

Sede principal del Banco de la Nación en la década de 1980, donde se concentraba el mayor número de trabajadores de la institución. En 1988, durante el gobierno de Alan García, este edificio se convirtió en el Museo de la Nación y las oficinas del banco pasaron a varios edificios del Centro de Lima.



“Yo era funcionario del Ministerio de Agricultura y como agrónomo tenía una maestría. El ministro de Agricultura me solicitó que apoyara al Banco de la Nación en la campaña arrocera y me dijeron: ‘Tú vas al Banco de la Nación porque allí la gente es muy preparada y profesional’. Llegué con la expectativa de que el desarrollo profesional podría ser grande. Cuando llego, con excepción del gerente, el único que tenía una carrera era yo. Ingresé como Analista 2; a los dos meses me promovieron a Analista 3, en donde estuve como siete meses; y luego me convierto en jefe de sección. Evidentemente, mis conocimientos me permitieron hacer carrera en esa época. Para el banco es importante no solo conocer la parte económica, contable y financiera, sino que también tienes que conocer el entorno. En ese tiempo, el entorno era difícil para el banco, sobre todo para la agricultura, que era el sector para el que mejor estaba preparado”.

Dado que la mayor parte de la capacitación del personal se hacía en el banco, los cursos del Instituto Superior de Estudios Bancarios (ISEB) fueron muy importantes durante la primera mitad de la década. El ISEB ofrecía, por un lado, el Programa de Entrenamiento y Actualización, que consistía en cursos sobre administración, contabilidad y finanzas, los cuales eran ofrecidos en el propio BN. Por otro lado, estaba el Programa de Capacitación Delegada, que consistía en cursos más avanzados –inclusive estudios de posgrado– en el extranjero o en universidades locales. En el siguiente cuadro se pueden apreciar los cursos impartidos en 1984.

Cuadro 6: Personal Capacitado por el ISEB de 1980 a 1984

Programa de entrenamiento y actualización (1980-1984)

9331 participantes

Cursos:

- Curso básico de formación bancaria
- Curso básico de formación administrativa
- Técnica bancaria
- Fundamentos de contabilidad
- Análisis financiero

Programa de capacitación delegada (1980-1984)

1352 participantes

Cursos:

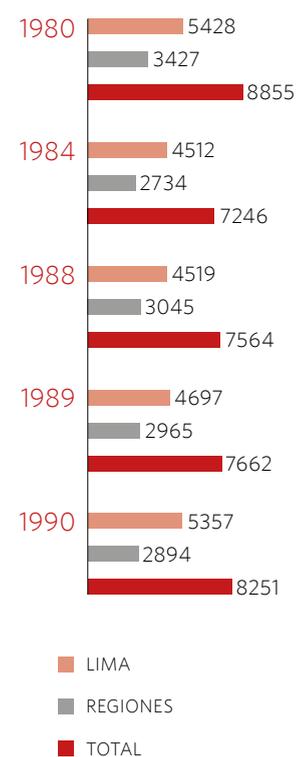
- Adiestramientos en Servicios - Brasil
- Posgrado en Administración - Bélgica
- Área Bancaria y de Capacitación - México
- Programa de Desarrollo Colectivo - Universidad de Piura
- Programas: ESAN, IPAE, universidades

Fuente: Banco de la Nación, Memoria Anual de 1984, p. 58.

Desafortunadamente, la crisis económica hizo que, para la segunda mitad de la década, los cursos de capacitación fueran menos complejos y frecuentes. Un contraste similar ocurrió con los esfuerzos por mantener el valor real de los sueldos de los empleados y con la preservación de sus regímenes laborales.

El número de trabajadores empleados por el banco disminuyó durante la primera parte de la década; incluso en el año de 1983 no se contrató a ningún empleado nuevo. El objetivo era doble: por un lado, se buscaba una mayor eficiencia administrativa, y por otro, reducir costos en un momento de crisis. Así, como se aprecia en el *cuadro 7*, se pasó de 8855 empleados en 1980 a 7246 en 1984, a pesar de que durante el mismo período creció el número de sucursales y agencias en todo el país. Esta tendencia de reducir el

Cuadro 7
Evolución del número de empleados del BN (1980-1990)



Elaboración propia.
Fuente: Banco de la Nación, Memorias.

personal se revierte hacia finales de la década, y en especial durante los primeros meses de 1990. Ver cuadro 7.

A lo largo de la década, el BN también expandió su red de oficinas para llegar a todas las regiones. Se realizó, por ejemplo, un especial esfuerzo por integrar las regiones amazónicas al sistema financiero. Adán Seminario fue el presidente que le dio un gran impulso a esta medida. Al respecto, cuenta:

“Por mis actividades personales conocía muy bien la Selva y las deficiencias de los servicios bancarios en la zona. Por ello, me propuse como meta darle prioridad a esta zona. [...] Cuando llegué, había 15 o 16 agencias y luego se incrementó a 40. El banco entonces ya tenía una buena red de servicios bancarios”.

Sobre la importancia de la apertura de agencias, Mercedes Torres García, analista de Operaciones del Banco de la Nación, recuerda:

“Muchas de las oficinas en provincia se abrían por cuestiones políticas, porque el alcalde quería tener una oficina del BN en su pueblo y cosas de ese tipo. El administrador del BN en las provincias era una autoridad. En los pueblitos alejados no hay nada; entonces, el administrador del banco era una autoridad y todos querían tener su banco”.

Este proyecto de descentralización se ve reflejado cuando se compara el número de agencias del BN a lo largo del Perú con el de la banca privada. Así por ejemplo, en 1989 (ver cuadro 8) tenemos un total de 457 agencias del BN en todo el Perú, de las cuales 370, la gran mayoría, se encontraban en las regiones. Esto contrastaba notablemente con la banca privada, que, en su conjunto, solo tenía 257 en las regiones, de un total de 743 oficinas.

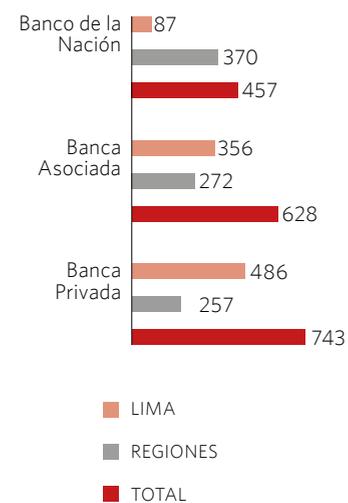
El número de trabajadores empleados por el banco disminuyó durante la primera parte de la década; incluso, en 1983, no se contrató a ningún empleado nuevo. El objetivo era doble: lograr una mayor eficiencia administrativa y reducir costos en un momento de crisis. Sin embargo, esa tendencia se revierte hacia finales de la década.

Alfonso Brazzini, expresidente del banco, destaca la cobertura nacional del BN por esos años:

“En medio de la difícil situación del banco en esos años, lo bueno y rescatable es que tenía agencias por todo el país. Atendían zonas y pueblos en los que no estaba presente el sector privado. Incluso les dábamos servicios a bancos del sector privado que no tenían agencias en esos sitios”.

Sin embargo, si comparamos el número de empleados (ver cuadro 7) con el número de sucursales (ver cuadro 8), encontramos una aparente contradicción, pues, a lo largo de toda la década de 1980, el mayor número de empleados se concentraba en Lima. Efectivamente, en 1989 el 61% de ellos estaban en la capital, mientras solo el 39% en las demás regiones. La explicación a este fenómeno corresponde al mayor nivel poblacional de la ciudad capital con respecto al resto del país y a que, en esta ciudad, se concentraban los principales negocios. Se añade a esto un excesivo número de empleados en la sede

Cuadro 8
Distribución de las oficinas del sistema bancario (1989)



Elaboración propia.
Fuente: Banco de la Nación, Memoria Anual de 1989, p. 45.



Actual sede principal del Banco de la Nación en Ayacucho. El BN implementó un proyecto de descentralización en la década de 1980, con el que llegó a abrir 370 agencias en todo país.



principal. Por ejemplo, en 1987, casi el 46% de los empleados que estaban en la ciudad de Lima trabajaban en la sede principal (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1987, p. 52).

Esta concentración de empleados contrastaba con la situación en las agencias regionales, donde una o dos personas debían atender todas las obligaciones de la oficina. Esto se repetía en las agencias de los distritos de Lima, en donde también la cantidad de empleados no se daba abasto para atender a los clientes. En el caso de la agencia de Pueblo Libre, por ejemplo, Paula Rejas Cevallos, administradora de agencia del BN, cuenta:

“Yo manejé Pueblo Libre durante seis años. Esa oficina captó otras que se cerraron en 1984 en Lima. Solo contábamos con once trabajadores que hacían más de 700 operaciones diarias. Pero el banco había crecido en tecnología y la forma de trabajar había cambiado. Primero, eran unas máquinas de palanca, las Sharp, que eran de recaudación; luego vino ya el sistema y las computadoras. Teníamos que atender una cantidad excesiva de clientes. Había una entrega impresionante del personal. Solo nos tomábamos quince minutos de refrigerio para tener más tiempo de atención al público”.

Para 1989, el BN tenía un total de 457 agencias en todo el Perú, de las cuales 370, la gran mayoría, se encontraban en las regiones. Esto contrastaba notablemente con la banca privada, que, en su conjunto, solo tenía 257 en las regiones, de un total de 743 oficinas.

Si bien no se resolvieron los problemas de concentración de funcionarios, los presidentes y gerentes del BN tuvieron una preocupación constante por mejorar la atención al público en las difíciles circunstancias de la década. En este sentido, a partir de 1984 se estableció un horario especial para el pago de las pensiones a los jubilados –el segundo sábado de cada mes–, un horario especial para el cobro de cheques de los empleados públicos y una oficina especial para el pago de los 700 contribuyentes más importantes. A pesar de estos esfuerzos, la mejora en el servicio a los clientes siguió siendo parte de la agenda durante la década de 1980 (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1984, p. 43).

La creación del sistema Multired y los cajeros automáticos

Como se dijo en el capítulo anterior, en la década de 1970 se contó con un sistema de cómputo y de información en la oficina central del BN, pero los avances en este aspecto se detuvieron en los primeros años del proceso de transición democrática. Cabe recordar que todas las transacciones se hacían de manera mecánica, lo que no solo ocasionaba retrasos en la atención a los clientes en ventanilla sino también en las cuentas y servicios que el BN debía brindar al gobierno peruano. La falta de sistematización generaba una serie de tareas repetitivas y la necesidad de nuevos puestos, lo que era muy inconveniente en un contexto en el que se necesitaba reducir costos.

Es recién en 1986, en la gestión de Adán Seminario Esquerza, que se hace la adquisición de los equipos de procesamiento de datos para modernizar y agilizar los sistemas de interconexión entre las agencias. Los equipos que se compraron contaban con una unidad de memoria paralela que permitía realizar un *backup*, lo que para ese momento representaba una novedad. Seminario narra al respecto:

“El banco no tenía nada sistematizado. Nosotros empezamos el proceso de licitación de equipos de cómputo. La tecnología no era muy buena, pero compramos, por primera vez en el Perú, los equipos de cómputo con una unidad de memoria paralela. Era algo muy innovador hace 30 años”.

Así, al año siguiente, se hace realidad la implementación de un sistema de servicios bancarios computarizados a través de una red multibancaria que incluía la Banca Asociada y la Caja de Ahorros de Lima. Esta red comprendía terminales de puntos de venta, centrales de riesgo y cheques garantizados. En los años siguientes, se abarcarían nuevos servicios, como la Banca Empresarial y el Pago a Servidores Públicos. Sin embargo, la gran novedad de la red interbancaria fue la implementación de la primera red de cajeros automáticos del país. Tal como lo menciona la Memoria Anual de 1987, los objetivos del proyecto fueron:

- Crear una red bancaria en el país.
- Mejorar la competitividad de la banca en el mercado.
- Potenciar la banca peruana con tecnología avanzada.
- Servir como medio de desarrollo de la banca personal.
- Mejorar la calidad del servicio a los clientes.

La oficina desde donde se dirigió todo el proceso se instaló en la sede ubicada entre las avenidas Arequipa y Javier Prado. A esta red interbancaria se la denominó Multired y a los cajeros, “Ramón”, en alusión a uno de los asistentes del jefe de la unidad de sistemas a cargo del proyecto. Seminario narra la historia del nombre que se le dio a los cajeros:

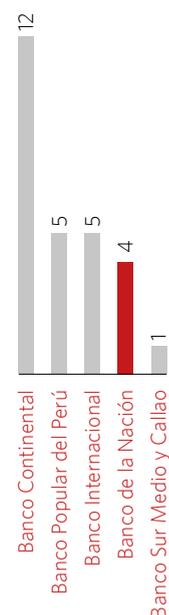
“Es una anécdota. Era el nombre de un funcionario que trabajaba en su proceso de implementación. Este cajero se inauguró en 1986. Había una oficina de sistemas a cargo de un señor llamado Alberto Salgado y él tenía un asistente que se llamaba Ramón, que era un poco lento, y por antítesis, se bautizó con ese nombre al cajero. Fueron alrededor de 30 los que se implementaron. Salvo los de un banco privado, en ese momento no habían más cajeros en el país”.

En 1987, se lograron instalar 27 cajeros automáticos que cubrían 12 distritos de Lima. La mayoría de las transacciones se hicieron a través de la Banca Asociada -compuesta por el Banco Continental, el Banco Internacional y el Banco Popular-, que poseía el mayor número de cajeros. Ver cuadro 9.

Sin embargo, en las regiones la tecnología demoró más en llegar. En Ica, por ejemplo, los empleados del BN “seguían pasando parte de la noche con la máquina de sumar para terminar los balances a tiempo”, como explica Ricardo Ochoa Valle, exfuncionario de este departamento. Lo mismo ocurría en Ayacucho, en donde, además, las comunicaciones entre las oficinas y la agencia principal no eran fluidas debido a deficiencias en los sistemas telefónicos, como detalla Guillermo Kouri Richter, administrador de la agencia de Ayacucho del BN con 21 años de experiencia en la institución.

La crisis económica y política no ayudaba a la rápida difusión de la tecnología en todo el país. Sin embargo, para 1990 se habían dado algunas mejoras. Prueba de ello es la implementación de depósitos judiciales en las regiones. “Mediante este sistema se atiende a los usuarios (depositantes o beneficiarios) en forma inmediata en ventanilla, a través de los centros de cómputo instalados en provincias” (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1990, p. 43).

Cuadro 9
Distribución de cajeros automáticos en la Banca Asociada (1987)



Fuente: Banco de la Nación, Memoria Anual de 1987, p. 27.

El Banco de la Nación como grupo corporativo

En el capítulo anterior se señaló que, como parte de la política estatista del gobierno de la Junta Militar (1968-1980), el BN se había convertido en el accionista principal y mayoritario de la denominada Banca Asociada. Además, era accionista principal y mayoritario de dos compañías de seguros: Popular y Porvenir Compañía de Seguros, así como Reaseguradora Peruana S.A.; y de una compañía inmobiliaria: Compañía de Negociaciones Mobiliarias e Inmobiliarias S.A. (Coneminsa). Esta última empresa tenía una subsidiaria llamada Inversiones Inmobiliarias El Dorado. Ver cuadro 10.

Además, las instituciones que componían la Banca Asociada tenían una serie de bancos y compañías inmobiliarias que funcionaban como sus subsidiarias. Entonces, para una mejor organización de este grupo de empresas se constituyó al BN como la cabeza de un *holding* financiero que, en la práctica, controlaba la mayor parte del mercado peruano.

Es importante señalar que, a principios de la década de 1980, el Banco Popular abrió una sucursal en Bolivia. Finalmente, no debemos soslayar la participación que el BN tenía en el accionariado del Banco Central Hipotecario del Perú.

Además de su participación en el mercado local, el BN tuvo, desde finales de la década de 1970, una política de internacionalización que se inició con alianzas con bancos internacionales de desarrollo para que estos implementaran sucursales en el Perú. La primera de estas operaciones se hizo en 1977, cuando el BN –junto con otras instituciones financieras árabes, españolas y latinoamericanas– participó en la fundación del Banco Árabe Latinoamericano. De una manera similar, en 1979, el BN contribuyó a la creación del Banco Ambrosiano Andino con sede en Lima. Asimismo, Roberto Calvi, gerente general del Banco Ambrosiano, logró que el BN invirtiera en acciones del Banco Ambrosiano Holding S.A. Luxembourg, una filial del banco del Vaticano. El BN también tuvo acciones en el Euro Latinamerican Bank, en el Banco Latinoamericano de Exportaciones, con sede en Panamá, y en el Banco Exterior de los Andes y de España (Extebandes).

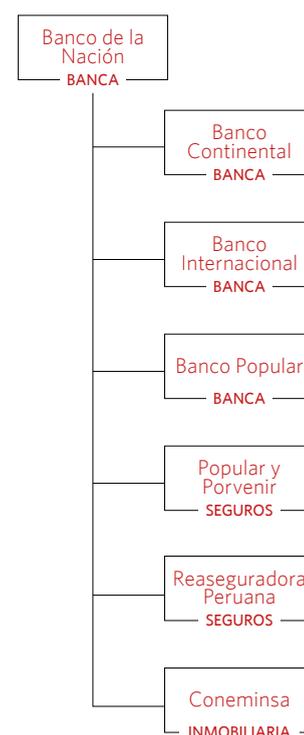
La más complicada de estas alianzas fue, sin lugar a dudas, la que se llevó a cabo con el Banco Ambrosiano. Este banco quebró en 1982 en medio de un escándalo financiero debido a los malos manejos de su gerente general. Las instituciones acreedoras del Banco Ambrosiano formaron una junta liquidadora que logró congelar las cuentas y las transacciones internacionales de los bancos del Grupo Ambrosiano y sus socios, lo que incluyó al BN.

Consecuentemente, hasta que se resolviera el problema, el Banco de la Nación no podía realizar operaciones internacionales. Estas tuvieron que hacerse por intermedio del Banco Popular del Perú porque el Estado no podía quedarse sin recursos financieros en medio de la crisis de la deuda externa y el fenómeno El Niño. Finalmente, el gerente general del banco Víctor Miró Quesada Gatjens logró resolver el asunto de manera favorable para el Banco de la Nación en octubre de 1984, cuando era presidente del BN Carlos Delgado Fernández.

El crecimiento del grupo del BN, a pesar de los problemas descritos, hizo que al banco, como institución, se le permitiera captar depósitos y luego dar crédito a privados. La intención era extender la bancarización y el crédito a la mayor parte de la población del Perú. El dilema era cómo compatibilizar estas “nuevas funciones” con la de ser el agente financiero del Estado en un contexto de crisis fiscal.

Cuadro 10

Las empresas base del Grupo Banco de la Nación



Fuente: Memorias del Banco de la Nación.



1.

En la década de 1980 se estableció un sistema de cómputo y de información en la oficina central del BN y se inauguró, en 1986, el primer cajero automático. Las imágenes corresponden a las novedades tecnológicas que implementó el banco en esa época: el cajero automático Ramón (1), la Tarjeta Multired naranja (2) y el equipo de procesamiento de datos (3).



2.



3.

El Banco de la Nación sigue adelante en medio de una época de crisis

La década de 1980 fue la más difícil que enfrentó el Perú en el siglo XX, tanto en términos políticos como económicos. La coyuntura internacional estuvo caracterizada por una contracción de la demanda, la baja de los precios de las materias primas y la crisis de la deuda externa latinoamericana. En el frente interno, los dos gobiernos democráticos de la década llevaron a cabo políticas económicas que trajeron como consecuencia altos déficits fiscales y una creciente inflación, a los que se sumó el déficit originado por las EE en el campo político y el surgimiento de los grupos terroristas Sendero Luminoso y Movimiento Revolucionario Túpac Amaru, que crearon una espiral de violencia que afectó la estabilidad política y económica del país.

Una espiral de violencia

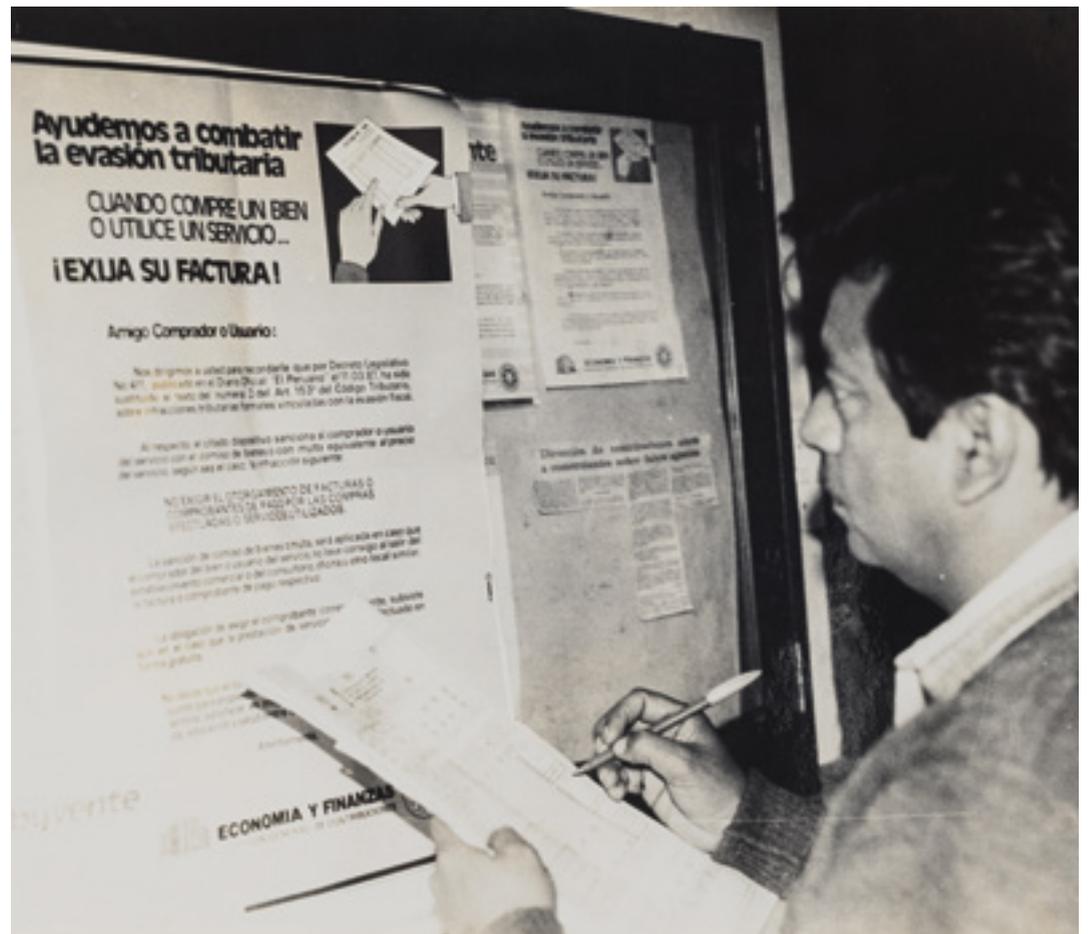
El BN no estuvo libre de los atentados de estos grupos terroristas, sobre todo en las regiones. Guillermo Kouri, administrador de la agencia de Ayacucho, cuenta detalles de diversas acciones subversivas contra algunos locales del banco en dicha región:

“En 1988, yo administraba una agencia que se ubicaba en una notaría en Tambo. Allí hubo un ataque que dejó un saldo de 2 muertos en los alrededores y 2 en la misma ciudad. Hubo balacera toda la noche y tuve que meterme en la bóveda para protegerme. Todas las puertas estaban llenas de balas. En esa época no estábamos seguros ni de día ni de noche. Cuando estuve a cargo de la agencia de San Miguel [La Mar, Ayacucho], hubo un ataque un día viernes. Los senderistas habían tomado la población y dejaron 16 muertos. Eso me desmotivaba. Vivía estresado y atemorizado, porque no había confianza en nadie”.

Milton Guerrero, presidente del Banco de la Nación en 1989, recuerda:

“Sendero significaba un peligro constante. Había atacado varias localidades y atacaba oficinas de la institución. Como es sabido, el Estado enfrentaba un proceso inflacionario que debilitaba todas las instituciones. Entonces, como presidente, uno enfrentaba la dificultad de recibir las solicitudes de los jefes de oficinas regionales para cerrar las agencias en los lugares donde aparentemente parecía que la seguridad que ofrecía el Estado, a través de la Policía, no era confiable. O en algunos casos se producía el cierre de las comisarías, con lo cual uno se quedaba sin argumentos para tener abiertas las oficinas del banco. Esto implicaba una gestión con el ministro del Interior, o los agentes del Ministerio del Interior, que a su vez estaban enfrentando un problema mayor como el terrorismo. La presión por la solicitud de cierre, o del cambio de lugar, era un problema que había que sortear con inteligencia y en coordinación con el Ministerio del Interior. Eran épocas en las que los funcionarios teníamos que caminar con un arma en la mano y con un auto de seguridad con armas largas”.

Por su parte, a Ignacio Favio Crisóstomo Antezana, actual jefe de la Dirección de Operaciones de Ica, y a Jaime Sánchez Advíncula, subgerente de la Macrorregión N° 5 con sede en Arequipa, entonces jefe de Operaciones de Ica, les tocó vivir un terrible atentado que marcó sus vidas para siempre. El primero manejaba la camioneta que transportaba el dinero del



DATO HISTÓRICO



Arriba: El BN debía financiar gran parte de las operaciones del gobierno utilizando los ingresos recaudados mediante los impuestos. Por ello, se buscó controlar este esquema con sanciones a la evasión tributaria.

Abajo: Imagen de la época de la sucursal del BN en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, en el Callao.

FOTOS: REVISTA GENTE

banco y que era custodiada por 4 policías. Iban desde la agencia de Nazca hasta las agencias de Puquio y Coracora. En una de las curvas de la carretera encontraron una roca grande en el centro de la pista con una bandera con la hoz y el martillo. Durante casi 30 minutos, fueron atacados con metralletas y granadas de guerra. Ambos recuerdan su experiencia con voz entrecortada. Favio Crisóstomo narra el ataque que casi le costó la vida:

"[...] Nos gritaban: '¡Ríndanse, ríndanse!'. [...] La policía se quedó sin municiones, y entonces se rindieron. Los terroristas bajaron y nos hicieron formar en fila. Yo no podía pararme porque tenía la cara llena de esquirlas. Comenzaron a golpearme y me lesionaron la cabeza. A los policías les dijeron: 'Les damos 5 minutos para que se vayan, de lo contrario los vamos a matar a todos'. Se llevaron el dinero. Jaime, que no quería dejarme, me cargó, pero yo le dije: 'Prefiero que me dejes en una sombra para recuperarme'. Yo no podía pararme, tenía fracturada la pierna y una bala poco profunda en el pecho, y no podía ver. A uno de los policías heridos, en ese momento, le dio un infarto y falleció. Yo estaba a su costado. Me armé de valor. En la camioneta había dos policías heridos más, uno de ellos pedía un lapicero para escribirle una nota a su esposa. Fue un momento muy triste. Tres policías y Jaime se fueron del lugar y nos quedamos los otros dos policías heridos y yo en la zona. [Luego de algunas horas] me arrastré hasta la camioneta apoyado en un brazo porque no podía caminar, e hice lo posible para llegar y remojar el trapo en el radiador para chupar el agüita. [...] El policía me decía: '¿Qué hacemos ahora? Son las 6 de la tarde, no hay auxilio, no hay nada; en un rato uno de los dos va a morir. Me duelen los pulmones.'. [...] A mí me dolía el cuerpo, se me estaba enfriando. Pero apareció un camión y nos auxilió. [...] Aproximadamente a las 3 de la mañana llegamos a la ciudad de Coracora. [...] Entonces dije: 'Me salvé'. Me entregué a las manos de los médicos y [...] perdí el conocimiento. [...] Me había aferrado a la vida. Me había dicho: 'Yo no me voy morir. Yo voy a superar esto'. Y estoy aquí para contarlo".

Jaime Sánchez y los policías caminaron durante toda la noche. Él estaba herido en la rodilla y tenía algunas esquirlas en el cuerpo. A pesar de estar muy adolorido se mantuvo firme:

"[...] me daba fuerzas para seguir adelante y ayudar a esa gente que estaba mal y que habíamos dejado en la carretera. Más o menos a las 9 o 10 de la mañana, llegamos a un pueblito fantasma. Había una iglesia blanca que estaba pintada con la hoz y el martillo y tenía escrito: '¡Viva el presidente Gonzalo! ¡Viva la lucha armada!'. Al costado de esa iglesia había una tiendita. [...] Pedí una Inca Kola y el señor que me atendió me dijo [...] que a una hora había un pueblito que se llamaba San Pedro, y que ahí me podrían ayudar porque estaba el gobernador. [Caminamos hacia allá] y muy cerca de la plaza de armas, me desvanecí. [Cuando recuperé el sentido], le pedí que nos llevaran a Puquio. Entonces nos brindaron mulas, caballos, y una o dos personas nos ayudaron a seguir caminos, bajar, subir cerros, hasta llegar a Puquio. Llegamos como a las 3 de la tarde del día siguiente. [...] Nos sacaron en un helicóptero al día siguiente junto con Favio (que lo traían de Coracora), a los dos cadáveres y a mí. [...] Yo me quedé en Ica [...] y el helicóptero salió a Lima".

Han pasado más de 23 años y ambos recuerdan con mucho dolor ese momento. Sin embargo, manifiestan la firme convicción de que había que seguir dando servicio a la población.

Favio Crisóstomo sostiene:

"Me siento orgulloso de haberle dado mi vida, mi juventud, al banco. En esos pueblos tan alejados, donde no llegaba ninguna institución financiera, el BN estuvo presente.

[...] Me siento honrado de haberle dado mi vida al banco para poder atender las necesidades de nuestros conciudadanos”.

Por su parte, Jaime Sánchez reflexiona:

“¿Por qué hacía esto? Porque si no se le llevaba plata a toda la gente de esas zonas de la sierra del Perú, prácticamente se quedaban sin dinero. Fácil era decir: 'Como no hay seguridad del Ejército o policial, no se lleva el dinero'. [...] Nosotros siempre teníamos que hacer un esfuerzo. Esa es nuestra misión [se emociona hasta las lágrimas]”.

Estas son solo algunas de las historias de dolor, miedo y violencia de aquellas épocas. Sin embargo, la voluntad de servicio de sus trabajadores hizo que siguieran en sus puestos llevando el Estado a las zonas más alejadas. Ellos contribuyeron a que los peruanos siguieran avanzando a pesar del difícil momento por el cual el país transitaba.

Crisis económica crónica

En estas difíciles circunstancias, el BN debía financiar gran parte de las operaciones del gobierno utilizando los ingresos recaudados mediante los impuestos. Sin embargo, debido a la crisis económica crónica y al excesivo gasto fiscal, los ingresos obtenidos por la recaudación de los impuestos no alcanzaban para cubrir los gastos del gobierno. Esto motivó que el BN se viera obligado a recurrir al endeudamiento con el BCRP y con la banca internacional. Además, a través del BN se pagaban los costos por el servicio de la deuda externa y se administraban los bonos de la deuda interna. A estas obligaciones financieras, se sumaban la administración del endeudamiento y el financiamiento de las empresas estatales, junto con el manejo de las operaciones internacionales del Estado y sus empresas.

Debido a los conflictos entre el gobierno peruano y la comunidad financiera internacional, la capacidad de conseguir préstamos del BN se redujo a los bancos de desarrollo de los países vecinos, como Brasil. Al no ser suficientes, se recurrió a un endeudamiento constante con el BCRP, lo que trajo como consecuencia un exceso de emisión inorgánica y un considerable incremento del proceso inflacionario.

Durante la primera parte de la década de 1980, el BN concretó una serie de préstamos con la banca privada internacional para financiar grandes proyectos de desarrollo, como carreteras, irrigaciones, escuelas y programas de vivienda en todo el país, pero con énfasis en la región amazónica. Se recurrió, además, a préstamos con entidades financieras multinacionales como el BID para darle solvencia a la Banca de Fomento, sobre todo a los sectores de industria y minería.

En la segunda mitad de la década, debido a los conflictos entre el gobierno peruano y la comunidad financiera internacional, la capacidad de conseguir préstamos del BN se redujo a los bancos de desarrollo de los países vecinos, como Brasil. Al no ser suficientes, se recurrió a un endeudamiento constante con el BCRP, lo que trajo como consecuencia un exceso de emisión inorgánica y un considerable incremento del proceso inflacionario.

Debido al sistema de control de precios, el BN debía financiar las campañas de arroz, la importación de alimentos y los hidrocarburos. Por ello, durante toda la década buscó los mecanismos para financiar a Ecasa, ENCI y Petroperú. El mayor problema se dio cuando estas empresas, sobre todo las dos primeras, comenzaron a arrojar déficits constantes y crecientes, y el financiamiento del BN debía ir más allá del capital de trabajo. Sin embargo, conforme avanzaba la década, más EE necesitaban del financiamiento del BN, ya sea para obtener capital de trabajo, para cubrir déficits o para realizar proyectos de inversión que les permitieran mejorar sus servicios. Electroperú, Centromín, Minero Perú y Siderperú, entre otras, se sumaron a la lista de compañías públicas que necesitaban constantemente el apoyo del BN para obtener los créditos que las ayudaran a cubrir sus necesidades financieras.

A partir de 1987, todas estas obligaciones se tornan aún más difíciles de cumplir ya que al cortarse los préstamos extranjeros y encontrarse en un proceso inflacionario, los créditos al Estado peruano comienzan a cubrirse con fondos propios del BN. En el año en mención, solo el 20% de los créditos salieron directamente del BN. Sin embargo, en 1989 esta cifra llegó al 95% (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1987, p. 23, y Memoria Anual de 1989, p. 15).

En la segunda mitad de la década de 1980, las funciones del BN se ampliaron aún más. El gobierno establece dos convenios: primero, con la Banca de Fomento (1985), y luego con Cofide (1987), mediante los cuales, las oficinas del BN podían entregar créditos de fomento en los lugares del país donde estas instituciones no tuvieran oficinas. Esto generó para el banco un nuevo frente de obligaciones crediticias y financieras.

De igual manera, era parte de las funciones del BN encargarse de los servicios de los bonos de deuda interna, que consistían en los Bonos de Inversión Pública, Bonos de Desarrollo, Bonos de Tesorería y los Bonos de Reconstrucción Nacional. Estos últimos se emitieron entre 1983 y 1984 para financiar los gastos ocasionados por el fenómeno El Niño de 1983.

En medio de estas dificultades para financiar al Estado y las EE, el gobierno fue ampliando paulatinamente las funciones del BN y poniendo mayor presión en la administración del banco. Desde 1982, se le permite al BN captar depósitos de privados y, poco después, se lo autoriza a otorgar créditos. Como se ha dicho antes, el objetivo era utilizar la red de agencias del banco a nivel nacional para incluir a más personas en el sistema bancario. Pero esta medida recargó al BN con funciones extras cuando estaba al límite de su capacidad institucional. Al respecto, Alfonso Brazzini, expresidente del banco, explica que durante su gestión:

“La dinámica operativa del banco era ineficiente por la escasa automatización que había: mucha labor repetitiva y demasiados puestos. Era un monstruo mucho más grande de lo que es ahora. Intenté reducir el personal, pero la parte alta de gerencia estaba bien manejada. La tónica era reducir el banco y convertirlo en lo que debía ser. Mi función fue convertir el banco en el agente financiero del Estado y no en un competidor que replicaba las funciones de la banca comercial”.

El otro problema fueron las presiones políticas que los empresarios peruanos, mediante conexiones, podían ejercer para acceder a los préstamos del BN. En efecto, el BN tuvo que enfrentar varios conflictos por préstamos no cobrados a bancos y empresas privadas. De acuerdo a lo que dice Jorge Luis García Pazos, presidente del banco de 1989 a 1990:

“Teníamos un constante pedido de apoyo para préstamos bancarios. [...] Es decir, el banco le prestaba dinero a los bancos privados buscando cumplir con las normas del BCRP. [...] Esto era porque aquellos no tenían liquidez por tener comprometido su dinero en otras cosas. Sin embargo, me encontré con que ese trato no era muy igualitario para la Banca Asociada de la cual el BN era dueño. Esa diferencia es la que me hizo reaccionar, y como presidente del banco y director del BCRP, tomé las medidas necesarias para que el apoyo prioritario fuera para la banca asociada. Pero, en esa época inflacionaria, había también falta de liquidez. [...] Tuvimos muchos problemas [con seguir apoyando a aquellos] sectores del gobierno que ya habían pasado su límite de capacidad [de préstamo]. Entonces allí nos vimos con huelgas y paros”.

En 1985, las funciones del BN se amplían aún más. El gobierno establece un acuerdo entre el BN y la Banca de Fomento. Mediante este convenio las oficinas del BN podían entregar créditos de fomento en los lugares del país donde esta banca no tuviera oficinas. Debido a las laxas políticas de otorgamiento de créditos agrarios, este acuerdo ligó al Banco Agrario con el BN. En 1987, el gobierno realiza un convenio muy similar entre Cofide y el BN. Es decir, en un momento en el que el BN se encontraba en dificultades para cubrir las necesidades financieras del Estado y las EE, el gobierno le abre a su agente financiero un nuevo frente de obligaciones crediticias y financieras.

La economía de la década de los ochenta también sufrió la escasez de circulante, y esto generó mayor trabajo en los funcionarios del banco, que debían contrarrestar esta crisis con labores extraordinarias. Como señala Óscar Pajuelo Ramírez, exfuncionario del BN y actual director general de Contabilidad Pública del Ministerio de Economía y Finanzas:

“En esa época había crisis del billete y se tuvo que emitir cheques de gerencia en moneda por esa escasez. No había circulante. Entonces, para reemplazarlo, nos pasábamos horas de horas firmando cheques de gerencia que tenían valor circulante de diferentes nominaciones. Nos reuníamos los funcionarios, gerentes y subgerentes en la sede de Javier Prado, actualmente Ministerio de Cultura, y ahí, en el primer piso, estaban dispuestas las mesas donde nos ponían los cheques de gerencia que teníamos que firmar. Fue una época en la cual también había que priorizar los pagos que realizaba el Estado; había la emisión monetaria, y esta era muy grande por el déficit fiscal y la inflación. Fue la época del control bancario, un control monetario [...] que se concentraba en el BCRP y el BN”.

Otro golpe que sufrió la institución fue cuando, en 1987, Alan García decidió que la sede principal ubicada en la avenida Javier Prado pasara a ser el nuevo Museo de la Nación. El banco se vio afectado porque tuvo que mudarse a una serie de edificios en el Centro de Lima. Sin embargo, a pesar de estos difíciles años, el banco se mantuvo en pie y sus presidentes buscaron contrarrestar, de la mejor manera, la carga de obligaciones que recayó sobre los hombros de la institución.

NUESTROS LOCALES Y AGENCIAS: UN BANCO PRESENTE EN LOS RINCONES DEL PERÚ

El Banco de la Nación es la empresa pública con mayor alcance en el ámbito nacional, pues cubre el 66% del país. Gracias al BN, la bancarización ha llegado a los lugares más alejados de nuestra difícil geografía haciendo que cada vez más peruanos accedan a servicios financieros. En la actualidad, se mantiene el compromiso de seguir ampliando su cobertura.

Top cobertura del BN por región

N°	Departamento	Cobertura
1	PIURA	100%
2	LAMBAYEQUE	87%
3	CUSCO	85%
4	APURÍMAC	83%
5	UCAYALI	82%
6	MADRE DE DIOS	82%
7	PASCO	79%
8	PUNO	78%
9	TUMBES	77%
10	TACNA	74%
11	CAJAMARCA	74%
12	CALLAO	71%
13	ICA	70%
14	HUANCAVELICA	66%
15	MOQUEGUA	65%
16	SAN MARTÍN	65%
17	HUÁNUCO	64%
18	LA LIBERTAD	61%
19	AREQUIPA	58%
20	JUNÍN	57%
21	AYACUCHO	56%
22	LIMA	56%
23	ÁNCASH	55%
24	LORETO	49%
25	AMAZONAS	43%
TOTAL		66%

TUMBES	4	2	6	9	2	38	40	●
PIURA	33	7	40	33	10	346	356	●
CAJAMARCA	31	9	40	35	30	232	262	●
LA LIBERTAD	28	8	36	43	12	202	214	●
LAMBAYEQUE	25	3	28	48	1	174	175	●
ÁNCASH	33	5	38	34	45	143	188	●
LIMA	74	35	109	333	15	1,498	1,513	●
CALLAO	7	7	14	29	0	127	127	●
HUANCAVELICA	13	1	14	10	45	83	128	●
ICA	7	9	16	23	4	121	125	●
AYACUCHO	18	6	24	19	35	150	185	●
AREQUIPA	25	6	31	34	11	421	432	●
MOQUEGUA	5	5	10	8	5	42	47	●
TACNA	8	3	11	11	10	86	96	●
								● Agencias
								○ Oficinas especiales
								■ Total de oficinas
								■ Cajeros automáticos
								■ Agentes Multired municipales
								■ Agentes Multired comerciales
								■ Total de agentes

LORETO	13	6	19	26	9	100	109	●
AMAZONAS	12	1	13	16	13	130	143	●
SAN MARTÍN	17	3	20	25	18	175	193	●
HUÁNUCO	14	5	19	19	24	145	169	●
UCAYALI	7	4	11	11	2	99	101	●
PASCO	11	3	14	9	9	57	66	●
JUNÍN	21	5	26	35	39	301	340	●
CUSCO	21	11	32	45	60	219	279	●
MADRE DE DIOS	5	3	8	6	3	22	25	●
APURÍMAC	11	6	17	12	52	93	145	●
PUNO	22	11	33	19	57	166	223	●
								● Agencias
								○ Oficinas especiales
								■ Total de oficinas
								■ Cajeros automáticos
								■ Agentes Multired municipales
								■ Agentes Multired comerciales
								■ Total de agentes

Información a junio del 2016

Agencias:
 △ Oficinas UOB 366
 ○ Oficinas no UOB 263

□ Cajeros automáticos: 892

UOB: Única Oferta Bancaria en donde el Banco de la Nación es el único agente bancario.

MOTIVO DE ORGULLO: EL RÉCORD GUINNESS PARA EL BANCO DE LA NACIÓN

Entre los muchos reconocimientos que el Banco de la Nación ha recibido a lo largo de su historia, sin duda, obtener un récord Guinness por contar con la agencia bancaria a mayor altitud del mundo es uno de los que la institución se siente más orgullosa.

•••

La agencia, ubicada en el distrito de Macusani, provincia de Carabaya, en el departamento de Puno, se encuentra a más de 4387 metros sobre el nivel del mar. Como se sabe, los récords Guinness reconocen tanto los logros humanos como los fenómenos del mundo natural. Así, la participación del BN en este famoso reconocimiento mundial implicó la creación de una nueva categoría: Agencia Bancaria a Mayor Altitud del Mundo.

La certificación se adjudicó luego de un exhaustivo análisis realizado por Guinness World Records en coordinación con el Banco de la Nación. A partir de un amplio estudio internacional que incluía locaciones también a gran altitud, como de Nepal y Bolivia, resultó ganadora la agencia de Macusani. Carlos Martínez Nogues, certificador de la organización para América Latina, visitó nuestro país para entregar este galardón en la plaza de armas de Macusani, distrito que cuenta con más de 11 mil habitantes y que, gracias a dicha distinción mundial, gana terreno en el ámbito nacional y mundial como destino turístico.

Sobre los requisitos que se establecieron para competir por este récord, Martínez Nogues explica:

"Pedimos la medición geodésica y la altitud exacta de la oficina, así como los documentos que certificarán que esta era una oficina real que operaba con todas las funciones pertinentes de la banca pública y comercial. Debía cumplir con el mínimo de actividades que se podían esperar de cualquier agencia bancaria alrededor del mundo y que estuviera en funcionamiento en el momento de solicitar el récord. Asimismo, realizamos un análisis de los posibles competidores. A través de nuestro equipo y del equipo del BN pudimos ir eliminando competidores en países que tienen también regiones a gran altitud".

La ceremonia oficial de reconocimiento tuvo lugar el 21 de noviembre del 2015 y marcó el inicio del programa de actividades que el banco está llevando a cabo a lo largo del 2016 para conmemorar su 50º aniversario. El



presidente del Banco de la Nación, Arturo Villanueva Lama, acudió al acto de premiación acompañado de Pietro Malfitano, gerente general; Jaime Li, entonces gerente de Banca de Servicio; Óscar Pajuelo, gerente de Logística; y Percy Núñez, gerente de Finanzas y Contabilidad. El máximo representante de la institución señaló que este galardón es "un orgullo y una satisfacción no solo para el Banco de la Nación sino para el Perú". Asimismo, Villanueva indicó que "este reconocimiento pone de manifiesto el compromiso del Banco de la Nación para promover la bancarización e inclusión financiera de la población, así como la capacidad de la entidad para ofrecer sus servicios en los lugares más alejados del país a través de la amplia red de agencias".





La agencia de Macusani del Banco de la Nación atiende la demanda financiera de los distritos de Ollachea, Ituata, Ayapata, Usicayos, Ajoyani, Corani, San Gabán, Coasa y los centros poblados de Pacaje, Sevilla y Tantamacu. El promedio mensual de operaciones supera los 7200 registros y de acuerdo con el administrador de la agencia bancaria del BN de Macusani, Thomas Cachi Chura, con 25 años de experiencia, ha sido determinante para el desarrollo de la localidad:

"La importancia de Macusani es alpaquera. De allí que la población tiene bastante movimiento económico. Hoy, [...] aparte de las transacciones mensuales, como giros, depósitos en cuentas, corresponsalías, [...] [tenemos] transacciones internacionales. Esta agencia es la única oferta bancaria de la zona. [...] y a través de nosotros se efectúan tres programas sociales que benefician a 2500 personas. La población de la zona está creciendo, por lo que el BN tendrá muchos servicios más y seguirá manteniendo una atención de calidad para sus clientes. Los trabajadores tenemos que esforzarnos".

Este reconocimiento es una prueba más del compromiso del Banco de la Nación con el desarrollo de la inclusión financiera y social del país.



04

UN NUEVO RETO

EL ROL DEL BANCO DE LA NACIÓN CAMBIA

“El 8 de agosto de 1990, el gobierno de Alberto Fujimori anunció el ajuste económico más dramático de nuestra historia. A la mañana siguiente del [...] ‘fujishock’, no había [...] transporte público, los mercados y tiendas estaban cerrados, y los pocos negocios abiertos [...] no sabían aún cuánto cobrar. [...] ‘Que Dios nos ayude’ [fue la frase] lanzada [...] por el ministro de Economía Juan Carlos Hurtado Miller. Las alzas fueron brutales: la lata de leche que costaba 120 mil intis subió a 330 mil; [...] el pan francés que costaba 9 mil intis subió a 25000. La gasolina pasó, de un solo cocacho, de 21 mil intis el galón a ¡675 mil intis! Treinta veces más. [...] Un kilo de bistec costaba 1 millón 200 mil intis y hasta este diario tuvo que reajustar su precio: pasó de costar 25 mil intis a 100 mil”.

Extraído del diario “La República”, Economía. Memorias del fujishock, publicado el 17 de agosto del 2008.

Al día siguiente del denominado "fujishock", todas las portadas de los diarios cubrieron la noticia. Este "paquetazo", como se conocían los ajustes económicos de la década anterior, vino acompañado de la anulación de los últimos nombramientos en el sector público.



La República

JUEVES
Publicación Periódica
BJ
2

Año 9 - Nº 3,140 - Precio: U.100, 000.00

Lima, Jueves 9 de Agosto de 1990

Director: Alejandro Sakuda M.

No dijo nada sobre salarios

*Habrá bonificación de
un sueldo de julio*

GASOLINA:
675,000

AZUCAR:
300,000

PAN:
25,000

**Anulan nombramientos hechos
después del primero de abril**

Contexto político y económico

La década de 1990 fue un período donde se logró estabilidad económica, pero no se consiguió crear una institucionalidad política. Incluso la dirección de la economía fue afectada por los problemas coyunturales en el ámbito político. Sin embargo, una tendencia que se mantuvo fue el paso de un aparato estatal, que buscaba dirigir el desarrollo económico, no siempre con éxito, a un Estado regulador que debía asegurar los equilibrios macroeconómicos. En este nuevo contexto, era clave para el Banco de la Nación redefinir sus funciones y ser más eficaz en el servicio que brindaba al Estado y a los ciudadanos. Esta década fue una época que se inició con importantes cambios institucionales y reducciones de personal, y terminó con un banco sólido que, sin embargo, tuvo que enfrentar adversidades como la pérdida de su local principal a raíz de un terrible incendio.

Las reformas económicas y la nueva dirección del Estado

La crisis económica de finales de la década de 1980 dejó al nuevo gobierno de Alberto Fujimori con muy pocas alternativas para decidir cuáles eran las prioridades que la política económica debía seguir. Se optó, entonces, por reducir la hiperinflación y buscar la reinserción del Perú en el sistema financiero internacional. Para lograr el primer objetivo, el 8 de agosto de 1990 se hizo público un programa que incluía la liberalización o corrección de los precios de los productos y servicios ofrecidos por las empresas estatales y de aquellos controlados por el gobierno, además de una reducción drástica del gasto público. Esto originó en ese mes una inflación de 397% que luego se reduciría paulatinamente. Para alcanzar lo segundo, se reiniciaron de manera unilateral los pagos atrasados de la deuda externa y se establecieron negociaciones con el Club de París, el FMI y el Banco Mundial. Así, Jorge Barreda Cruz, director del BN, quien fuera entonces asesor del MEF, recuerda:

“Los acuerdos con estos tres organismos sirvieron para que el país se reinsertara en el mercado internacional de capitales. Diez años después, en el año 2005, el Perú logró acceder a capitales internacionales en términos ventajosos, lo que le permitió pagar anticipadamente una parte importante de la deuda con el Club de París. Esta ‘graduación anticipada’ del Club fue determinante para que el país sea reconocido más tarde con el prestigioso grado de inversión en el mercado mundial de capitales”.

La fase de la estabilización económica

A partir de marzo de 1991, junto con las medidas para reducir la inflación y reinsertar el Perú en el sistema financiero, el gobierno implementó un impresionante proceso de reformas dirigidas a limitar la intervención del Estado y aminorar las distorsiones de la economía. Estas reformas incluían la liberalización del comercio exterior, la reforma tributaria, la privatización de las empresas estatales y la flexibilización del mercado laboral (Parodi, 2010; Pasco-Font y Saavedra, 2001; Sheahan, 2001; Wise, 2005).

Uno de los puntos claves para detener la hiperinflación fue la política monetaria. Para lograrlo era muy importante independizarla nuevamente del manejo del gasto fiscal. Por ello, se prohibió al BCRP financiar al sector público y a la Banca de Fomento y proporcionar garantías o establecer fondos especiales para promover la actividad económica. Más

tarde, estas políticas quedarían establecidas en la Constitución de 1993 y la Ley Orgánica del BCRP. Al mismo tiempo, se unificó el sistema cambiario y se optó por un sistema de flotación administrada o de flotación “sucia” del tipo de cambio. Así, “la política monetaria consistió en comprar divisas para garantizar un piso para el tipo de cambio y esterilizar [sic] el exceso de emisión con obligaciones en moneda nacional” (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 57).

El problema de esta política fue el deterioro del tipo de cambio, lo que afectaba tanto a las exportaciones como a los bienes producidos para el mercado interno. Esto dejaba en claro que la prioridad del gobierno era la lucha contra la inflación, inclusive a costa de la competitividad de la economía (Pasco-Font y Saavedra, 2001; Sheahan, 2001). La política monetaria se basó en la compra de dólares para asegurar un precio estable para el tipo de cambio y neutralizar el exceso de emisión con obligaciones en moneda nacional del BCRP (Parodi, 2010; Pasco-Font y Saavedra, 2001).

Con respecto a la política cambiaria, además de unificarse los tipos de cambio y establecerse un sistema de flotación “sucia”, en marzo de 1991 se culminó con la obligación de entregar al BCRP las divisas generadas por los agentes económicos a través de las exportaciones. Esto trajo serias consecuencias para el Banco de la Nación, pues era la entidad encargada de todas las operaciones en moneda extranjera; lo cual, sumado a otros recortes de las funciones del banco, haría que se cuestionara su continuidad, como veremos más adelante.

Otro elemento muy importante de la lucha contra la inflación fue la reducción drástica del gasto público. Para vigilar este aspecto de la política gubernamental se creó el Comité de Caja, organismo que fiscalizaba las cuentas del Estado y solo autorizaba los gastos si había los recursos necesarios para cubrirlos (Parodi, 2010).

La reforma del Estado

Paralelamente, se llevó a cabo una reforma tributaria que simplificó el sistema de pago de impuestos al reducirlos a siete:

- 1) Impuesto a la renta
- 2) Impuesto general a las ventas (IGV)
- 3) Impuesto selectivo al consumo (ISC)
- 4) Derechos *ad valorem* CIF
- 5) Tributo especial a los sistemas eléctricos
- 6) Impuesto extraordinario
- 7) Contribución al Fondo Nacional de Vivienda (Fonavi)

A pesar de la simplificación y la mejora en los sistemas de recaudación no se obtuvieron los ingresos esperados debido, entre otras cosas, a la contracción de la economía peruana. Ante ello, con el objeto de ampliar la base tributaria y formalizar a una mayor parte de la población, se creó el Régimen Único Simplificado (RUS) para los pequeños comerciantes y los vendedores informales. Una de las tareas del Banco de la Nación durante esta década fue adaptarse a esos cambios en el sistema impositivo.

Para mejorar el sistema de recaudación, se reestructuró y fortaleció institucionalmente la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat), que había sido creada



Frontis de la antigua sede principal ubicada entre las avenidas Lampa y Nicolás de Piérola, en el Centro de Lima.

en 1988. Sin embargo, a partir de 1994, las reformas de los impuestos perdieron fuerza y por ello no se cumplió el objetivo de expandir la base tributaria.

La reforma del sistema financiero fue también un elemento clave de las nuevas políticas del gobierno. Los cambios en ese sector estaban orientados a la eliminación de la represión financiera, que había caracterizado a las administraciones gubernamentales desde 1968, y a la reducción de los costos de transacción en las operaciones de financiamiento. Consecuentemente, se decretó la apertura de los mercados y el libre flujo de los capitales, la libertad para abrir cuentas bancarias en el exterior y cuentas en moneda extranjera dentro del país, la liberalización de las tasas de interés y la reducción de las tasas de encaje bancario. Estas medidas tendrían un impacto importante en las funciones del Banco de la Nación, pues tenía a su cargo una parte de las operaciones en moneda extranjera.

Dentro de la lógica de liberalizar el sistema financiero se privatizaron o liquidaron los bancos que eran propiedad del Estado y formaban parte de la Banca Asociada del Banco de la Nación, se disolvieron los bancos de fomento y los roles de Cofide y el Banco de la Nación fueron replanteados. Asimismo, se fortaleció la Superintendencia de Banca y Seguros como organismo regulador (Decreto Legislativo N° 637, 1991, y Decreto Ley N° 25987, 1992).

Los otros dos elementos importantes de las reformas fueron las privatizaciones y la reorganización del Estado a través de la constitución de una serie de entes reguladores. Para llevar a cabo el proceso de privatizaciones, se creó, a mediados de 1991, la Comisión de la Promoción a la Inversión Privada (Copri). La tarea de esta institución era reestructurar las empresas estatales y hacerlas atractivas para los inversionistas extranjeros y nacionales. Inició su labor con las empresas más pequeñas y fáciles de vender (Wise, 2005). Sin embargo, solo hacia finales de 1992 la venta de las empresas estatales comenzó a despegar. Cabe señalar que la estrategia peruana de privatización exigía a los inversionistas no solo el pago por los activos de la empresa, sino también un compromiso de inversión que implicaba una expansión de los servicios en los casos de las empresas eléctricas y de telecomunicaciones, así como una mayor inversión en la explotación de los recursos si se trataba de empresas mineras (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 96).

La liberalización del sistema financiero supuso la privatización o liquidación de los bancos que eran propiedad del Estado y que formaban parte de la Banca Asociada del Banco de la Nación. Estos cambios también implicaron replantear los roles de Cofide y del banco.

La reorganización del Estado y el fortalecimiento de algunas de sus agencias eran parte fundamental de la transición de un Estado desarrollista e interventor a un Estado regulador. La creación de estas agencias de supervisión se realizó en paralelo con el proceso de privatización ya que su función era precisamente fiscalizar los contratos de concesión y la fijación de las tarifas. Así, por ejemplo, un año después de la privatización de las telecomunicaciones se estableció el reglamento del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) (Pasco-Font y Saavedra, 2001; Wise, 2005). En el *cuadro 1* se presenta una lista de las principales agencias de regulación.

Cuadro 1: Principales agencias reguladoras en el Perú

Nombre	Campo
Comisión de Tarifas Eléctricas (CTE)	Regulación de los precios de la energía.
Consejo Nacional del Ambiente (Conam)	Protección ambiental.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi)	Competencia, protección al consumidor y propiedad intelectual.
Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Energía (Osinerp)	Regulación de la calidad de la energía.
Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Transportes (Ositran)	Transportes.
Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel)	Telecomunicaciones.
Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)	Regulación del sistema de banca y finanzas.
Superintendencia de Aseguradoras de Fondos de Pensiones (SAFP)	Regulación del sistema privado de pensiones.
Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass)	Agua y desagüe.

Fuente: Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 93.

Poco antes de la constitución de las entidades reguladoras, se emitió el Decreto Supremo N° 004-91, que declaraba en estado de reorganización todas las entidades públicas comprendidas en el gobierno central, gobiernos regionales, instituciones públicas descentralizadas, corporaciones de desarrollo y proyectos especiales. Además, el decreto establecía, en sus artículos 2° y 3°, un sistema de incentivos para las renunciaciones de funcionarios estatales. Mediante esta herramienta legal se pudo evaluar y reducir el número de empleados para luego contratar personal con el perfil que la nueva función del Estado requería.

Los cambios de personal en el Estado estaban ligados también a un proceso más amplio de reforma laboral que tenía como objetivos reducir los costos de contratación y despido, y flexibilizar los salarios, horas de trabajo y tipos de contrato laboral (Pasco-Font y Saavedra, 2001). La Ley de Fomento al Empleo de 1991 fue el primer paso en este proceso de desregulación del mercado. El segundo, fue la abolición de la estabilidad laboral absoluta en la Constitución de 1993. Después de 1995, se amplió el plazo durante el cual un trabajador podía permanecer bajo un contrato temporal. Sin embargo, los costos laborales no salariales crecieron durante todo el decenio. Por ejemplo, la tasa de contribución al Fonavi y de otras aportaciones aumentaron. Con esto, los costos laborales no salariales eran mayores que en la década anterior, por lo que los agentes económicos buscaron formas de contratación diferentes a las del contrato permanente (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 103).

Midiendo la gestión económica

El programa económico priorizó el control de la hiperinflación sobre la reactivación de la economía. Los efectos recesivos del programa de estabilización durante el período que va de 1990 a 1992 eran previsibles. El mayor descenso del PBI real (-5,0%) y del PBI real per cápita (-6,9%) se dio en 1990 por la fuerte reducción del consumo público. A pesar de una leve mejoría al año siguiente, la economía volvió a contraerse en 1992 por una caída en la demanda interna y una disminución en la inversión.

Es a partir de 1993 que se observa una recuperación de la actividad económica, la cual permite el crecimiento constante del PBI hasta 1997. El mayor incremento se experimenta en 1994 (PBI real 12,3% y PBI real per cápita 10,3%) por un aumento del gasto público que estaba destinado a asegurar la victoria presidencial en las elecciones generales de 1995. Una vez culminado el proceso electoral, en la segunda mitad de ese año, se vuelve a contraer el gasto público para reducir las presiones inflacionarias, por lo que se registra un crecimiento menor en ese ejercicio y el siguiente, con cifras de tan solo 2,8% del PBI real y 1% del PBI real per cápita para 1996 (Parodi, 2010; Pasco-Font y Saavedra, 2001; Wise, 2005). Ver cuadro 2.

En 1997 el crecimiento económico se percibía más estable (PBI real 6,5% y PBI real per cápita 4,7%) por tener como base la recuperación de la demanda interna, pero sobre todo de la inversión privada. No obstante, a partir de ese año, también se iniciará una serie de choques externos que afectarán el desempeño de la economía. La primera de estas coyunturas negativas fue la crisis asiática de 1997, seguida por las crisis de Rusia y Brasil en 1998. Estas dos últimas fueron acompañadas del fenómeno El Niño. Ver cuadro 3.

En los años siguientes se experimentó una ligera mejoría, pero aún se sufría el impacto de los choques externos, a los que se les sumaron los problemas políticos internos. Así, se pasó de un crecimiento del PBI real de -0,4% y del PBI real per cápita de -2,0%, en 1998, a un 2,7% y 1,1%, respectivamente, en el 2000.

La evolución del índice de precios al consumidor (IPC) y la inflación son temas centrales de la década debido a los objetivos de la política económica. El alto nivel de la inflación de 1990 (7649,7%) (Memoria del BCRP, 1999) fue consecuencia del proceso inflacionario de la década anterior y de la política de ajuste y estabilización de agosto de ese año. Sin embargo, a pesar de las importantes reducciones de la tasa inflacionaria, esta recién cae por debajo del 50% en 1993.

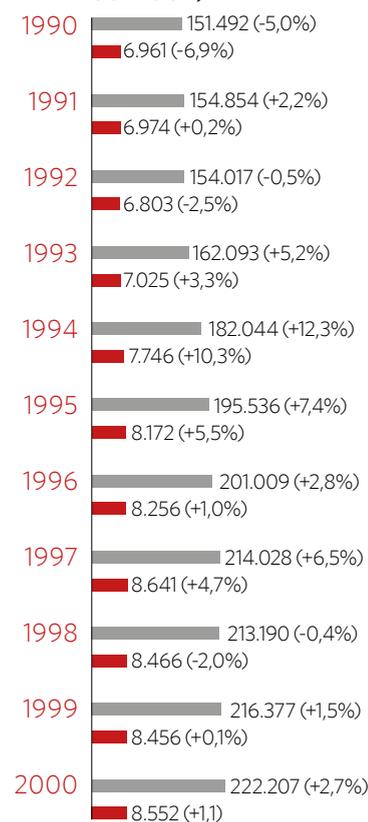
A partir de 1997 se llega a una inflación de un dígito y se mantiene su tendencia decreciente durante el resto de la década, a pesar del fenómeno El Niño y de las crisis económicas internacionales. Así, se alcanzaron los niveles de inflación más bajos en los últimos 40 años del siglo XX. Como lo señalan Pasco-Font y Saavedra (2001), fueron incluso más bajos que los de países vecinos como Colombia y comparables con los de Chile. Ver cuadro 4.

En cuanto al ahorro y la inversión, como lo plantean Pasco-Font y Saavedra, se recuperaron lentamente luego del período de estabilización. El ahorro interno, que en 1990 representó el 11,8% del PBI, creció de manera sostenida hasta 1995. En el lapso de 1995 al 2000 fluctuó en alrededor de 17,4%. Cabe destacar que, en contraste con la década de 1980, el sector público incrementó su nivel de ahorro hasta el 3,6% del PBI en 1998. En términos de inversión, la década de 1990 también fue mucho más dinámica que su predecesora. Entre 1995 y 1998, esta alcanzó los niveles más altos de los últimos 15 años del siglo XX (alrededor de 25% en 1995), debido, sobre todo, a un crecimiento significativo de la inversión privada (Pasco-Font y Saavedra, 2001, pp. 124-125).

Uno de los indicadores económicos más sensibles durante el decenio de 1990 fue la balanza de pagos. La simplificación y disminución de los aranceles, los pagos por amortización de deuda, intereses, servicios y moratoria constituyeron factores que ejercieron gran presión sobre la balanza de la cuenta corriente. Estos problemas fueron el reflejo de la falta de ahorro interno para financiar el proceso de inversión. Sin embargo, existió un ingreso de capitales de largo plazo provenientes de las privatizaciones y de la inversión directa extranjera que "financiaron parte del déficit en la cuenta corriente y, adicionalmente, el

Cuadro 2

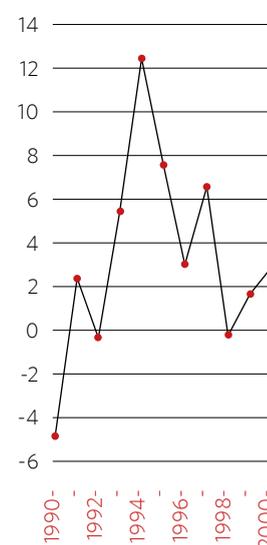
Evolución del PBI real (a precios constantes del 2007)



■ PBI REAL (MIL. S/.)
 ■ PBI REAL PER CÁPITA
 Fuente: BCRP (PBI); INEI (Población).

Cuadro 3

Variación porcentual del PBI (1990-2000)



Elaboración propia.
 Fuente: BCRP.

país pudo incrementar sustancialmente sus Reservas Internacionales Netas (RIN) hasta 1998” (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 126).

Dentro de los componentes de la balanza de pagos, la balanza comercial fue la de más difícil manejo, pues estuvo en déficit desde 1991 hasta el 2000. Ver cuadro 5.

En 1990 el superávit se puede explicar porque los altos aranceles y la fuerte recesión por la que atravesaba la economía peruana desalentaban las importaciones. Pero en lugar de generar una liberalización del comercio en combinación con un precio bajo del dólar, se incentivaron las importaciones. Así, se pasa de un superávit de US\$ 357.9 millones en 1990, a un déficit de menos US\$ 423.3 millones en 1992.

El incremento de las importaciones estuvo dirigido por el aumento, en más de un 100%, de los bienes de consumo durables. Por su parte, las importaciones de insumos y materias primas crecieron en un 30%, mientras que las de bienes de capital, excluyendo equipos rodantes de transporte, solo subieron en un 10% (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 126).

Para estudiosos del período como Pasco-Font y Saavedra, las causas de esta tendencia se encontraron en:

- 1) Las dudas que generaba la continuidad de las reformas. Estas motivaron a los agentes económicos a tomar ventaja de la situación y renovar el stock de bienes de consumo durables (automóviles y electrodomésticos).
- 2) La existencia de un consumo deprimido por los altos aranceles.
- 3) La sustitución de abastecedores tradicionales de insumos por proveedores externos que vendían sus productos a un precio más bajo.

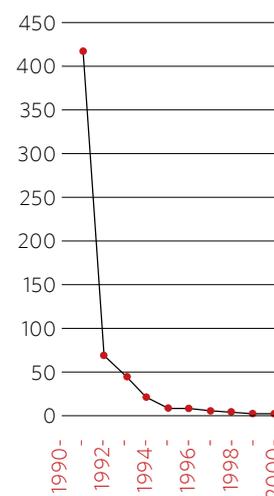
Para los mencionados autores, las importaciones de bienes de capital no crecieron al mismo ritmo porque los inversores no estaban seguros del éxito del programa económico que se estaba implementando (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 127).

Para otros investigadores, la explicación radica en la caída del precio del dólar y en la contracción de la economía. Es decir, por un lado, los productores nacionales vieron incrementados todos sus costos, al mismo tiempo que se liberalizaban los aranceles. Por otro lado, la caída del precio del dólar y la eliminación del Certificado de Reintegro Tributario a las Exportaciones (Certex) desestimulaban las exportaciones (Sheahan, 2001). Sin embargo, es importante señalar que las exportaciones como porcentaje del PBI se mantuvieron constantes durante todo el período. Para Carlos Parodi (2010), una de las posibles causas del aumento de las importaciones estaría en la combinación de la dolarización de la economía con el desfase del tipo de cambio.

Como hemos indicado, entre 1993 y 1995 no solo se había logrado controlar la inflación sino que además se inició un período de crecimiento. Esto trajo consigo un incremento importante de las exportaciones en términos absolutos. Pero mientras las exportaciones tradicionales aumentaron en un 72%, las exportaciones no tradicionales solo lo hicieron en un 4%. Esto indica que, en términos productivos, se regresó al clásico modelo primario exportador (Parodi, 2010, p. 294).

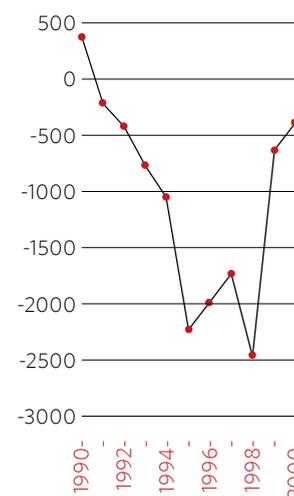
Por su parte, en el mismo período, las importaciones de bienes de consumo crecieron en un 90%; las de insumos y materias primas lo hicieron en tan solo un 74%; y las de bienes de capital, en 109%. El incremento de los bienes de capital está relacionado con

Cuadro 4
Variación anual del índice de precios del consumidor (IPC)



Elaboración propia. Fuente: SBS y BCRP.

Cuadro 5
Déficit de la balanza comercial (1990-2000)



Fuente: BCRP.



1.



2.



3.



4.

A lo largo de la década de 1990, junto con José Luis Miguel de Priego Palomino, gerente general durante la mayor parte del periodo, los siguientes presidentes del BN asumieron la difícil tarea de adaptar el banco a los cambios que imponía la nueva política económica:

1. Germán Suárez Chávez (1990-1992)
2. Carlos Saito Saito (1992-1993)
3. Alfredo Jalilic Awapara (1993-2001)
4. Reynaldo Bringas Delgado (2001)

un aumento de la inversión y con una reactivación de la economía, como lo demuestra el crecimiento constante del PBI durante el período de 1993 a 1995. Para algunos estudiosos la combinación de crecimiento económico con una brecha externa progresiva era un síntoma del sobrecalentamiento de la economía. Este no sería tan fácil de controlar, dado que, a pesar de que el BCRP contraía la oferta monetaria en soles, los agentes económicos obtenían sus créditos en dólares que entraban por la apertura del sistema financiero. Por ello, para que el modelo funcionara, necesitaba de un incremento de las exportaciones y del ingreso de capitales extranjeros de largo plazo (Parodi, 2010).

Para otros autores, en cambio, el sobrecalentamiento se dio entre la segunda mitad de 1994 y la primera mitad de 1995 porque el gobierno aumentó el gasto público para tomar ventaja en las elecciones presidenciales. Sin embargo, una vez pasada la campaña política, se realizaron las medidas de ajuste necesarias durante 1996. Señalan, además, que el déficit comercial decreció paulatinamente entre 1995 y 1997 (de 3,5% a 2,7% del PBI) gracias al aumento de las exportaciones. El incremento del déficit comercial en 1998, el más alto de la década (4,3% del PBI), se explicaría porque el fenómeno El Niño y las crisis financieras externas ocasionaron una caída, tanto en el volumen como en el precio de nuestras exportaciones. Sin embargo, este déficit se redujo significativamente al año siguiente como consecuencia de la recuperación de las exportaciones tradicionales y la disminución de la demanda por insumos importados (Pasco-Font y Saavedra, 2001).

Cuadro 6: Evolución de la balanza de pagos, la balanza comercial y los términos de intercambio (1990-2000)

Año	Balanza de pagos (mill. US\$)	Balanza comercial (mill. US\$)	Términos de intercambio (2007=100)
1990	176	357,9	66,0
1991	788	-202,2	63,0
1992	716	-423,3	61,4
1993	657	-775,8	55,2
1994	2978	-1075,1	59,3
1995	925	-2241,5	63,8
1996	1932	-1986,6	61,5
1997	1733	-1711,0	64,8
1998	-1006	-2462,0	63,1
1999	-775	-623,0	58,9
2000	-193	-402,7	57,6

Fuente: BCRP. Los resaltados son nuestros.

A los problemas descritos del déficit comercial se sumaron un mayor gasto en el servicio de los intereses de la deuda externa y un creciente saldo negativo en la cuenta de los servicios financieros. Esto trajo consigo un problema de déficit crónico en la cuenta corriente que alcanzó su máximo en 1995, cuando llegó al 7,7% del PBI. Esta fue la razón por la que se llevaron a cabo severas políticas fiscales y monetarias para enfriar la economía, las cuales lograron bajar el déficit a 5,25% del PBI en 1997. Al año siguiente, la crisis económica externa elevó nuevamente la brecha, pero en 1999 la caída de la demanda interna redujo el déficit en cuenta corriente a 3,5% (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 130).

Estos déficits en la cuenta corriente fueron financiados con capitales de corto plazo, pero también con capitales peruanos repatriados que habían salido del país en la segunda mitad

de la década de 1980. Además, la entrada del Perú al Plan Brady le permitió al gobierno acceder nuevamente a préstamos internacionales y captar el flujo de capitales de corto plazo. La desventaja de estos últimos es que salieron rápidamente de la economía peruana con la crisis de 1998 (Parodi, 2010; Pasco-Font y Saavedra, 2001).

Finalmente, es necesario resaltar que, a pesar de las dificultades de la balanza de pagos, a lo largo de la década se pudieron recuperar las reservas internacionales netas. En julio de 1990 eran de US\$ 150 millones y se incrementaron a US\$ 1700 millones en julio de 1992. Además, a pesar de la crisis de los dos últimos años de la década de 1990, se mantuvo un importante nivel de reservas que superaban los US\$ 8400 millones a fines de 1999 (Pasco-Font y Saavedra, 2001, p. 131).

El nuevo rol del Banco de la Nación

Como hemos visto, la década de 1990 se inicia con una inflación de 7649,7%, una caída del PBI de 4,9% y un déficit fiscal de 2,6%. Si bien los números no eran los mejores, estos fueron en parte el resultado de una política de ajuste que empezó en agosto de 1990 y que tenía como objetivo la lucha contra la inflación, que incluía la caída de la actividad económica como un hecho temporal. Efectivamente, la inflación cedió paulatinamente y la productividad se recuperó con lentitud en los años siguientes.

El problema para el Banco de la Nación era que el plan económico incluyó también la privatización de las empresas estatales y la liberalización del tipo de cambio. Por ello, entre 1990 y 1991, el banco perdió el control de la Banca Asociada, cuyas instituciones fueron vendidas o liquidadas. Asimismo, sus operaciones de comercio exterior disminuyeron notablemente. Sin embargo, en 1990, esta reducción de funciones no fue acompañada con una reducción de personal. En la primera mitad del año, antes del cambio de gobierno, se contrataron 753 nuevos trabajadores, con lo que el número total se elevó a 8252. Entonces, se puso en debate en el Ejecutivo la posibilidad de liquidar el Banco de la Nación.

No obstante, la institución logró sobrevivir y redefinir sus funciones gracias al impulso de sus presidentes y gerentes, muchos de ellos formados en el banco; a las mejoras tecnológicas implementadas que le permitieron ser más eficiente en sus funciones con menos personal; y al esfuerzo de los empleados que permanecieron en la entidad bancaria. La promulgación, en 1994, del Decreto Supremo N° 07-94-EF marca un hito en la historia del banco porque redefine sus funciones y asegura su estabilidad institucional.

La adaptación al nuevo panorama

Los presidentes del BN de la década de 1990, Germán Suárez Chávez (1990-1992), Carlos Saito Saito (1992-1993), Alfredo Jalilie Awapara (1993-2001) y Reynaldo Bringas Delgado (2001), junto con el gerente general durante la mayor parte del período, José Luis Miguel de Priego Palomino, asumieron la difícil tarea de adecuar el banco a los cambios que imponía la nueva política económica. La mayoría de ellos habían trabajado desde muy jóvenes en la institución y le tenían un cariño especial. A esto se suma la continuidad de la Presidencia y la Gerencia General durante la década. Estos factores aseguraron que el banco pudiera adaptarse a la importante transformación que sufrió la institución durante el decenio de 1990.

El Peruano

Director del: HERNANDO OLIVERA GARCÍA CAMPOS

AÑO XIII - N° 4969 - Pág. 120611

NORMAS LEGALES

Lima, sábado 29 de enero de 1994

SUMARIO

CCD

LEY N° 26290

Crean en el Departamento de Piura la Provincia de Sechura
Pág. 120614

GOBIERNO CENTRAL

DECRETO DE URGENCIA

DECRETO DE URGENCIA N° 01-94
Dictan medidas destinadas a mejorar la calidad del gasto de las Municipalidades
(Pág. 120614)

PCM

R.S. N° 034-94-PCM

Designan miembro del Directorio de los Servicios Industriales de la Marina (SIMA-PERU)

D.S. N° 07-94-EF

Aproban el Estatuto del Banco de la Nación
(Pág. 120617)

ANEKO - R.M. N° 013-94-EF/66

Índice de Corrección Monetaria para efectos de la aplicación del Artículo 20° de la Ley del Impuesto a la Renta
(Pág. 120619)

R.M. N° 014-94-EF/66

Fijan factor de corrección para el pago a cuenta del Impuesto Selectivo al Consumo, correspondiente a la cuarta armada del mes de enero de 1994
(Pág. 120620)

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

R.M. N° 014-94-PRES

Autorizan el viaje de Funcionaria del sector para que participe en Encuentro sobre políticas de cooperación e integración para las áreas de frontera a realizarse en Bolivia
(Pág. 120620)

En 1994 se publica el nuevo estatuto del Banco de la Nación mediante el Decreto Supremo N° 07-94-EF, el cual señalaba que el banco era una empresa de derecho público del sector de Economía y Finanzas, pero que operaba con autonomía económica, financiera y administrativa. Las nuevas funciones traían nuevos retos para la captación de fondos y la buena marcha del Banco de la Nación, pero también drásticos cambios a los que el banco tuvo que adaptarse rápidamente.

Aproban el Estatuto del Banco de la Nación

DECRETO SUPLENTO N° 07-94-EF

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

COMANDO EN JEFE

Que, la Decretada Disposición Final de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros aprobada por Decreto Legislativo N° 770 establece que el Banco de la Nación es una empresa de derecho público, en sus actividades y estructura orgánica serán normadas por este Estatuto, el mismo que será aprobado por Decreto Supremo emitido por el Ministerio de Economía y Finanzas.

De conformidad con el inciso E) del Artículo 119° de la Constitución Política del Perú,

DECRETA:

Artículo 1°.- Apruébese el Estatuto del Banco de la Nación, que consta de seis títulos, veintidós artículos, dos Disposiciones Finales y cuatro Disposiciones Transitorias, y que forma parte integrante del presente Decreto Supremo.

Artículo 2°.- En aplicación de lo dispuesto en la Decretada Disposición Final de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros aprobada por Decreto Legislativo N° 770, a partir de la entrada en vigencia del Estatuto a que se refiere el artículo precedente, quedan derogadas el Decreto Legislativo N° 388 y el Decreto Supremo N° 227-83-EF.

Artículo 3°.- El presente Decreto Supremo será notificado por el Ministerio de Economía y Finanzas, y entrará en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a las veintidós horas del mes de enero de mil novecientos noventa y cuatro.

ALBERTO FUJIMORI FUJIMORI
Presidente Constitucional de la República
JOSÉ CARLOS DEODOMANI
Ministro de Economía y Finanzas

ESTATUTO DEL BANCO DE LA NACION

TÍTULO I

NATURALEZA, REGÍMEN LEGAL, OBJETO, CAPITAL Y DOMICILIO

Artículo 1°.- El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del sector Economía y Finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa.

Cuando en este estatuto se mencione "el Banco", se entenderá que se refiere al Banco de la Nación y cuando se mencione "Banco Central" se entenderá que se trata del Banco Central de Reservas del Perú.

Artículo 2°.- El Banco tiene patrimonio propio y distinto del resto de la Nación.

Artículo 3°.- El Banco es el órgano que dirige y administra las actividades del Banco de la Nación y promueve el desarrollo del sistema bancario en el país.

Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice en el marco de las operaciones del Sistema Nacional de Tesorería, el Banco actuará como agente financiero del Estado, abarcando la deuda pública interna y las operaciones de comercio exterior.

Adicionalmente, recauda tributos y cobratos, así como de otros recursos, para el pago de los servicios públicos.

Artículo 4°.- El capital del Banco es de S/ 1 800 000 000,00 (UN MIL OCHOCIENTOS MILLONES DE NUEVE DÓLARES), a ser integralmente pagado por el Estado.

Por el capital se enuncian acciones en títulos de ninguna especie, emitidos únicamente en la moneda correspondiente.

Artículo 5°.- El capital es representado y propuesto de su Directorio, mediante el procedimiento establecido por el Artículo 6° de este Estatuto y otros aspectos reglamentarios.

Artículo 6°.- El Banco tiene domicilio en la ciudad de Lima, pudiendo abrir oficinas en el país. El establecimiento de oficinas, en el extranjero o en el extranjero, depende de las resoluciones de las Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

TÍTULO II

FUNCIONES Y FACULTADES

Artículo 7°.- El Banco está facultado para realizar las funciones que a continuación se indican, respecto de las cuales tiene una especialidad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero:

- a) Brindar servicios de pagaduría de los recursos fiscales de acuerdo con instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público. Esta actividad es exclusiva a las reservas de las Cuentas Regulares y Loterías.

b) Recibir los recursos que giran la Dirección General del Tesoro Público y las Oficinas de Tesorería del Sector Público Nacional autorizadas por dicha Dirección General contra una pregrava depositada. En concordancia con lo establecido en el párrafo primero del presente artículo, los servicios de pagaduría serán ofrecidos en concordancia con las demás empresas y entidades del sistema financiero.

c) Brindar servicios de recaudación, por encargo del auxiliar tributario, abarcando todas las operaciones del Banco y un servicio especial de recaudación.

d) Recibir los recursos y fondos que administran los organismos y dependencias con destino a las siguientes pregravas: a) que se refiere al Artículo 1° de la Ley N° 26128, sus excepciones de las empresas estatales, de derecho público, derecho privado y de economía mixta con participación directa o indirecta mayoritaria del Estado, incluyendo a las empresas de nivel regional y local.

e) Brindar como agente financiero del Estado, en concordancia con lo establecido por el segundo párrafo del Artículo 2° de este Estatuto.

f) Participar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la realización de acciones internas o externas a entidades receptoras de crédito, así que el Banco actúa como agente de crédito por ellas.

g) Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado, del modo que establece el segundo párrafo del Artículo 4° de este Estatuto. En este caso el Banco actúa ejecutando el servicio bancario y el de cambio de monedas, sujetándose a las regulaciones que gobiernan el Banco Central.

h) Brindar en conjunto y separado todos los depósitos administrativos y privados.

i) Ejecutar con instituciones bancarias y financieras del país a del exterior las operaciones bancarias para cumplir con las funciones indicadas en los incisos anteriores.

Artículo 8°.- El Banco centraliza la totalidad de las acciones y fondos que recauda las administraciones tributarias por concepto de todo tributo, incluyendo las contribuciones que a ellas corresponden, en concordancia con lo establecido por el Artículo 2° del Decreto Ley N° 20000.

Artículo 9°.- Las reservas del Banco Público son depositadas en el Banco Central en una Cuenta Principal. Con cargo al depósito en la cuenta mencionada, el Banco, por delegación del Banco Central y en coordinación con el Banco Central, opera las subcuentas que corresponden al manejo del Sistema Nacional de Tesorería. Para efectos operativos el Banco puede abrir en el Banco Central las cuentas que sean necesarias.

Adicionalmente, el Banco debe depositar en la Cuenta Principal en el Banco Central el excedente neto de las operaciones del Banco Público. El Banco puede operar todas las cuentas en el Banco Central y en las Cuentas Regulares y Loterías, en las cuales no que deben ser sean atendidas por el Sistema Financiero Nacional.

Las Instituciones Financieras que abra el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros. Sin embargo, lo establecido en este párrafo no reduce a las partes del cumplimiento de las normas aplicables sobre endeudamiento.

Artículo 10°.- A partir de la vigencia del presente estatuto el Banco está autorizado a realizar cualquier otro tipo de operación bancaria o de intermediación financiera a las previstas por este texto.

TÍTULO III

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 11°.- El Banco es dirigido por el Directorio y administrado por la Comisión General.

Artículo 12°.- El Banco es gobernado por un Directorio que está integrado por:

- El Vicepresidente de Hacienda, quien ejercerá la Presidencia del Directorio.
- El Vicepresidente de Economía.
- El Director General del Tesoro Público.
- El Director General del Banco Público.
- El Director General de Crédito Público.
- Dos representantes del Banco Central designados por su Directorio.

Artículo 13°.- Los miembros del Directorio son una función de confianza de sus propios cargos en sus instituciones de origen, no representando de ellas de ninguna naturaleza, ni administrativa, ni de resultado económicamente alguna. En el caso de los representantes del Banco Central tendrán la designación de sus Directorios.

Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo anterior, cada cambio en el Directorio debe ser informado al auxiliar, en concordancia con el Artículo 10° de la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.

Artículo 14°.- Los miembros del Directorio eligen al Vicepresidente, quien actuará en el Presidente en caso de su ausencia.

Artículo 15°.- El Directorio es la más alta autoridad institucional y determina las políticas a seguir en el Banco siendo responsable general de los resultados de éste. Los directores no ejercen cargo o función operativa en el Banco.

La anulación de los subsidios a los precios de los alimentos e hidrocarburos alivió la finanza del Banco de la Nación, pero la pérdida de la Banca Asociada y las empresas de seguros debilitaron su influencia en el sector financiero. Asimismo, la liberalización del tipo de cambio y la transferencia de las operaciones de endeudamiento externo al MEF hicieron que el área de Negocios Internacionales, una de las más grandes del banco, se redujera drásticamente como lo señala Germán Castro Rivera, subgerente Internacional del BN, con 30 años de experiencia en el banco:

“Cuando ingresé al área internacional, era una de las áreas más grandes del banco y todavía existía el control de cambios. Todas las operaciones en moneda extranjera estaban a cargo del BN en coordinación con el Banco de la Reserva. Era una gerencia general adjunta gigantesca donde teníamos aproximadamente entre 400 y 500 personas. [...] A partir de 1994, con el nuevo estatuto, las funciones del banco se restringen tremendamente. Sin control de cambios, el área internacional se redujo y quedaron alrededor de 250 trabajadores. Luego, de gerencia se convierte en un departamento de 20 personas”.

Los recortes de las funciones del BN continuaron en 1992 con el Decreto Ley N° 25907, que permitía a las empresas estatales y a aquellas en las que el Estado tuviera la mayoría de acciones depositar sus fondos en cualquier empresa financiera:

“Artículo 1º: Autorízase [sic] a todos los organismos del Sector Público, así como a las Empresas de Derecho Público, Empresas de Derecho Privado y Empresas de Economía Mixta con participación accionaria mayoritaria del Estado [...] a efectuar depósitos de sus fondos en cualesquiera de las entidades bancarias o financieras del país”.

Como parte de los acuerdos de estabilidad económica, pago de la deuda externa y re inserción del Perú en la comunidad financiera internacional, el ministro de Economía y Finanzas y los representantes del Banco Mundial habían planeado el cierre del BN.

Esto significaba un duro golpe para el banco, pues una cantidad importante de sus ingresos provenían de los depósitos de las empresas estatales. Esta reducción de sus funciones respondía a una política mayor. Como parte de los acuerdos de estabilidad económica, pago de la deuda externa y re inserción del Perú en la comunidad financiera internacional, el ministro de Economía y Finanzas Carlos Boloña y los representantes del Banco Mundial habían planeado el cierre del BN tal como lo menciona en una entrevista al diario "El Comercio" Demetris Papageorgiou, exfuncionario de la entidad multilateral que participó en las negociaciones con el gobierno peruano:

“El Banco de la Nación fue un gran obstáculo. Boloña logró eliminar unos cinco o seis bancos de desarrollo que había, pero no pudo hacerlo con el Banco de la Nación. Fuera de esto, la mayoría de las reformas fueron propuestas por el gobierno” (Townsend, 2014).

Germán Castro recuerda los cambios en la institución a raíz del decreto de 1994:

“Antes de 1994, el banco podía realizar cualquier tipo de operaciones. Con el cambio del estatuto, se establece que los servicios que presta el banco no son exclusivos, sino que pasábamos [a no tener exclusividad] [...]. Con las reformas, el banco se vio en una

situación muy complicada y se decía que en cualquier momento lo cerraban. Entonces se establecieron metas con una cantidad de personal mucho más reducida, y teníamos que producir más para respaldar la defensa de la institución. Si el Banco de la Nación continuaba operando como un ministerio iba a desaparecer. Nosotros teníamos que cumplir una función, lograr unas metas para poder ser útiles al Estado y a la población. Nos concientizamos con esa idea y salvamos a la institución. El BN [...] [ofrece] productos y servicios en zonas a donde no llega nadie más. Nosotros tenemos un concepto muy interesante, que es el de la rentabilidad social. El BN tiene gran cantidad de oficinas. Muchas de ellas no son económicamente viables, pero se compensan con otras que sí lo son. Nuestra función es de inclusión y desarrollo, de cómo llegar a aquellos lugares donde el resto de la banca y otras entidades del Estado no están presentes”.

Quienes estaban de acuerdo con la liquidación del BN argumentaban que, por un lado, algunas de sus funciones duplicaban las del BCRP o el MEF y que, por otro, competía con la banca privada con ventaja, pues contaba con los fondos públicos. Sin embargo, a favor del banco se podía argüir que, a diferencia de otras empresas públicas, la institución no estaba en déficit y su red de agencias llegaba a lugares que la banca privada no alcanzaba. De acuerdo con Carlos Saito Saito, presidente del banco de 1992 a 1993:

“En esa etapa el sistema bancario, en general, estaba en un proceso de cambio muy grande. Existía lo que se denominaba la Banca Social, que era la banca del Estado, cuyo dueño era el Banco de la Nación. Posteriormente, la Banca Social se privatizó y en esa etapa también desaparece la Banca de Fomento, integrada por el Banco Agrario, el Banco Minero y el Banco Industrial. Había una misma orientación para que el Banco de la Nación desapareciera. Mi línea era oponerme a que eso sucediera. Pensaba siempre que un banco del Estado era necesario para manejar sus finanzas y, además, el Banco de la Nación estaba presente en tantos sitios en los que la banca privada no llegaba [...] que cumplía una labor fundamental. Esta idea de mantener el Banco de la Nación como brazo financiero del Estado caló, y por ello no se cerró; pero hubo [...] restricciones en cuanto a las operaciones y los créditos que antes otorgaba. Así, el banco continuó su labor y hoy vemos una institución que está en muchos distritos donde no existe la banca privada. Está haciendo una labor muy interesante”.

Los presidentes del BN hicieron todo lo posible para evitar la liquidación de la institución y encontraron el apoyo necesario en el nuevo ministro de Economía y Finanzas, Jorge Camet Dickmann. Luego de una serie de coordinaciones con los representantes del Banco Mundial y los miembros del Poder Ejecutivo del gobierno peruano se aseguró la supervivencia del banco. Pero quedó en manos del Ejecutivo, en especial del MEF, la elaboración de un nuevo estatuto que redefiniera sus funciones. Reynaldo Bringas Delgado, presidente del Banco de la Nación en el 2001, explica las razones que impidieron la liquidación de la entidad bancaria:

“La primera razón fue que todos los países necesitan tener una institución, una especie de brazo financiero para las operaciones habituales del Estado. El BCRP tiene un rol particular que es mantener la estabilidad de la moneda y, a partir de eso, el manejo de las diferentes variables macroeconómicas. Pero se necesita una institución que maneje [...] la parte operativa para el Estado. Había voces muy fuertes, incluso a nivel interno, que pensaban que el banco no debería existir por las distorsiones que había generado, y había otras que defendíamos la posición del banco. Éramos dos los que defendíamos esa posición: el viceministro de aquel entonces y yo, que éramos funcionarios que nos habíamos formado en el Banco de la Nación y que después terminamos trabajando en el Ministerio de Economía y Finanzas”.



El compromiso del BN con la inclusión social hace que cada vez que se abre una nueva agencia en las zonas rurales más alejadas y pobres del país no solo llega el banco sino el Estado mismo. Este es el caso de lugares como Izcuchaca (1), distrito de Huancavelica; Suyo (2), ubicado en la provincia de Ayabaca, Piura; o el caso de las fronteras vivas, como Iñapari (3), en Madre de Dios, en la triple frontera de Bolivia, Brasil y el Perú; Desaguadero (4), ciudad fronteriza entre Bolivia y el Perú; y San Antonio del Estrecho (5), conocido como "El Estrecho", una ciudad a orillas del río Putumayo, en Loreto, frontera con Colombia.

En 1994 se publica el nuevo estatuto del Banco de la Nación mediante el Decreto Supremo N° 07-94-EF, que señalaba que el banco era una empresa de derecho público del sector de Economía y Finanzas pero que operaba con autonomía económica, financiera y administrativa. Además, en el artículo 4° del título I se establece que: "Es objeto del Banco administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al gobierno central los servicios bancarios para la administración de fondos públicos. Cuando el Ministerio de Economía y Finanzas lo requiera y autorice [...] el banco actuará como agente financiero del Estado, atenderá la deuda pública externa y las operaciones de comercio exterior". En el artículo 8°, se establecen las funciones del banco y se hace explícito "que ninguna de ellas será ejercida en exclusividad respecto de las empresas y entidades del sistema financiero".

Las funciones que establece el estatuto pueden resumirse de forma general en:

"a) Administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público proporcionando para tal efecto al gobierno central, en competencia con otras entidades del sistema bancario, los servicios de pago de remuneraciones u otros conceptos que le fueran requeridos.

b) Recaudar igualmente en competencia con el resto del sistema, tributos de las entidades del gobierno central, previo convenio de recaudación.

c) Actuar como agente financiero del Estado y de la deuda pública externa cuando el sector Economía lo requiera".

(Banco de la Nación, Memoria Anual de 1994, p. 4)

Finalmente, el artículo 13° señalaba que el Directorio debía estar conformado por el viceministro de Hacienda, que ejercería el cargo de presidente, el director del Presupuesto Público, el director general del Tesoro Público y dos representantes del BCRP.

Las nuevas funciones traían nuevos retos para la captación de fondos y la buena marcha del Banco de la Nación, pero también una drástica reducción de personal, el cambio en la cultura corporativa de la institución y la mejora en los servicios informáticos para lograr una administración más eficiente.

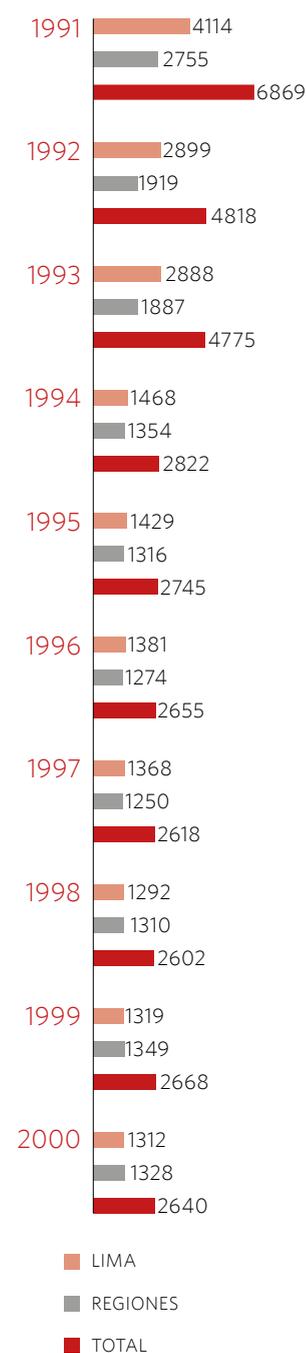
El difícil proceso de reducción de personal

La reducción de personal fue muy severa, pues al inicio del nuevo gobierno el BN contaba con 8252 empleados debido a las contrataciones efectuadas entre enero y junio de 1990. Solo en 1991, se despidieron cerca de 1383 trabajadores, y el pico máximo de despidos se alcanzó cuando se pasó de 4775 empleados en 1993 a solo 2822 en 1994. Es decir, el personal disminuyó en 1953 colaboradores. Esta política fue parte del Programa de Reestructuración y Racionalización Administrativa, Financiera y de Personal (Banco de la Nación, Memoria 1994, p. 28).

Al final de la década, el personal que trabajaba en el banco llegó a 2640 empleados. Como se puede apreciar en el cuadro 7, la reducción fue mayor en Lima que en las regiones. Por ello, para el 2000, las sucursales y agencias regionales tenían ligeramente más personal que las limeñas, contrariamente a la tendencia de las décadas de 1970 y 1980. Ver cuadro 7.

La reducción de personal trajo consigo la disminución del número de sucursales y agencias del Banco de la Nación a lo largo del territorio peruano. En 1991, la institución contaba

Cuadro 7
Evolución del número de empleados del BN (1991-2000)



Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación, Memoria Anual 1991-2000.

con un total de 468 oficinas y para el 2000 solo tenía 342. Es importante señalar que también fue en Lima donde más se redujo el número de oficinas, ya que se pasó de 71 en 1991 a 24 en el 2000. En cambio, para el mismo período, la cantidad de oficinas en provincias descendió de 397 a 318. Es decir, a pesar de la dramática mengua de personal y de infraestructura, se trató de mantener la cobertura de atención en las regiones. Esto era muy importante para la identidad del banco, pues demostraba que su labor era necesaria como mecanismo de inclusión financiera, tarea en la que no competía con la banca privada. Ver cuadro 8.

El drástico proceso de reducción fue muy doloroso para los presidentes del Directorio. Carlos Saito Saito lo define como “la etapa más dura” de su gestión. Pero, evidentemente, fue más traumático para los empleados a pesar del dinero otorgado como incentivo e indemnización. Como se sabe, a finales de la década de 1980 se había pasado por una etapa de aumentos masivos de personal. Así, la mayoría de los empleados del banco se habían formado ahí desde que entraron a trabajar en él; muchos desde que salieron de secundaria o en sus primeros años de vida universitaria. Aun con todas las deficiencias que pudiera tener la institución, existía una idea de misión e incluso de legado entre los trabajadores que habían hecho carrera en el banco, como expone Carlos Novoa Uribe, funcionario con 45 años de experiencia:

“Nosotros nos sentíamos ‘camiseta’ del Banco de la Nación. Mi padre también fue funcionario [...]. Él salió de la institución en junio de 1969 y yo entré en julio de 1970. Prácticamente hay una continuidad, si sumo los 37 o 38 años de servicio de mi padre [incluye la Caja de Depósitos y Consignaciones] más los 45 míos, son como [más de] ochenta años de servicio. De ahí viene la parte emocional de querer a la institución. Todos los que nos quedamos nos empeñamos para que el banco siguiera adelante”.

La reducción del personal se concentró en los trabajadores con mayor tiempo de servicio, y en algunas ciudades tuvo un efecto muy grande, pues se despidió a más del 50% de los empleados en no pocas oficinas. En las regiones, el impacto emocional fue mayor porque después de varios años de servicio, el funcionario solo recibía una carta de despido.

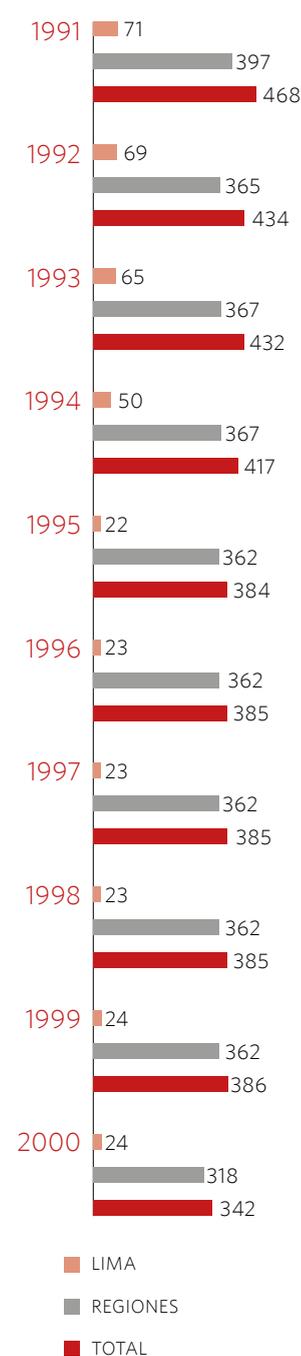
Los empleados que quedaron se dedicaron a mejorar los servicios y hacer más eficiente y sostenible el Banco de la Nación. La difícil situación generó un cambio en la cultura institucional que se haría más evidente en la siguiente década.

Los cambios en la cultura institucional

“El Banco ha tenido un cambio notorio en cuanto a lo que es la cultura. Todavía nos falta, pero antes parecíamos un ministerio con cartelito de banco”.

Esta frase del subgerente Internacional Germán Castro Rivera resume, de alguna manera, el proceso de cambios en la cultura gerencial del Banco de la Nación a partir de la aprobación del estatuto de 1994. Los funcionarios y empleados de la institución estaban conscientes de que, bajo el nuevo marco legal, el BN debía mejorar para que las entidades del Estado prefirieran trabajar con ellos. Por tanto, era menester mejorar los productos y servicios que ofrecían, pero al mismo tiempo deberían mantener su función como agentes de inclusión financiera.

Cuadro 8
Evolución del número de oficinas del BN (1991-2000)



Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación, Memoria Anual 1991-2000.



MARTES

La República



Año 13 - N° 4,442 - Precio: S/. 1.00

Lima, martes 1° de marzo de 1994

Director: Alejandro Sakuda M.

Acontecimiento económico del año

Pagan 2,002 millones 179 mil 198 dólares

PRECIO RECORD POR TELEFONOS

• *Telefónica Internacional de España, Cervecería Backus, Banco Wiese y Graña y Montero son nuevos dueños de CPT y ENTEL*

• *Venta superó en casi 4 veces precio base de 535 millones de dólares*

• *Garantizan estabilidad laboral de empleados, técnicos y trabajadores*



Ignacio Samillán del Barrio, director gerente del Área Internacional de Telefónica de España, se abraza efusivamente con uno de sus ejecutivos luego de conocerse el resultado de la subasta que convierte al consorcio que representan en nuevo dueño de la CPT y ENTEL. Samillán anunció luego que en 45 días harán efectivo el depósito de la subasta.

Fujimori saluda exitosa venta de CPT y ENTEL y anuncia

1,391 millones de dólares se invertirán en gasto social

La guerra puede extenderse

OTAN derriba 4 aviones serbios en Bosnia

DATO HISTÓRICO

• • •

Titular del diario "La República" del 1° de marzo de 1994, que da luces sobre cómo fue la época de privatizaciones que se vivió en el gobierno de Fujimori. Esta etapa fue bastante complicada para el BN, pues incluso se hablaba del posible "cierre" del banco.

Dos proyectos fueron muy importantes para confirmar que el banco podía adaptarse al nuevo contexto y, al mismo tiempo, cumplir con el objetivo de la inclusión financiera. Uno fue el establecimiento de corresponsalías con bancos nacionales privados; y otro, la creación de un sistema de depósitos directos de salarios en cuentas de ahorro.

El sistema de corresponsalía permitía al Banco de la Nación interactuar con la banca comercial privada para que las operaciones de esta última, tanto de entrada como de salida, se realizaran mediante las agencias del banco. La banca privada comercial no contaba en ese momento con una cobertura nacional y necesitaba de las agencias del Banco de la Nación para realizar sus transacciones. Uno de estos primeros contratos de corresponsalía fue con el Banco Wiese, que facultaba a esa entidad a depositar el dinero de un crédito a un cliente en Chumbivilcas a través de una agencia de la institución y también recibir el pago o cancelación correspondiente por el mismo medio. Este sistema representó una fuente importante de ingresos, además de contribuir a mitigar los reclamos de la banca privada sobre la competencia desigual que, consideraban, tenían en el Banco de la Nación.

En palabras de José Bacalla Pérez, funcionario con 36 años de experiencia:

“Potenciamos las corresponsalías que permitían interactuar con otros bancos para que sus operaciones, tanto de entrada como de salida, se realizaran mediante nuestras agencias. La banca privada era un tanto incipiente, no tenía tantas oficinas. Ese desarrollo significa hasta ahora el 35% del total de todos los ingresos. Fue un mecanismo que utilizamos para aquietar a la banca privada que minimizaba la labor del banco. Y ese fue el paraguas que permitió que no cerraran la institución. Los créditos dentro del sector público eran pequeños [...], pero se cortaron en ese momento hasta con las empresas públicas. Solamente se podía prestar dinero a una entidad en proceso de privatización que [...] permitiera lavarle la cara un poco para ser vendida de manera más onerosa. Teníamos, por un lado, la cartera privada, que se realizaba con créditos de préstamos administrativos al sector público, y por otro lado, [...] una gestión incipiente en corresponsalía. Entonces decidimos potenciar las corresponsalías, pero sin hacer mayor alarde [...], como estrategia para que no nos siguiera aplastando la banca privada. Con las corresponsalías evitamos el cierre del banco. Fue un momento duro, pero lo pudimos superar y seguimos acá”.

El segundo proyecto está ligado al sistema de depósito directo de sueldos en cuentas de ahorro. Hasta 1993, a los empleados del banco, como a todos los funcionarios del Estado, se les pagaba con un cheque que requería la firma de un jefe de área. El procedimiento de impresión de cheques, el proceso de firma de cada uno de ellos y el sistema de cobranza eran muy costosos, tanto en términos monetarios como en inversión de tiempo para los trabajadores. Para ahorrar costos, en una época de austeridad, el Banco de la Nación desarrolló un sistema muy simple de depósito directo de sueldos y salarios, que incluía el uso de cajeros automáticos Multired.

Una vez probado el sistema con los propios empleados, los funcionarios del banco consiguieron vender el sistema a la Policía Nacional en 1994, inclusive desarrollaron tarjetas de débito sin nombre para que los efectivos policiales en zonas de emergencia no fueran identificados por los grupos subversivos.

Luego, se amplió la venta del sistema a diferentes entidades estatales, incluyendo el MEF. De esa forma, el uso de las tarjetas dejó de ser casi exclusivo del sector A y se expandió a

parte importante de la ciudadanía. Celeste Estremadoyro Osores, subgerenta de Gestión de la Calidad, comenta:

“El Banco de la Nación fue el primero que llevó la inclusión financiera a segmentos de mercado que no eran atendidos por la banca. En 1993, tener una tarjeta de débito o de crédito era un lujo, era de [...] [estratos] A o B, pero el banco [...] dio la primera tarjeta de débito a un sector que quizá nadie hubiera atendido, que era la Policía. Así, tuvimos que incrementar el parque de cajeros automáticos”.

Estas iniciativas de los funcionarios del Banco de la Nación para ofrecer nuevos servicios o ampliar los existentes no hubieran sido posibles sin la adopción de avances tecnológicos en la gestión de la institución, que tuvieron un impacto en la cultura institucional, tal como lo expresa Celeste Estremadoyro:

“Se tuvo que introducir la tecnología formal para cumplir con las funciones de la institución y capacitar hasta a los conserjes. La tecnología fue la única forma de sobrevivir y la gestión del cambio se realizó exitosamente”.

Hasta 1993, a los empleados del banco, como a todos los funcionarios del Estado, se les pagaba con un cheque. Había que imprimirlo, firmarlo, cobrarlo; proceso caro que demandaba bastante tiempo a los trabajadores. Para ahorrar costos, en una época de austeridad, el BN desarrolló un sistema muy simple de depósito directo de sueldos y salarios, que incluía el uso de cajeros automáticos Multired.

Las nuevas tecnologías

El desarrollo de nuevos programas operativos fue fundamental para asegurar el buen funcionamiento del BN en un contexto de reducción de personal y de competencia con la banca privada en la oferta de servicios y productos a las entidades estatales. Este desarrollo del sistema de información tecnológica era además necesario para integrar a todas las sucursales y agencias a lo largo del territorio peruano. Por ejemplo, hasta 1995, algunas oficinas provinciales no tenían interconexión, por lo que las operaciones debían consultarse por radio. Como lo señala Karin del Solar Salgado, jefe de la Macrorregión I Piura, con 30 años de experiencia:

“Considero que el principal cambio del que he sido testigo en estos años [...] fue la llegada de la tecnología y la interconexión de agencias. Cuando me desempeñaba como jefe de la unidad de operaciones en Abancay, si bien es cierto que las oficinas principales ya estaban interconectadas, no ocurría lo mismo con las llamadas ‘Agencias Cero’. En esos casos, teníamos que emplear el teléfono, y en la zona en la que trabajé en la serranía, no llegaba aún el servicio de telefonía, por lo que utilizábamos la radio. Así nos comunicábamos con nuestras dependencias para que nos dictasen las operaciones de retiro que hacían principalmente los servidores públicos. Posteriormente, en 1995, ya todas las oficinas empezaron el proceso de interconexión. Ese es el punto de quiebre, donde el banco [...] comienza a trabajar



Las tarjetas Multired azules trabajaban con los PIN PAD o lectoras de tarjetas que se encontraban en las ventanillas y que requerían de la clave del usuario para realizar el retiro.

con tecnología moderna y [...] a mejorar la calidad de servicio porque antes [...] venía un cliente a una agencia, ingresaba a las ocho de la mañana su papeleta y le tenían que confirmar cuánto le habían abonado para poder luego recién decidir de cuánto iba a disponer. Era un proceso tedioso para los clientes”.

Al disolverse la Banca Asociada, el Banco de la Nación asume el control de todos los cajeros automáticos del sistema Multired. A partir de ese momento, la institución inicia una campaña para educar e incentivar el uso de ese servicio por sus clientes. Esta labor fue muy importante para la inclusión de los ciudadanos en el proceso de bancarización. Así, se pasa de tener menos de 100 cajeros en el país, en 1994, a más de 142 en 1998, llegando incluso a localidades como Cutervo, Ayaviri y Huancavelica. La expansión de la red de cajeros automáticos, sumada a las oficinas descentralizadas que ya poseía, convirtió al Banco de la Nación en el banco con mayor presencia en el Perú (Banco de la Nación, Memoria 1994-1998).

Sin embargo, a principios de la década de 1990, la red de cajeros automáticos era el único sistema de trabajo en línea y en simultáneo del BN. La mayoría de las operaciones seguían haciéndose de forma mecánica. Una vez terminada la jornada de trabajo y cerrada la agencia, los resultados de las diferentes operaciones eran digitados en el centro de cómputo de la oficina. Al día siguiente, se publicaban dichos resultados y el proceso volvía a comenzar. Con excepción de la red de cajeros automáticos, no se contaba ni con los equipos ni con el *software* para trabajar en red y de manera simultánea. Como explica Carmen Ríos Ríos, subgerenta de Imagen Corporativa con más de 40 años de experiencia:

“Lo que sí ha cambiado es el modo de trabajar. [...] Los procesos que eran manuales se automatizaron. Eso fue en 1995. Yo participé en la automatización de los sistemas de canje de transferencia a través de la cámara de compensación electrónica y [...] del Banco Central de Reserva. El proceso era manual a través de las transferencias y todo se automatizó. [...] Son hitos importantes que han ido transformando la parte operativa y después la parte administrativa. Se dio un gran vuelco. Las transferencias que se hacían por fax cambiaron gracias al Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real (LBTR) que implementó el BCRP”.

Para obtener los equipos y el *software* se establecieron contratos a plazo fijo con la compañía IBM para tener actualizaciones constantes de los sistemas operativos. Además, se proyectó instalar terminales de computadora en todas las oficinas para disminuir el tiempo invertido en la digitación diaria. Todos estos terminales estarían interconectados a través de un sistema que trabajaba en red, y a su vez, conectados a un computador central que se encontraba ubicado en la ciudad de Lima, en la oficina ubicada en el cruce de las avenidas Javier Prado y Arequipa. De esa forma se logró que, para 1993, casi el 60% de las agencias de la capital estuvieran interconectadas. Era en dichas agencias donde se concentraba más del 90% de las operaciones corrientes de la ciudad (Banco de la Nación, Memoria 1993).

El proceso de creación de una red interconectada de oficinas en el país fue acelerado con la dramática reducción de personal de 1994. Fue así que se comenzó a instalar y aplicar un nuevo sistema denominado Sarabank, que ya se utilizaba en la banca privada. Este sistema aplicativo permitió mejorar las transacciones en cuentas corrientes, depósitos, pago de tributos, entre otros. Se podía entregar al usuario un comprobante automatizado, en lugar de uno hecho a mano. La implementación del sistema fue lenta, pues había que

capacitar al personal tanto en Lima como en las regiones. Como lo señala el subgerente de Aseguramiento y Calidad, José Maguiña Mejía:

“Era un cambio totalmente diferente: estar trabajando en una ventanilla con sus fichas y calculadoras a mano, con lapiceros y una libreta que traían los clientes, a trabajar los procesos con una computadora”.

Para su funcionamiento se llevó a cabo un programa de capacitación e instalación de equipos a nivel nacional. De acuerdo con Maguiña, en las agencias de las regiones el personal inclusive tomó cursos de informática por cuenta propia y fuera de los horarios de trabajo para estar mejor preparado:

“Me acuerdo mucho de una persona, ya de cierta edad, que [...] me dijo: ‘Ingeniero, usted nos ha hablado de la modernidad de las computadoras. No le he entendido nada, pero de que lo vamos a hacer, lo vamos a hacer’. Después me enteré de que la gente iba a estudiar por su cuenta, fuera de su horario de trabajo, en su ciudad”.

El proceso de creación de una red interconectada de oficinas en el país fue acelerado con la dramática reducción de personal de 1994. Sarabank, sistema que ya se utilizaba en la banca privada, fue instalado en el BN, lo que permitió mejorar las transacciones en cuentas corrientes, depósitos, pago de tributos, entre otros.

Para 1995, las oficinas en las regiones empezaban el proceso de interconexión en red y para 1996 el sistema Sarabank estaba totalmente operativo. Ese mismo año se instalaron en las agencias nuevas herramientas, como las lectoras de cheques y los PIN PAD o lectoras de tarjetas. También se remodeló el centro de cómputo de la oficina central y se dieron grandes avances para completar la automatización de las sucursales en las regiones (Banco de la Nación, Memoria 1996).

El proceso de interconexión progresó de forma constante a lo largo de la década. En 1999, el Centro de Cómputo de la sede central logró conectarse con otros servidores de instituciones públicas, como el Poder Judicial, el Reniec, el Ministerio de Vivienda y el Ministerio de Defensa. Ese mismo año se implementó el plan de capacitación Riesgo Tecnológico del año 2000, que buscaba solucionar los problemas en materia del soporte informático brindado por la institución (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1999).

Los esfuerzos en el área de sistemas de la información fueron continuos. En el año 2000, el soporte informático del banco se modernizó con el cambio de las computadoras en las sucursales y agencias. También se habilitaron equipos de comunicación interna (intranet) y equipos UP, y la oficina central amplió su red de conexión con otras entidades del Estado para ofrecer servicios de atención por teleproceso. Asimismo, se completó la automatización del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), se aplicó el nuevo plan de cuentas establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y se desarrolló el aplicativo de Cobro Automático de Comisiones por Teleproceso (Banco de la Nación, Memoria Anual del 2000).



DATO HISTÓRICO

• • •

Para obtener los equipos y el software necesarios para implementar la automatización y la interconexión entre agencias, se establecieron contratos a plazo fijo con la compañía IBM para tener actualizaciones constantes de los sistemas operativos. Además, se adquirieron ruteadores (routers) de la marca Motorola para lograr la interconexión que necesitaba el sistema para trabajar en red.

No es de extrañar entonces que, para inicios del siglo XXI, el 90% de agencias del país estuvieran interconectadas. Por ello, se invirtió en un nuevo computador central y un *backup* en la sede central. A esto habría que sumarle el desarrollo de la atención al cliente por internet, lo que permitió agilizar la atención de los usuarios del banco en sus diversas consultas (Banco de la Nación, Memoria Anual del 2001).

Mejoras en la gestión del Banco de la Nación

En los primeros años de la década de 1990 las recaudaciones y colocaciones del Banco de la Nación se mantuvieron constantes. No obstante, las reformas económicas y los recortes en las funciones de la institución influyeron negativamente en sus ingresos, a pesar de que el desempeño del banco mejoró en la segunda mitad de la década. Uno de los cambios más importantes fue que el banco ya no financiaría el capital de trabajo de las empresas estatales ni las importaciones de alimentos, ni solventaría las campañas de arroz de las desaparecidas ENCI y Ecasa.

Así, el Banco de la Nación comienza a especializarse en mejorar los mecanismos de recaudación fiscal, por lo que se aboca a un trabajo de largo plazo con instituciones estatales como la Sunat, Aduanas, el IPSS, el Invermet, Sencico y Senati. A estas, se sumarán más tarde el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la ONP, el Poder Judicial y la Policía Nacional del Perú. Además de realizar tareas de cobranzas para estos organismos estatales, el banco prestó el servicio de pagos directos en cuentas de ahorro a los empleados de esas instituciones. A partir de 1996, este servicio se extendió a las universidades públicas.

Como agente financiero del Estado, una de las labores del banco era apoyar técnicamente al MEF en el proceso de renegociación de la deuda externa y en el pago de la deuda interna; la que se canceló, poco a poco, a lo largo de la década de 1990. El primer asunto era el más complicado, pues había que negociar al mismo tiempo que se llevaban a cabo las acciones para reinsertar el Perú en el sistema financiero internacional.

El problema de la deuda externa era particularmente importante para el desarrollo y buen funcionamiento del Banco de la Nación ya que, a pesar de ser solo el agente financiero a través del cual el Estado realizaba sus operaciones en el extranjero, los acreedores entablaron juicios al banco y al Estado peruano. Esta situación potencialmente podía implicar el embargo de sus cuentas y la suspensión de sus actividades fuera del Perú. Por ello, los funcionarios de la institución debían buscar constantemente formas de llevar a cabo las operaciones en el exterior sin el riesgo de que sean retenidas.

Consecuentemente, el Banco de la Nación apoyó al MEF en la recopilación y sistematización de la información que se tenía sobre la deuda externa peruana. Este sustento fue importante desde las primeras negociaciones con el FMI, el Banco Mundial y el Club de París, a inicios de la década, cuyo propósito fue reprogramar los pagos de la deuda y reinsertar el Perú en la comunidad financiera. El Banco de la Nación, a partir de 1996, formó parte del equipo negociador para la emisión de bonos de deuda externa dentro del programa del Plan Brady. Además de una labor de asesoría, participó directamente en parte del financiamiento de los bonos en 1997 (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1997). Al

respecto, Germán Castro Rivera explica el importantísimo rol del Banco de la Nación en la renegociación de la deuda externa:

“El Plan Brady estableció una propuesta a nivel mundial para que los países en vías de desarrollo y con una gran deuda externa, que estaban alineándose con las normas internacionales y querían reingresar a los mercados internacionales, como era el caso del Perú, que había sido declarado inelegible por el Fondo Monetario y el Banco Mundial, pudieran hacerlo. Desde 1991, se comienzan a hacer los arreglos de la deuda con el FMI y el Banco Mundial. Después de eso, vinieron los compromisos con los Estados y las agencias de gobierno y, en última instancia, fueron los acuerdos sobre la deuda comercial con los bancos y proveedores. Durante todo ese proceso, el Banco de la Nación participó apoyando al Ministerio de Economía y Finanzas en la recopilación de [...] toda la información que se tenía de la deuda externa para poder, sobre esta base, negociar con los acreedores reunidos en grandes grupos. En este plan tuvimos una participación mucho más activa, puesto que el banco era, a su vez, tenedor de la deuda peruana. El comité se llamaba Comité Asesor Bancario y estaba conformado por un grupo de bancos elegidos para negociar en representación de todos los bancos acreedores. Después de un proceso larguísimo, el 7 marzo de 1997 se formaliza el último paso del arreglo de la deuda externa peruana, con lo que retornamos a ser un país elegible y sujeto de crédito en el exterior”.

Como agente financiero del Estado, una de las labores del banco era apoyar técnicamente al MEF en el proceso de renegociación de la deuda externa y en el pago de la deuda interna; la que se canceló, poco a poco, a lo largo de la década de 1990. El primer asunto era el más complicado, pues había que negociar al mismo tiempo que se llevaban a cabo las acciones para reinsertar el Perú en el sistema financiero internacional.

Paralelamente a las negociaciones mencionadas, el Banco de la Nación siguió canalizando créditos en el exterior como intermediario del Estado peruano. En 1993 logró, por ejemplo, implementar una operación crediticia con The Japan Bank for International Cooperation. Más tarde, en 1995, realizó una transacción similar con los gobiernos de China y Francia y, en 1997, negoció exitosamente la cancelación de la deuda con la ex Unión Soviética.

Finalmente, como parte de las nuevas funciones del BN, no era necesario que la institución tuviera acciones en bancos de fomento extranjeros. Por ello, se venden la mayoría de las acciones, como ocurrió en 1997 con el Banco Exterior de los Andes y España (Banco de la Nación, Memoria Anual de 1997).

NUESTROS EQUIPOS GARANTIZAN LA EFICIENCIA

Las diferentes áreas administrativas del Banco de la Nación están conformadas por profesionales jóvenes que aportan nuevos conocimientos y energía trabajando junto con funcionarios con más de 45 años de experiencia en la institución. Esta unión de talentos lidera a los más de 4500 servidores públicos con que cuenta el banco para que trabajen en el país con vocación de servicio, compromiso, honestidad, capacidad creativa, eficiencia y empatía, a fin de lograr que todos los peruanos accedan a la interconexión financiera.

Equipos a julio del 2016.



Directorio



Arturo Pedro Villanueva Lama, presidente ejecutivo (centro), acompañado de (izquierda a derecha): Jorge Iván Barreda Cruz, director; Rossana Carla Polastri Clark, vicepresidenta; Alfonso Garcés Manyari, director; y Carlos Blanco Cáceres, director.



Presidencia Ejecutiva





Gerencia General



Presidente Ejecutivo, Gerente General, gerentes del Banco de la Nación y gerente general de la Fundación Cultural del Banco de la Nación



Gerencia de Control Institucional
Gerencia de Auditoría Interna
Gerencia de Oficialía de Cumplimiento





Gerencia de Riesgos



Gerencia de Asuntos
Corporativos



Gerencia de Finanzas
y Contabilidad





Gerencia de Recursos Humanos



Gerencia de Logística



Gerencia de Asesoría Jurídica





Gerencia de Planeamiento y Desarrollo



Gerencia de Informática



Gerencia de Banca Estatal y Minorista





Gerencia de Operaciones,
sede Javier Prado



Gerencia de Operaciones,
Oficina Principal



Gerencia Central de Negocios
Gerencia de Banca de Servicio



UN TRISTE CAPÍTULO: EL INCENDIO DE LA SEDE PRINCIPAL

Todas las historias de éxito como la del Banco de la Nación tienen momentos duros. Sin duda, el episodio más triste que la institución ha vivido fue el incendio de su sede principal, ubicada entre las avenidas Lampa y Nicolás de Piérola, en el Centro de Lima.



FOTO: VERÓNICA SALEM / DIARIO EL COMERCIO, PERÚ

Estado en el que quedó la sede principal del banco después del incendio del 28 de julio del 2000.

•••

El 28 de julio del 2000, mientras se desarrollaba la Marcha de los Cuatro Suyos, un movimiento civil que protestaba frente a la inconstitucional juramentación de Alberto Fujimori por tercera vez consecutiva, se produjeron actos violentos contra importantes instituciones públicas y privadas. Una turba de sujetos armados con bombas molotov atacó de manera simultánea las sedes del Poder Judicial (antiguo Ministerio de Educación), el Jurado Nacional de Elecciones (JNE), el Banco de la Nación, entre otros edificios gubernamentales del centro de la capital.

La sede del banco se incendió como consecuencia de una explosión. En ella se encontraban seis guardias de seguridad, quienes murieron intoxicados con el humo. Los otros guardias lograron escapar a la calle a través de las ventanas de los pisos superiores y se salvaron. Las víctimas mortales del siniestro fueron los vigilantes Guillermo Angulo Concha, Pedro Valverde Baltazar, Antonio Gonzales Dávalos, Miguel Pariona Gonzales, Hugo Miranda Suárez y Víctor López Asca, quienes fallecieron en su intento de salvar a los trabajadores y apaciguar las llamas. Ellos vivirán para siempre en la memoria del banco como héroes. Los sobrevivientes, Jorge Casana Chávez, Juan Otoyá Caicedo, Cesar Rodríguez Sandoval, Samuel Atoche Prieto, Élmer Sosa Rojas y Leonardo Chumpitaz Segama quedaron con secuelas emocionales que han ido superando valientemente.

Jorge Casana Chávez estuvo presente durante los hechos y narra los acontecimientos:

"Ese día nos quedamos los seis de seguridad haciendo rondas como todas las noches, viendo las cámaras de video y asegurándonos [de] que las rejas estuvieran cerradas. Decidimos subir a la azotea para ver cómo sucedía la marcha. Todo parecía estar bien, hasta que comenzaron a tirar bombas molotov al interior del banco. El problema que tenía el edificio era que todos los archivos daban a la calle. Uno apagaba las llamas del hall, pero las que estaban expuestas hacia las ventanas no se veían, y el fuego comenzó a agarrar

fuerza. Se extendió hacia el sótano y ya no pudimos controlarlo ni con el extintor ni la manguera. Eran ambientes cerrados y no podíamos ver el fuego. Luego, desalojamos a los trabajadores. Hubo manifestantes que lograron meterse al edificio rompiendo las cadenas de la cochera del banco. Querían incendiar un carro. Jalamos y logramos que se fueran. El fuego avanzaba. Queríamos salir, pero la gente no nos dejaba, así que tuvimos que regresar y cerrar las puertas. Los compañeros que murieron tuvieron la mala suerte de entrar a cuartos llenos de humo”.

En el lugar de la antigua sede principal del Banco de la Nación se construyó un parque, en conmemoración del trágico incendio.

Como resultado del incendio el edificio quedó totalmente destruido y esto generó no solo secuelas emocionales en los trabajadores sino también graves problemas administrativos, como explica Carmen Ríos Ríos, subgerenta de Imagen Corporativa del BN.

“En esa época yo trabajaba como jefa de la División de Cuentas Corrientes, actual Subgerencia de Depósitos. Nadie, jamás, imaginó lo que ocurriría ese 28 de julio. Recuerdo que estaba en Chíncha con la familia y, de repente, por televisión, vi que el banco caía bajo el fuego. Esa misma noche regresamos a Lima. Nos reunimos todos los funcionarios con el presidente y el vicepresidente en un sitio emblemático: la sede de Orrantía. El banco tenía que continuar. Pese a que la sede principal se había quemado, el lunes las operaciones se siguieron haciendo con normalidad. La mitad del personal, si no más, tuvo que instalarse en el club La Calera y sentarse en un banquito a ver cómo podían organizarse. La parte operativa se ha quedado en Orrantía hasta la fecha. Nunca me voy a olvidar el dolor que sentí cuando vi el banco incendiándose”.

A pesar del triste episodio, el banco continuó con su compromiso inquebrantable de mantener la atención al público y siguió funcionando. En la actualidad, en el lugar de la sede siniestrada se encuentra un parque en memoria de ese fatídico día, como recuerdo perenne del rechazo a la violencia, para que estos hechos no se repitan en nuestro país.



05

LA CONSOLIDACIÓN DEL BANCO DE LA NACIÓN

DE UNA BANCA DE RECAUDACIÓN Y PAGOS A UNA BANCA DE SERVICIOS

Luego de 50 años de vida institucional, y marcando el comienzo de una nueva era, se inaugura la quinta sede del Banco de la Nación, ubicada en el cruce de las avenidas La Arqueología con Javier Prado. Dicho edificio, el más alto del Perú, con 135 metros, ha recibido la Certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) por ser una construcción que mide el uso eficiente de la energía y el agua, la calidad del ambiente interior, la correcta utilización de materiales y el manejo de desechos durante la construcción.

Pero el gran hito de esta nueva sede no solo reside en el edificio en sí. Por primera vez en la historia del BN, las áreas administrativas del banco trabajarán reunidas en un solo local. Esto agilizará la gestión y creará sinergias que se traducirán en los resultados de los años por venir.



Banco de la Nación



OPINAR
EL CAMINO
ES LEVANTAR
PALEAS

Condiciones políticas y económicas de los últimos años

Desde la creación del BN en 1966, el período que abarca entre el 2001 y el 2016 corresponde a una etapa sin precedentes debido a la larga época de crecimiento económico sostenido junto con la sucesión de regímenes democráticos. El mantener una misma política económica, aunque con distintos énfasis durante los diferentes gobiernos, y una paulatina reducción de la pobreza monetaria y la extrema pobreza, caracterizan aún más esta época.

Es en esta coyuntura favorable que las organizaciones del Estado Peruano han tenido que definir sus funciones, mejorar los procesos organizativos y consolidar su cultura institucional. En los últimos quince años, el Banco de la Nación desarrolló sus procesos y redes de tecnología de la información y se puso a la par de la banca privada; implementó un sistema de gobierno corporativo y de calidad de servicios que le han permitido obtener certificaciones ISO y buenas calificaciones financieras por organizaciones internacionales; y ha aumentado notablemente sus canales de atención para llegar a todo el país.

Asimismo, el BN ha establecido importantes sinergias con otras agencias e instituciones del Estado, como por ejemplo el MEF, el Midis, la Sunat y el Reniec, que le han permitido, sobre la base de su amplia cobertura nacional, cumplir un rol significativo en la implementación de programas sociales y de apoyo a las mypes. Pero sobre todo, el BN ha redefinido sus funciones en sus estatutos al crear para sus clientes una serie de servicios financieros, como tarjetas de débito afiliadas a Visa, y un sistema de préstamos, seguros y créditos hipotecarios para empleados del sector público y pensionistas que no podrían haberlos obtenido en el sector privado. De esta forma, la institución se ha convertido en uno de los principales vehículos de inclusión social y financiera.

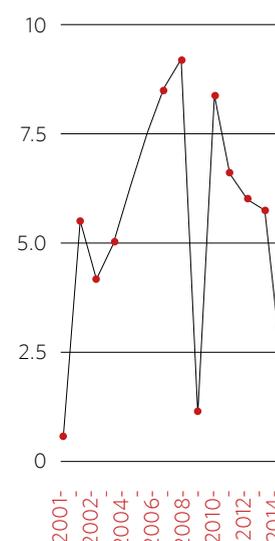
Crecimiento económico sostenido

Entre el 2001 y el 2016 se han sucedido cuatro presidentes democráticamente elegidos, Alejandro Toledo (2001-2006), Alan García (2006-2011), Ollanta Humala (2011-2016) y el recientemente inaugurado gobierno de Pedro Pablo Kuczynski. Todos ellos han mantenido una política macroeconómica basada en equilibrios fiscales y monetarios, con una orientación de mercado. La continuidad de los gobiernos democráticos y la consistencia de esta política es un fenómeno que el Perú no vivía desde inicios del siglo XX.

Ello coincidió con una bonanza en los precios internacionales de las materias primas. Esta confluencia de factores generó una larga etapa de crecimiento económico hasta el 2014, año a partir del cual la economía comienza a experimentar un proceso de desaceleración.

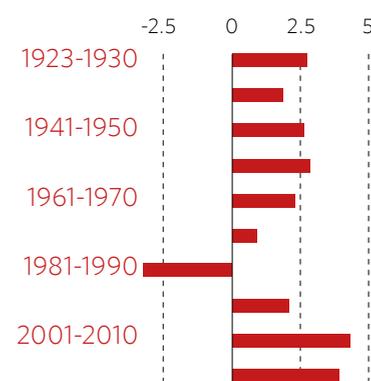
La economía peruana empieza un ciclo de expansión durante el período que va del 2002 al 2008, durante el cual el ritmo de crecimiento promedio es de 6,6%. Luego viene un brusco proceso de contracción, cuando la economía solo se incrementa en 1% en el 2009, seguido de un año de recuperación explosiva en el que alcanza un crecimiento de 8,5% en el 2010. Finalmente, a partir del 2011 la economía peruana entra en un proceso de estabilización con un promedio de crecimiento de alrededor del 4,7%. Ver cuadro 1.

Cuadro 1
Variación porcentual del PBI



Elaboración propia. Fuente: BCRP e INEI.

Cuadro 2
Evolución de la variación porcentual del PBI per cápita (1923-2015)



Fuente: BCRP, Memoria 2014, pág. 15.

El fuerte crecimiento económico observado desde el 2002 hasta el 2008 estuvo marcado por dos coyunturas favorables: un alza en los precios de las materias primas y condiciones favorables de financiamiento externo. El crecimiento económico de China y de otros países emergentes, como la India, trajo consigo una fuerte demanda de materias primas. En el caso de los minerales, el precio del cobre subió en 291% entre el 2003 y el 2008, el estaño se incrementó en 278%, el oro en 140% y el zinc en 126% (Parodi, 2014, p. 258). No es de extrañar, entonces, que los minerales constituyeran el 59% de nuestras exportaciones en el 2008 (BCRP, Memoria 2008).

Esta dependencia de la exportación de materias primas expone demasiado la economía peruana a los cambios externos, como lo demuestra la caída del crecimiento del PBI a 1% en el 2009, luego de la Gran Recesión del 2008 y su desaceleración del crecimiento en el 2014, cuando el PBI creció en solo 2,8% en comparación con el 5,8% del 2013. Sin embargo, los efectos de estos choques externos no han tenido la misma intensidad que en otras ocasiones. A diferencia de la crisis de 1998, por ejemplo, en el 2009 la economía peruana era "menos dependiente de los flujos de capital a corto plazo: había un saldo positivo en la balanza de pagos por varios años, y el BCRP tuvo recursos suficientes para atenuar las presiones del tipo de cambio" (Yamada y Castro, 2010, p. 10).

La combinación de crecimiento económico liderado por las exportaciones con una mejor administración de las políticas económicas hizo que el período del 2001 al 2015 fuera el de mayor incremento del PBI per cápita desde 1923. Ver cuadro 2.

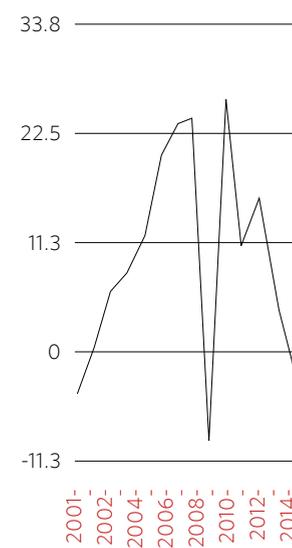
Una de las características importantes de este período fue el incremento de la inversión privada como porcentaje del PBI. Esta creció de 6,3% del PBI en el año 2003 a 23,9% en el año 2008, y alcanzó su pico en el 2010 (25,9%). Solo en los años 2013 y 2014 se experimenta un descenso continuo de la inversión privada. Evidentemente, la peor caída (-9%) ocurrió en el 2009, como reacción a la crisis financiera internacional. Ver cuadro 3.

El período del 2001 al 2014 se distingue, también, por un incremento notable en el volumen y precio de las exportaciones, tanto tradicionales como no tradicionales. Esto hace que desde el 2002 hasta el 2007, la economía peruana presente un superávit comercial ascendente. En el año 2008, cuando se alcanza la tasa máxima de crecimiento del PBI (9.1%), se presenta una reducción en la tendencia positiva del superávit comercial causada por el aumento de la demanda interna que genera un mayor volumen de importaciones. Sin embargo, el valor de las exportaciones creció en un 13,1%, con respecto al 2007, debido tanto al aumento de los precios como al volumen exportado (BCRP, Memoria 2008). Desde el 2012, la desaceleración de la economía china ha reducido la demanda de materias primas y ocasionado una baja en los precios internacionales de las mismas. Consecuentemente, las exportaciones tradicionales peruanas han disminuido en forma constante hasta llegar a un déficit comercial en el 2014, el cual no ha sido mayor ya que las importaciones también cayeron como resultado de la disminución de la inversión, y de la demanda privada y pública. Ver cuadro 4.

Entre los indicadores sociales del período destaca la disminución constante de la tasa de desempleo desde el 2005, incluso en los años más difíciles para la economía, como el 2009 y el 2014. Esta cayó desde su pico más alto de 7,9% en el 2002 hasta un 4,5% en el 2014.

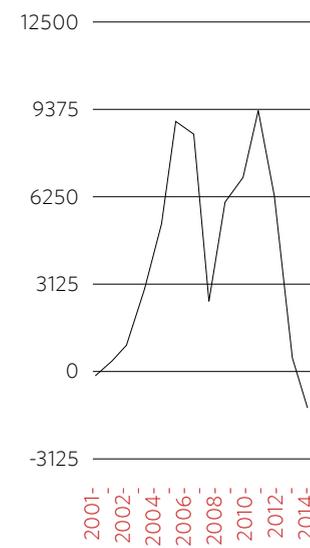
El problema era la alta proporción de la PEA que se encontraba subempleada. En Lima metropolitana, hasta el 2008, la cantidad de trabajadores subempleados era superior

Cuadro 3
Inversión bruta fija privada (variación porcentual real) (2001-2014)



Fuente: BCRP, Memorias 2010 y 2014.

Cuadro 4
Evolución de la balanza comercial (2001-2014)



Fuente: BCRP, Memoria 2014.



1.



3.



4.



2.



5.

Óleos de los presidentes del banco de este siglo:
1. Kurt Burneo Farfán (2001-2006)
2. Enrique Cornejo Ramírez (2006-2007)
3. Humberto Meneses Arancibia (2007-2011)
4. Carlos Díaz Mariños (2011-2015)
5. Arturo Pedro Villanueva Lama (2015 a la fecha)

a la de los adecuadamente empleados. Recién para el 2014, la población subempleada representa el 32% de la PEA. Sin embargo, este porcentaje continúa elevado si se tiene en cuenta el crecimiento de la economía.

Cuadro 5: Lima: Población económicamente activa según niveles de empleo (2004-2014)

Niveles de empleo	Total PEA	PEA ocupada	Empleada de manera adecuada	Subempleada	Por horas (visible)	Por ingresos (invisible)	PEA desocupada	Con experiencia laboral	Sin experiencia laboral
2004	4104,4	3717,2	1421,7	2295,5	674,3	1621,2	387,2	368,4	18,8
2005	4120,1	3725,3	1464,1	2261,2	665,3	1595,9	394,8	376,6	18,2
2006	4228,0	3882,3	1683,9	2198,4	570,2	1628,2	345,7	315,4	30,3
2007	4385,0	4016,7	1748,7	2268,0	665,0	1603,0	368,3	349,6	18,7
2008	4410,4	4040,9	1913,7	2127,1	631,3	1495,8	369,5	343,9	25,6
2009	4514,0	4135,4	2122,1	2013,3	636,4	1376,9	378,5	354,5	24,1
2010	4703,7	4332,1	2332,8	1999,3	627,9	1371,4	371,6	351,7	19,8
2011	4781,2	4414,8	2542,0	1872,8	547,1	1325,7	366,5	344,2	22,3
2012	4812,2	4484,9	2658,4	1826,5	541,5	1285,1	327,3	305,4	21,9
2013	4885,1	4594,2	2840,2	1754,0	536,8	1217,1	290,9	272,9	18,0
2014	4916,5	4642,6	3053,6	1589,0	486,5	1102,5	273,9	246,9	27,0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Encuesta Permanente de Empleo.

La pobreza monetaria también ha disminuido notablemente, pero al igual que en el caso del desempleo, los indicadores recién mostraron una mejora significativa a partir de la segunda mitad de la década del 2000. Este indicador de pobreza monetaria aumentó de un 54,8% en el 2001 a un 58,7% en el 2004. Es solo a partir del 2008 que sus niveles descendieron por debajo del 40%. Como se puede apreciar en el cuadro 6, los niveles de pobreza monetaria fuera de Lima son mayores, pero siguen la misma tendencia a la baja a lo largo del período 2001-2014. Ver cuadro 6.

Respecto a la extrema pobreza monetaria, los niveles disminuyeron de forma constante durante todo el período. Este proceso se acelera a partir del 2005, cuando se inicia la implementación del programa Juntos. Los logros en la reducción de la extrema pobreza son considerables si se tiene en cuenta que esta representaba el 24,4% de la población en el 2001 y solo el 4,3% en el 2014. Sin embargo, en las zonas de la sierra y la selva

rurales, sus niveles aún son altos a pesar de los esfuerzos realizados. En la sierra rural, por ejemplo, las cifras alcanzaban el 40% en el 2007, mientras que en la selva rural representaban el 21,9% (INEI y Enaho).

Una de las razones por las que se reduce la pobreza extrema es la puesta en marcha de programas focalizados contra la pobreza que, además, buscan desarrollar el capital humano. El más importante fue Juntos, programa de transferencias con condiciones. Para los hogares con niños menores de 6 años o con madres gestantes o lactantes, la condición era la asistencia a controles médicos. En el caso de hogares con niños de entre 6 y 14 años, la obligación consistía en asistir al menos al 85% de las clases escolares. El programa se concentra en familias pobres rurales, muchas de las cuales viven lejos de las ciudades, o que provienen de zonas afectadas por la violencia senderista. Lo apartado de los lugares de residencia hace que la alianza entre el programa Juntos y el BN sea indispensable, puesto que el banco tiene una red de agencias, cajeros automáticos y agentes bancarios con cobertura nacional. El impacto del programa ha aumentado significativamente. Mientras que en sus inicios solo atendía 22.550 hogares, cinco años más tarde Juntos llegaba a 490.563 hogares. Para el año 2015, este programa social contaba con 814.533 hogares afiliados (Juntos, Unidad Tecnológica de Información). Ver cuadro 7.

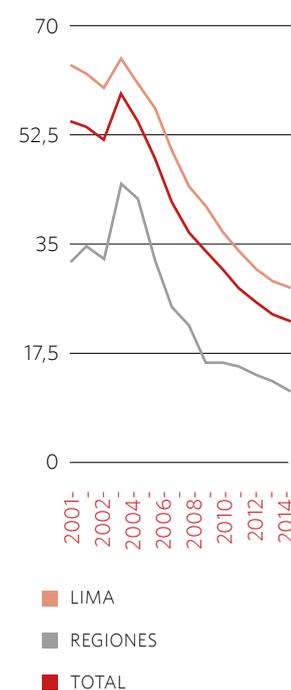
El otro programa social que ha contribuido con la reducción de la pobreza extrema tanto rural como urbana es Pensión 65, implementado a partir del 2011. Es un programa de asistencia solidaria que otorga una pensión mínima no contributiva a adultos mayores de 65 años que viven en pobreza extrema y no cuentan con ningún otro tipo de pensión. Los usuarios atendidos por este programa pasaron de 306.298 en el 2013 a 501.681 en el 2015, cubriendo 1854 distritos en el país.

Los pagos de Pensión 65, al igual que los de Juntos se realizan a través del BN ya que gran parte de los beneficiarios viven en zonas donde es la única oferta bancaria y probablemente la entidad estatal más importante.

El crecimiento institucional del Banco de la Nación

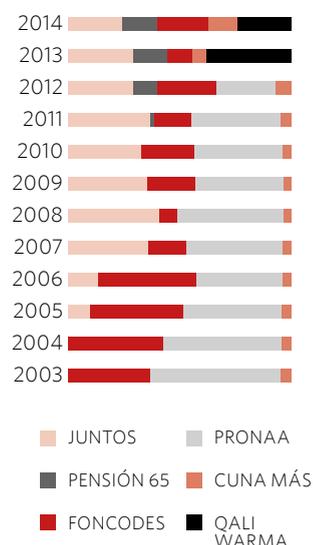
Hacia finales de la década de 1990, el Banco de la Nación había logrado sobrevivir a las reformas económicas que caracterizaron ese período de la historia peruana. Lo había hecho con sacrificio y gran capacidad de adaptación. Sin embargo, la institución sufriría aún un gran golpe simbólico y logístico. El 28 de julio del 2000, un incendio destruyó el local central del banco. El Directorio, la Gerencia y los funcionarios más importantes se reunieron inmediatamente después del siniestro en la sede de Oarrantia para decidir cómo proceder para que el BN siguiera funcionando. Parte del personal que trabajaba en el edificio consumido por el fuego tuvo que instalarse en el club del Fondo de Empleados del Banco de la Nación, La Calera, y parte se instaló en la sede de Oarrantia. Así, durante los primeros años del presente siglo, el BN no tuvo una sede institucional. Luego de Oarrantia, las oficinas centrales ocuparon dos pisos del edificio de Petroperú, ubicado en la Av. Enrique Canaval y Moreyra en el distrito de San Isidro.

Cuadro 6
Evolución de la pobreza monetaria (2001-2014)



Fuente: ENAHO- INEI.

Cuadro 7
Distribución porcentual del gasto ejecutado por el Ejecutivo y el Midis en programas sociales (2003-2014)



Elaboración propia. Fuente: MEF e INEI.



1.



2.



3.



4.



5.

1. Agencia Soplin Vargas, Loreto. No solo es importante porque lleva la bancarización a zonas alejadas de la Amazonía, sino porque aporta con la creación de fronteras vivas.
2. Agencia Santa Rosa, Tacna. Ubicada en el Complejo Fronterizo Santa Rosa, donde el BN, como aliado del Estado, apoya los trámites necesarios para el ingreso y salida del país.
3. Agencia Trujillo, La Libertad. En la céntrica avenida Diego de Almagro, una moderna agencia del BN brinda servicios a la población.
4. Agencia Arequipa, Arequipa. Ubicada en una de las principales avenidas de la ciudad, está construida con la característica laja blanca arequipeña de origen volcánico: el sillar.
5. Agencia Urubamba. En el emblemático Valle Sagrado de los Incas, el BN se encuentra presente en la esquina de la avenida Señor de Torrechayoc y jirón Sagrario. Esta agencia forma parte del proyecto IFI, es decir, es una agencia compartida con una microfinanciera que brinda créditos a los microempresarios.

Además, las reformas de la época anterior habían reducido al mínimo las funciones del BN, al convertirlo, principalmente, en “un banco pagador”. Sin embargo, la situación mejoró durante la década del 2000. El banco se mudó a un nuevo local, las agencias se extendieron a lo largo del país, los sistemas de información se modernizaron y se crearon nuevos servicios que incrementaron la actividad financiera de la institución. Este último factor fue clave en ese período, como lo señala Paula Rejas, funcionaria con más de 45 años de experiencia.

“Reingresamos a la parte comercial que se [...] cortó en los noventa. El banco, inteligentemente, creó un producto que nos llenó de orgullo: el préstamo Multired. Dejamos de ser una entidad recaudadora-pagadora y empezamos a colocar servicios en [...] [beneficio] de la comunidad. El cambio fue total porque el BN tuvo que ingresar a los negocios, ver y evaluar [...] carteras de clientes. Le dimos un 'giro al negocio'”.

Esta transformación fue fundamental para llegar a la meta principal del banco: la inclusión de la población dentro del sistema financiero.

Quince años de grandes cambios

La sucesión de gobiernos democráticos en lo que va del presente siglo produjo cambios en la Presidencia del Directorio del Banco de la Nación. Sin embargo, ello no alteró su funcionamiento ni significó grandes cambios en la estrategia institucional, como sucedió en la década de 1980. Además, la mayoría de los presidentes del Directorio han tenido una amplia experiencia en el sector estatal o privado, eran expertos en finanzas e incluso uno de ellos había hecho su carrera de servicio público en el banco.

Entre el 2001 y el 2006, la presidencia del BN y su equipo gerencial se propusieron como tarea devolver a la institución su dinamismo dentro del nuevo marco legal establecido por los estatutos del banco. Para ello, se buscó revalorizar al personal y cambiar la imagen institucional frente al público. En la misma línea, Kurt Burneo, presidente del BN durante el mencionado período, señala:

“El logo del banco es una suerte de B y N apuntando [...] [ambas hacia un mismo] sentido, lo que genera una idea de desarrollo y progreso. [...] El banco empezó a cambiar en términos de presencia, haciéndose más banca. [...] Lo más importante de todo es que los trabajadores empezaron a sentirse orgullosos de pertenecer a la institución. Incluso, cuando se realizaron encuestas de opinión respecto a la percepción de la gente en relación con diversas instituciones del Estado, el BN [...] comenzó a recuperar posiciones”.

Otra de las medidas destinadas a lograr estos objetivos fue la compra de un edificio para la nueva sede institucional, ubicado en el cruce de las avenidas República de Panamá con Aramburú, que se entregó en julio del 2006. En la entrada se colocó un fragmento del muro del antiguo local central del BN en la avenida Nicolás de Piérola. Al respecto, Kurt Burneo comenta:

“La lógica [...] era simplemente no olvidar cómo quedó el banco, ver la torre al costado y [...] [reflexionar] cómo estamos ahora; que todos sepan que esto se hizo con el esfuerzo de los trabajadores”.

Una reforma que tuvo tanto un impacto simbólico como administrativo fue el cambio del rol del presidente del Directorio aprobado en el 2004, que establece la figura de un presidente ejecutivo del Directorio nombrado por resolución ministerial del MEF. Cabe recordar que los estatutos de 1994 establecían que el viceministro de Hacienda tuviera también aquel cargo. El objetivo era proyectar la imagen de que el nuevo puesto era un trabajo exclusivo e independiente, lo que también ayudó a dar mayor autonomía al presidente para administrar el banco.

Finalmente, pero no menos importante, fue la creación de nuevos servicios financieros que abrieron nuevos horizontes económicos al BN. La Presidencia esperaba que la colocación de dichos servicios estimulara al personal a ser más proactivo. Asimismo, los nuevos servicios financieros contribuyeron a la expansión de la bancarización y la inclusión financiera entre los ciudadanos del Perú.

En el 2004 se aprobó que el Banco de la Nación tuviera un presidente ejecutivo del Directorio. La Presidencia ya no vendría junto con el cargo de viceministro de Hacienda, sino que el nuevo puesto sería exclusivo e independiente, dándole así mayor autonomía para administrar el banco.

Las gestiones del período del 2007 al 2011 continuaron el proceso de expandir la bancarización y la idea de convertir el BN en una banca de servicios. En esa época se logró la afiliación a Visa, se extendió el préstamo Multired a otros sectores como la policía y los maestros, e incluso se ampliaron las operaciones por internet. La tecnología fue utilizada en la generación de nuevos productos y canales para el desarrollo del servicio financiero.

Precisamente, en ese período se priorizaron una serie de medidas para optimizar la atención a los clientes del banco. Los presidentes hacían constantes visitas a las agencias del todo el país para observar cuáles eran las necesidades de los clientes y qué elementos de la atención al público podían mejorarse. Ello era fundamental para la dirección de la institución porque en muchos lugares el Estado peruano se da a conocer a los ciudadanos únicamente a través del Banco de la Nación. Dentro de esta política de mejorar la prestación de servicios en las oficinas, se modernizaron las agencias del banco en las provincias. Parte importante de esta modernización son los cambios que se realizaron con el fin de hacer más agradable la experiencia de los usuarios, como sucedió con el área de atención al público. Sobre ese aspecto, Enrique Cornejo, presidente ejecutivo entre el 2006 y el 2007, manifiesta:

“La parte del ‘back office’ del banco ocupaba el mayor espacio en las agencias, por lo que cambiamos la distribución física [...]. Si antes el 70% del local era usado por el personal y las oficinas, lo invertimos para que ahora sea solo el 30%. Las hicimos más cómodas para el público, les pusimos sillas, televisores, le hicimos un cambio de ‘look’. Luego, nos preocupamos en mirar un poco la naturaleza de los clientes del banco: los empleados del sector público y los jubilados”.

Humberto Meneses, presidente ejecutivo entre el 2007 y el 2011, comparte la siguiente experiencia en uno de sus viajes a Huancayo:

“Usualmente en nuestros viajes [...] nos preguntábamos qué productos o servicios podemos ofrecer para mejorar. En una ocasión [...] fuimos a Huancayo y descubrimos que muchos beneficiarios del programa Juntos pagaban alrededor de 30 soles para que les cobraran su sueldo porque no se podían desplazar hasta una agencia. A raíz de esa experiencia surgió la idea de la banca móvil. Teníamos los medios con el sistema satelital y los contratos con las transportadoras de caudales, así como la seguridad”.

Otras preocupaciones de la presidencia y la gerencia de ese período fueron la expansión de la banca móvil, la elaboración y cumplimiento de los planes estratégicos y la obtención de clasificaciones de riesgo internacional. Esto último era fundamental para iniciar la emisión de bonos para financiar al BN, como señala Humberto Meneses, expresidente del banco:

“Algo muy importante en esa época fue la primera clasificación de riesgo del banco a nivel internacional que nos dio Fitch. Nos clasificaron con grado de inversión, lo que nos permitió emitir bonos. Lo hicimos [...] [con] transparencia para que evalúen la gestión y la solidez del banco”.

Durante esta etapa, además, se hicieron alianzas con microfinancieras creando las oficinas compartidas. Se les dio espacio en las oficinas del BN, en zonas donde no había otras ofertas bancarias, con la finalidad de ofrecer créditos en convenio; se amplió la edad límite de los clientes para el acceso al crédito, entre otros.

Trabajar con el concepto de franquicias le está permitiendo al actual presidente ejecutivo del BN estandarizar el servicio y garantizar al cliente que en las diferentes agencias a nivel nacional encontrará la misma calidad y servicio.

Durante el período del 2011 al 2016 se han mantenido los objetivos principales, pero se ha buscado también mejorar el sistema de tecnologías de la información para cerrar la brecha respecto a la banca comercial privada. Así, Carlos Díaz, presidente ejecutivo del 2011 al 2015, menciona:

“Se mejoró la plataforma tecnológica del banco con un computador más moderno, grande y veloz para el manejo de las agencias. Por el lado comercial, [...] compramos más cajeros automáticos para solucionar el problema de las colas, creamos nuevos productos, como las tarjetas de crédito, y comenzamos un plan de modernización de todas las oficinas. Incorporamos los agentes corresponsales que hoy en día ayudan a descargar una buena parte de la carga laboral de las agencias. Con esos elementos, la productividad del trabajador creció muchísimo”.

Este desarrollo tecnológico va a permitir la ejecución del sistema Multiexpress y el inicio de la implementación del proyecto Core Bancario. La preocupación por mejorar la tecnología está acompañada de un interés por optimizar no solo las condiciones en las que los empleados realizan sus funciones, sino también la cara que el banco muestra al usuario. Al respecto, Arturo Villanueva, actual presidente ejecutivo del BN explica:

“Estoy trayendo el concepto de que somos una franquicia y [...] por ello el banco tiene que ser igual así la agencia tenga una ventanilla o veinte [...]. Para mí, es igual



El programa de préstamos Multired fue uno de los primeros productos que el Banco de la Nación desarrolló en su nuevo rol de banca de servicios. Se creó para colocar créditos a trabajadores públicos y jubilados, usuarios que hasta ese momento no eran considerados sujetos de crédito por la banca privada. Al 2010, los maestros, policías y trabajadores del sector salud eran los que más solicitaban los préstamos Multired. Ese año, recibimos el ISO 9001:2008 por dicho producto.

Multired celular y Multired virtual son parte de las innovaciones tecnológicas con las que actualmente cuentan los usuarios del Banco de la Nación.

Con Multired celular, los usuarios pueden tener “el banco en su mano” y realizar diversas operaciones en línea sin necesidad de tener saldo ni acceso a internet.

Multired virtual es el sistema de operaciones por internet del Banco de la Nación que permite realizar diferentes transacciones sin necesidad de ir a una agencia.

Multired es el nombre de la primera red interbancaria del banco, y sus principales productos y servicios aún mantienen el nombre.



el empleado que está aquí en una agencia que mueve cien mil operaciones al mes, como el empleado que está en puerto Malabrigo, que mueve cinco mil operaciones al mes. [...] Debemos dar un servicio estándar. Es como cuando vas a una franquicia de comida: es la misma aquí, en Estados Unidos o en Hong Kong. Lo mismo hay que hacer con el banco”.

En resumen, dentro de los límites que le ponían sus propios estatutos, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe) y la noción de única oferta bancaria, a lo largo del período que va del 2011 al 2016, el Banco de la Nación desarrolló sus sistemas de gobierno corporativo, los sistemas de información tecnológica, las relaciones con los organismos de gobierno a los cuales ofrecía servicios de recaudación y pago, la oferta de nuevos servicios a los clientes y su red de agencias, y los cajeros electrónicos y agentes bancarios en todo el país. Todas estas innovaciones le han permitido obtener importantes certificaciones nacionales e internacionales. Pero el punto más importante ha sido el decidido impulso a la inclusión bancaria y financiera que ha realizado la institución en la última década.

El desarrollo y la promoción del capital humano

Como mencionamos, el período 2001-2016 se caracteriza por ser una etapa de constante búsqueda por mejorar los sistemas de información tecnológica, modernizar las agencias y agilizar la atención al público, así como obtener certificaciones nacionales y extranjeras de calidad administrativa y financiera.

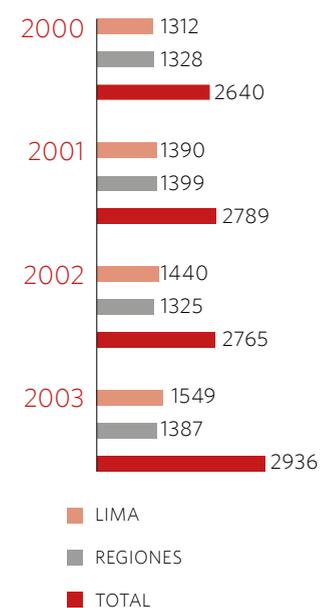
Para llevar a cabo estas aspiraciones, se necesitaba una mayor capacitación del personal y la contratación de funcionarios que tuvieran perfiles más técnicos. Así, por un lado, las capacitaciones para el antiguo personal estuvieron enfocadas en programas de informática, formación bancaria y especializaciones en administración. Por otro lado, a partir del 2001 se inician las nuevas contrataciones de jóvenes profesionales con perfil técnico. Esto último, según un gran número de trabajadores entrevistados del BN, logra una mezcla de conocimiento y experiencia, y nuevos enfoques. Ver cuadro 8.

Durante los primeros años de este siglo, el número de empleados comenzó a crecer regularmente conforme se incrementaban las sucursales a lo largo del país y los servicios bancarios que la institución ofrecía. Para la segunda mitad de la década del 2000, el personal sobrepasaba ligeramente los tres mil. Sin embargo, uno de los patrones que se mantienen es la concentración de empleados en las oficinas de Lima, pues a partir del 2002 más del 50% de los funcionarios trabajan en la capital.

Si bien el crecimiento del personal en planilla se ha mantenido relativamente estable durante los primeros quince años de este siglo, en conjunto los recursos humanos del BN se han duplicado con respecto a la última década del siglo XX. Así, para el 2011 la distribución del personal en planilla se dividía como sigue: 19 gerentes, 920 ejecutivos y 3189 empleados. Un gran problema para la dirección del BN era la alta rotación laboral entre la Gerencia y los ejecutivos (Banco de la Nación, Plan Estratégico 2013-2017, p. 30), debido quizá a que el BN no puede decidir autónomamente sobre las remuneraciones por ser parte del Fonafe.

Como se dijo, uno de los objetivos del Banco de la Nación durante estos últimos años ha sido “mejorar la identificación, el compromiso efectivo y la motivación para elevar

Cuadro 8
Distribución del personal del Banco de la Nación (2000-2003)



Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación, Memorias.

la eficacia y productividad del personal [...] [y reconocerlo] como el principal factor del desarrollo institucional" (Banco de la Nación, Plan Estratégico 2009–2013). Sin embargo, luego de la difícil década de 1990 y del incendio del 2000, la tarea que debía asumir la dirección del banco era recuperar el orgullo institucional del personal y, al mismo tiempo, crear una nueva cultura organizacional. Además de las capacitaciones, los dos primeros presidentes ejecutivos de este período utilizaron las visitas inopinadas o de inspección a las agencias en todo el país como estrategia para alcanzar los fines descritos. Dichos viajes no solo le servían al presidente ejecutivo en funciones para verificar el cumplimiento de las últimas disposiciones u observar la interacción entre los empleados y el público, sino que también eran importantes para conocer las dificultades y retos del día a día que tenía el personal, tanto para realizar sus actividades de oficina como para atender al público.

Simultáneamente, como parte de la gestión de mejora continua, el BN desarrolló sistemas de evaluación del personal de acuerdo a un modelo de competencias y por grupo ocupacional. El modelo fue una nueva herramienta de gestión de recursos humanos para conocer la eficiencia de cada colaborador en su puesto de trabajo, en la búsqueda del óptimo desempeño mediante el análisis de su potencial respecto a sus habilidades y en relación con las necesidades de la institución (Banco de la Nación, Memoria 2004, p. 62).

El camino hacia el Core Bancario

Durante la revisión de todos los sistemas informáticos del BN previniendo el cambio del milenio, los técnicos encargados del proceso encontraron sistemas muy antiguos sobre los que ya no se tenía documentación. No se podía actualizar ni cambiar nada de los *softwares*, puesto que incluso las personas que los habían creado ya no trabajaban en el banco. A partir de ese entonces, el BN se trazó como meta modernizar y unificar todos los sistemas. Sin embargo, por diferentes motivos, fue recién en el 2012 que se da inicio al Proyecto del Nuevo Core Bancario (PNCB) para reemplazar los diferentes sistemas con los que funcionaba el BN. Actualmente se encuentra en la primera fase.

El PNCB fue gestionado por 19 profesionales provenientes de los departamentos de Operaciones, Red de Agencias, Recursos Humanos, junto con los profesionales de Planeamiento y Desarrollo, mientras que el Departamento de Informática brindaba el apoyo logístico.

Luego de una licitación internacional, se contrató al consorcio español NESSA-RSI, que implementará el Core Bancario Ábside. El proyecto consta de tres fases: a) Módulo de clientes, b) Módulo de Colocaciones, y c) Módulo de Captaciones, Pagos y Cobros, y Servicios Auxiliares. Este nuevo Core Bancario permitirá tener una visión integral del cliente, integrar los sistemas operativos del banco, crear una sola base de datos, automatizar los procesos reduciendo el tiempo de ejecución, así como incorporar mejoras prácticas generando nuevas competencias para los recursos humanos (Banco de la Nación, boletín "Nuestro Banco", julio 2014, págs. 9 y 10). Al respecto, José Maguiña Mejía, subgerente de Aseguramiento y Calidad con 18 años de experiencia en el BN y líder del proyecto desde el 2012 hasta hace algunos meses, señala:

"Se habló con empresas internacionales, puesto que aquí no había un fabricante local. Tuvimos muchas reuniones con empresas suizas, francesas, españolas, belgas



1.



2.

Luego de la revisión de los sistemas informáticos como prevención por el cambio de milenio, el BN confirmó que tenían varios softwares operando juntos. Por ello, se realizó una licitación internacional para implementar el Core Bancario, un sistema que permite integrar sistemas operativos y automatizar procesos.

1. Equipo Sala Cofre Orrantia. 2. Sala Cofre Orrantia. 3. Equipo Nuevo Core. 4. Sala Cofre Nueva Sede.



3.



4.

y norteamericanas que vinieron a visitarnos. Se hicieron las características de lo que el banco necesitaba, se diseñó el requerimiento y el concurso para hacer el cambio del Core. El Nuevo Core Bancario es la integración de todos los sistemas centrales que tenemos en el computador central, donde reside la operatividad bancaria, es decir, aplicaciones, cuentas corrientes, CTS, créditos, base de datos, entre otros. Además existen otros sistemas que son auxiliares o administrativos. [...] El Core Bancario es el 'software' del negocio".

Todo este cambio informático implica una capacitación exhaustiva del personal, pues se trata de un sistema totalmente integrado, pero muy diferente al que los trabajadores han estado acostumbrados. Al respecto, José Maguiña Mejía manifiesta:

"Ahora, con este proyecto de Nuevo Core Bancario que cambia todo el 'software' que se usa hace años, también hemos estado preparando al personal. Hemos hecho las presentaciones a los gerentes y hay como 150 personas a las que estamos formando como capacitadores para su propio personal, ya que en la red de agentes hay más de 3500 personas y no vamos a poder capacitar a todas. Para eso estamos formando un equipo de capacitadores, estamos formando una cadena de capacitación".

Juntamente con este gran proyecto, en el 2014 el Banco de la Nación implementó un nuevo data center con altos estándares en tecnología, comunicaciones y equipamiento de primera línea donde se realizan trabajos de procesamiento de información, monitoreo de las plataformas tecnológicas, respaldo y entrega de información a las áreas usuarias y entidades externas, como el MEF, la Sunat, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el Reniec, el Poder Judicial, la PCM, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales, las municipalidades, entre otras, que son clientes del banco. (Memoria 2014).

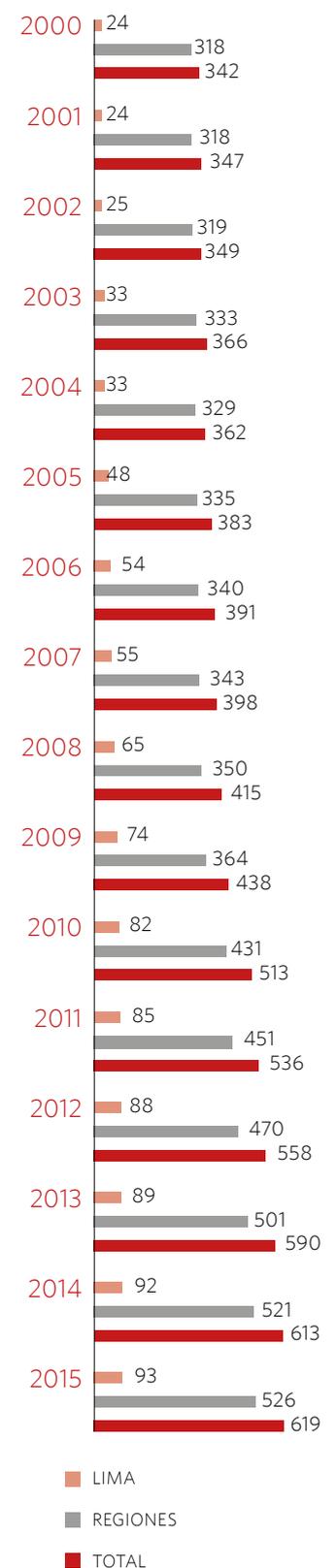
Integrando el país: La red de agencias, cajeros y agentes a nivel nacional

Uno de los grandes objetivos del BN en las primeras décadas del presente siglo fue extender el sistema bancario a la mayor parte de la población del Perú brindando un servicio de calidad. En las regiones más alejadas, donde el BN es la única oferta bancaria (UOB), las oficinas de la institución simbolizan la llegada de los servicios que el Estado debe prestar a sus ciudadanos, e incluso llegan a simbolizar al Estado mismo. Ver cuadro 9.

Por lo tanto, las gestiones de este período pusieron un especial énfasis en la expansión de la red de agencias del BN en las provincias del Perú. Así, como podemos apreciar en el cuadro 9, el mayor crecimiento del número de oficinas durante este período se da fuera de Lima metropolitana y el Callao; más aún, alrededor del 60% de las agencias de provincias se encuentran en zonas donde el BN es la única oferta bancaria (UOB).

Para que este esfuerzo fuera útil, era necesario que todas las agencias estuvieran interconectadas. Por ello, a partir del 2006, se implementó el Plan de Desarrollo de la Red de Agencias, que descentralizaba las actividades de soporte tecnológico, seguridad logística, recursos humanos y presupuesto. Con esto, se agilizaban los trámites para el funcionamiento de las agencias que, a finales del siglo pasado, podían tomar más de 50 días (Banco de la Nación, Memoria 2014, pág. 122).

Cuadro 9
Distribución de las oficinas del Banco de la Nación (2000-2015)



Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación, Memorias.

Junto con las agencias, se fue construyendo una red de cajeros electrónicos a lo largo del país. En Lima metropolitana y en las capitales regionales el objetivo de los cajeros es básicamente agilizar la atención bancaria para descongestionar las ventanillas de las agencias. En las regiones de oferta bancaria limitada, los cajeros eran parte de la estrategia de incorporación o inclusión al sistema bancario y estatal. Por esta razón, el número de cajeros en Lima metropolitana y el Callao representa casi el 40% de los mismos. Es interesante notar que en el paso del 2006 al 2007 el número de cajeros se incrementa significativamente. Ver cuadro 10.

A partir del 2008, se implementa el servicio Multired Móvil, que consiste en proveer módulos móviles del banco a las zonas rurales alejadas. Cada módulo Multired Móvil consta de computadoras y unidades vía satélite operadas por técnicos del banco.

Esta red de cajeros debía ser complementada con otros elementos para garantizar su buen funcionamiento y una mayor conectividad. Así, a partir del 2008 se comienza a implementar el servicio Multired Móvil, que consiste en proveer módulos móviles del banco a las zonas rurales más alejadas. Cada módulo de Multired Móvil consta de computadoras y unidades que funcionan vía satélite y procesan las operaciones bancarias, las cuales son operadas por los técnicos del banco. En el 2008 se implementaron en 25 localidades cubriendo 11 regiones. Este sistema fue un importante apoyo a la bancarización rural y además fue muy útil para agilizar las transferencias de los programas sociales, como Juntos (Banco de la Nación, Memorias 2008 y 2009). Precisamente, siguiendo esta dirección, en el 2012 se implementa el sistema de Banca Rural Móvil en 38 ferias rurales a nivel nacional. En estos módulos se pueden abrir cuentas de ahorro, realizar retiros y depósitos de efectivo, pagos de tributos y tasas a la Sunat y el Reniec, compra y venta de dólares, entre otras operaciones. Este fue uno de los importantes mecanismos de inclusión financiera utilizados por el BN (Banco de la Nación, Memoria 2012).

En su búsqueda de nuevos canales de atención y mejora del servicio al cliente, el BN implementó el sistema denominado Rapidito, que permite efectuar pagos de impuestos, así como también de tasas, para realizar trámites en las instituciones públicas (DNI, antecedentes penales y judiciales, pasaporte, brevet y otros) en los locales afiliados al BN. En una primera etapa, el servicio Rapidito operaba en la red de tiendas Carsa a nivel nacional, en asociación con el Banco Financiero; luego se incorporó a las cajas municipales y más tarde, a las tiendas La Curaçao.

En vista del éxito inicial de este sistema, se decidió crear el Sistema de Agentes Multired en el 2012. Los Agentes Multired operan en bodegas, farmacias, ferreterías, grifos y muchos otros establecimientos que están asociados al banco. Gracias a este sistema se ha podido dar cobertura a varios municipios en las zonas alejadas de Ayacucho y el Cusco, así como a la región del Alto Huallaga. En estos agentes se pueden realizar diversas operaciones bancarias: consulta de saldos, retiro de efectivo, depósito con tarjeta o efectivo, depósito en cuenta corriente, transferencias, recargas de celulares con tarjeta o efectivo, pago de servicios con cargo en cuenta o en efectivo, pago a instituciones con cargo en cuenta o con efectivo (Unique, Avon, CrediScotia, entre otras), pago de tasas (MTC, Reniec, OSCE, Digemin, INPE, Sanidad, Ministerio del

Cuadro 10
Distribución de cajeros automáticos del Banco de la Nación (2003-2015)



Elaboración propia. Fuente: Banco de la Nación, Memorias.

Interior, entre otras) y pago fácil de Nuevo RUS y NPS. Los pagos a los programas Juntos y Pensión 65 también se pueden realizar en los Agentes Multired (Banco de la Nación, Memorias 2012, 2013 y 2104).

Entonces, a partir del 2012 se tiene una red mucho más grande de atención al cliente que pasa de 2472 puntos de atención en el 2012 a 5267 en el 2014; es decir, en solo dos años casi se han duplicado los canales de atención. Ver cuadro 11.

A estos canales de atención al cliente se han agregado los sistemas de banca por internet, el canal POS y Multired Celular (Memoria 2014).

Los canales que el BN, a lo largo de estos últimos años, ha puesto a disposición de la población gracias a este sistema de conectividad, buscando siempre la inclusión financiera, tienen que estar en función de los distintos tipos de cliente que atiende el banco y sus necesidades. Por ejemplo, a los habitantes de San Antonio del Estrecho, una localidad en la Amazonía cercana a la frontera con Colombia, el BN les permite no solo llevar a cabo sus negocios sino también hacer transferencias para el pago de las pensiones escolares o universitarias de sus hijos en Loreto, como lo señala Kurt Burneo Farfán, expresidente ejecutivo:

“Una vez fuimos un equipo a San Antonio del Estrecho, cerca del río Putumayo; al frente del río está Colombia. Para llegar, tuvimos que salir de Iquitos en una avioneta para 3 o 4 pasajeros. El vuelo duró una hora y media aproximadamente. [...] La otra alternativa era ir por vía fluvial, pero demoraba 10 días de ida por el río. Allí entendí la importancia del banco en términos de ser un ente financiero descentralizado. [...] La oficina de San Antonio del Estrecho, muy moderna en medio de una localidad pequeña, en frontera [...] permite a los criadores de aves de la zona que tienen a sus hijos estudiando en Loreto comercializar y además, realizar el pago de las pensiones escolares o universitarias de sus hijos. Desde el momento en que hay conectividad e inclusión, estamos hablando de inclusión social y económica también”.

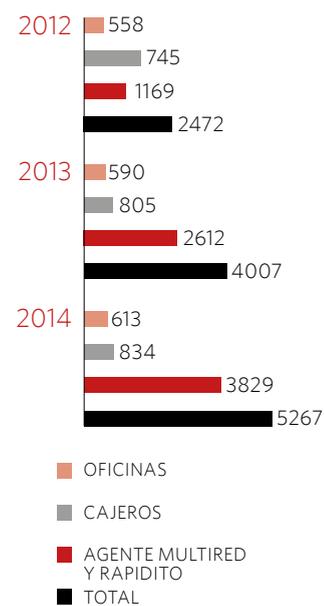
Lo mismo le ocurre a una madre de familia de un poblado del Cusco que envía dinero a sus hijos que estudian en Bolivia, según cuenta Arturo Villanueva Lama, actual presidente ejecutivo.

“Recuerdo que estaba en el Cusco, en un pueblo cercano, y una señora bajó del frente de un negocio y me dijo: ‘Señor, hace dos días que no puedo hacer una transferencia a mis hijos. Ellos estudian en Bolivia, y yo todos los meses les mando plata para que puedan comer y paguen la universidad. Ayúdeme para que el sistema regrese’. Eso me indica que, efectivamente, sí hacemos una inclusión financiera en los lugares donde estamos. Eso es el Banco de la Nación para mí: la gran oportunidad de que este país esté conectado con el mundo financiero”.

Sin embargo, no todos los canales son convenientes para todos los clientes. Por ejemplo, los clientes jubilados del BN prefieren canales tradicionales, como la ventanilla, frente a los cajeros automáticos. Por ello, se mejora la atención en en dicho canal y se modernizan los espacios dentro de las agencias bancarias para que los clientes se sientan bien atendidos. Así, Kurt Burneo Farfán, expresidente ejecutivo, recuerda:

“Uno siempre tenía la mirada de las colas de los adultos mayores los días de pago. Ellos tenían su tarjeta de débito afiliada a Visa, por lo que podían utilizarla para sus

Cuadro 11
Canales de atención al cliente (2012-2014)



Fuente: Banco de la Nación, Memoria 2014, pág. 39.

compras en cualquier parte y retirar dinero en cualquier cajero afiliado a Visa. Pero a pesar de eso, ellos preferían ir a la ventanilla. Recuerdo una respuesta que a mí me hizo comprender muchas cosas. Cuando un señor adulto mayor me dice: 'Sabe que en realidad mi cuenta tiene 290 soles con 20 céntimos'. Le digo: 'Pero señor, puede sacarlos de cualquier cajero automático porque también da billetes de 10', y me responde: '¿Y los 20 céntimos? Esos 20 céntimos es un pan y esto es importante en mi casa'. Entonces, me hizo comprender que muchas veces las soluciones de la banca tienen que ser adaptadas a la realidad de nuestros clientes”.

El Banco de la Nación ha sabido escuchar a sus clientes y notar que, por ejemplo, el adulto mayor no se siente muy cómodo utilizando los cajeros electrónicos o la banca por internet. Para ellos, crea nuevos servicios y optimiza la atención por ventanilla.

Siguiendo esa línea, Enrique Cornejo Ramírez, expresidente ejecutivo, refiere:

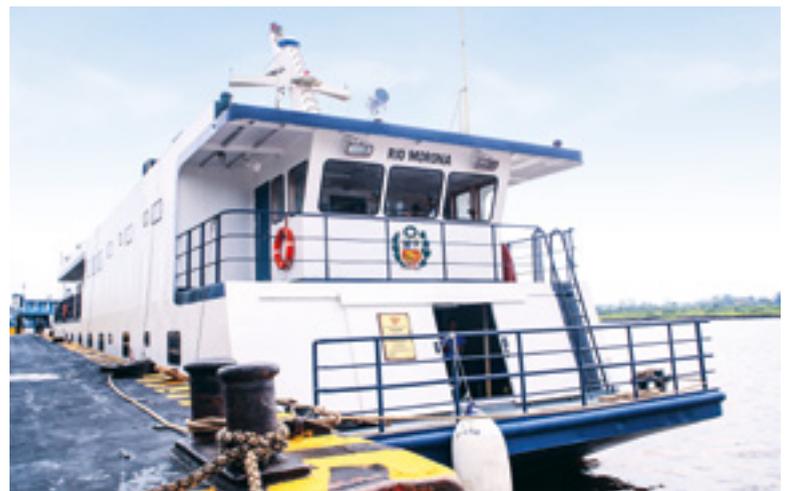
“Cuando venían los pagos mensuales, teníamos el problema de las largas colas que incluso se salían de las oficinas. [...] Recuerdo que los clientes, mayoritariamente jubilados, el día del pago se encuentran con sus compañeros de trabajo de toda la vida y se quedan entretenidísimos conversando. [...] Así que pusimos comodidades y provisiones, como sillas de ruedas para eventualidades; pero, lo fundamental es que entendimos ese concepto. En un banco privado [...] hoy en día te dicen: lo mejor es no venir al banco. Si usas la ventanilla, te cobran; pero si lo haces por internet, no. La naturaleza del Banco de la Nación es diferente; entonces hay que adaptarse. Los recibidores-pagadores del Banco de la Nación son los mejores del sistema por una razón: tienen la mayor velocidad para atender, pero al mismo tiempo tienen que tener la comprensión de que un cliente del banco es una persona que se toma su tiempo, que muchas veces es de una edad avanzada”.

Asimismo, para estos clientes se crearon programas especiales, como el BN te Ayuda, “que consistía en brindar al adulto mayor las herramientas necesarias a fin de minimizar el riesgo de estafa mediante la realización de campañas integrales como Tú Seguridad es Primero, Taxi Cívico y BN te Transporta, diseñadas especialmente para un segmento tan sensible como el de las personas de la tercera edad” (Banco de la Nación, Memoria 2007).

La flexibilidad de las agencias y la fortaleza de sus sistemas de interconexión a nivel nacional, combinadas con la capacidad del personal del BN para atender y orientar a diferentes tipos de cliente, han sido clave para que el BN cumpla su función como agente de bancarización e inclusión financiera.

Un ejemplo de esta política del BN para expandir no solo la bancarización sino también la presencia del Estado peruano son las 19 agencias que el banco mantiene en el VRAEM. Otro ejemplo importante de este esfuerzo de inclusión financiera y nacional es la agencia, aún en vías de implementación, en la isla Santa Rosa, en el trapecio amazónico. Arturo Villanueva Lama, actual presidente ejecutivo del BN, refiere:

“Cuando estuvimos viendo la opción de poner una agencia en Santa Rosa, una isla amazónica inundable en el trapecio amazónico, fuimos allá y quisimos comprar agua



Las PIAS articulan más de 48 instituciones, entre privadas y públicas. El proyecto piloto comenzó con buques-tópico y actualmente tienen embarcaciones acondicionadas que incluso cuentan con cajero electrónico. Es solo un representante del BN el que viaja en el buque, quien, por un tema de costos, usualmente llega de Lima.

Las Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) son embarcaciones que realizan diferentes recorridos para integrar a los peruanos que viven o trabajan en zonas alejadas de la Amazonía. Se trata de un kit satelital que, cada vez que el buque atraca, debe orientar una antena para captar la señal y realizar las operaciones.

El primer recorrido en implementarse fue el de la cuenca del río Napo en el 2012. Estos duran 45 días, aunque también existen recorridos binacionales de carácter cívico Perú-Brasil y Perú-Colombia.

para tomar, pues hacía mucho calor. No nos aceptaban los soles... ¡y es territorio peruano! Solo nos aceptaban pesos colombianos o reales brasileños. Uno cruza Tabatinga [Brasil] o Leticia [Colombia] y ya hay mucha modernidad. Hay muchos bancos privados y estatales, y todo el comercio que tiene esta isla peruana se maneja en estas dos monedas. El hecho de poner una agencia del Banco de la Nación ahí es hacer patria, es fortalecer las fronteras vivas. Si sacamos las estadísticas de Santa Rosa, sale que no hay economía, que no se mueve dinero. Pero sí sucede, solo que en pesos y reales porque se van a Colombia a hacer sus depósitos. En cinco minutos cruzan el río Amazonas y los hacen. [...] Esto es el Banco de la Nación. Es llegar ahí donde probablemente la banca privada nunca llegue por la escasa rentabilidad. Nosotros sí lo debemos hacer porque nuestro rol es la inclusión financiera”.

Karin del Solar Salgado, jefe de la Macrorregión Piura, con 30 años de experiencia en el BN, señala cómo el banco participa, desde el 2012, del proyecto de Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) visitando en 4 embarcaciones las poblaciones amazónicas más alejadas.

“Actualmente, el proyecto al que estamos abocados como macrorregión es el servicio que se brinda en la ciudad de Loreto a través de las cuencas de los ríos amazónicos. Participamos de una plataforma multisectorial, vigilada por la Marina, y que nos permite llevar los servicios bancarios a diferentes zonas donde antes no llegaban ni siquiera los servicios de salud. Ahora hemos articulado más de 48 instituciones, entre privadas y públicas, y todo este esfuerzo ha dado resultados y se ha convertido en una estrategia nacional, a través de las PIAS. Se ha cambiado el concepto de lo que eran antes las acciones cívicas. [...] Ahora llegamos diferentes entidades y damos todos los servicios. Este tema de articular esfuerzos en zonas inaccesibles nos ha permitido llevar nuestros servicios como banco a diferentes localidades. [...] Empezó a trabajar en los buques-tópico a manera de piloto y [luego con] [...] buques acondicionados. El gobierno anterior lo declaró estrategia nacional y ya se están construyendo embarcaciones de acuerdo a las necesidades de cada institución. Ahora, como banco, tenemos una agencia bancaria de diez metros cuadrados y tenemos también un cajero automático en la proa del buque. La banca móvil y la banca electrónica son dos canales de atención que se han puesto al servicio de los pobladores de la Amazonía”.

Construyendo una banca de servicios

Si bien es cierto que el BN no podía dejar su misión como banco receptor-pagador, también es cierto que no tenía por qué limitarse a esa función. Sobre todo teniendo como principales clientes a pensionistas y trabajadores del Estado que, a principios del año 2000, no eran sujetos de crédito privado. En el año 2001, como se dijo anteriormente, la presidencia del banco diseña el sistema de Préstamo Multired, que llegó a ser con los años un producto emblemático del BN. El servicio busca brindar una alternativa crediticia para los trabajadores y pensionistas de menores recursos del sector público, en especial para aquellos que residen en las zonas más alejadas y consideradas de extrema pobreza (Banco de la Nación, Memorias 2001 y 2003).

El sistema consistía en el otorgamiento de créditos –a los pensionistas hasta los 84 años y a los trabajadores– de hasta S/. 3 mil, cuyas cuotas serían descontadas de los pagos de las pensiones y de los sueldos depositados en el banco. De esta forma el BN cumplía con crear un nuevo servicio financiero que genera inclusión en el sistema y que potencialmente se podía complementar con el sector privado. Kurt Burneo Farfán, expresidente ejecutivo, lo recuerda así:

“Antes los trabajadores del sector público y jubilados no eran sujetos de crédito para la banca privada. Por ello, el banco desarrolló un producto bastante novedoso: el programa de préstamos Multired, cuyo concepto era que el banco hiciera colocaciones de créditos a trabajadores públicos y jubilados bajo el esquema de débito automático cuando se les abonara el sueldo o las pensiones, respectivamente. Eso aseguraba la recuperación de los créditos. No obstante, el banco tomó mucha seguridad respecto a la recuperación de los mismos exigiendo avales. Los niveles de morosidad estuvieron en alrededor de 2 por ciento; absolutamente por debajo de los estándares y promedios de la banca privada. El producto no solo funcionó muy bien, sino que incluso permitió, luego, que al generarles un historial crediticio los jubilados y los trabajadores del sector público se convirtieran en sujetos de crédito para la banca privada. Esa es una prueba fehaciente de cómo puede haber una relación de complementariedad entre la banca pública y la privada”.

El programa de Préstamo Multired se expandió muy rápido por las provincias del país, alcanzando también las zonas de extrema pobreza. Para el 2010, más del 66% de los créditos del programa fueron otorgados fuera de Lima metropolitana y el Callao. La mayor parte de los solicitantes de este sistema de crédito han sido maestros, policías y trabajadores del sector Salud (Banco de la Nación, Memoria 2010).

Siguiendo con el programa de crear o mejorar los servicios, en el año 2003 se celebró el convenio del Banco de la Nación con Visa Internacional para la emisión de una tarjeta de débito afiliada a Visa. Dos años después, en el 2005, los clientes del BN comenzaron a recibir su Tarjeta Multired Global Débito afiliada a Visa, que reemplazaría a la Tarjeta Multired azul del 2001. Sería por este producto, como se verá más adelante, que el BN recibirá su primera certificación ISO. Además, en el 2005, también se implementó el sistema que permitía el envío y la recepción de remesas mediante el operador Money Gram.

En el 2008, el BN, pensando en las características especiales de sus clientes, decidió incursionar en el negocio de la Banca de Seguros. En un principio, solo ofreció el Seguro de Protección de Tarjetas de Débito y el Seguro de Cuota Protegida por Incapacidad Temporal y Desempleo Involuntario para los Préstamos Multired. A partir del 2009, agregó un nuevo servicio: el SOAT-Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (Banco de la Nación, Memorias 2008 y 2009).

Finalmente, en el 2009, el BN incursiona en el sector Vivienda con el lanzamiento del Crédito Hipotecario para la compra de nuevas propiedades o para la ampliación y remodelación de viviendas. A lo largo de los últimos años, la mayoría de estos créditos, casi un 70%, han sido otorgados en provincias (Banco de la Nación, Memorias 2009 y 2011).

Al servicio de las instituciones estatales

La expansión de la red de agencias, acompañada con una mayor interconexión bancaria, le permitió al BN cumplir mejor sus funciones como ente recaudador-pagador de

1.



1. En el 2005, los clientes del BN recibieron la Tarjeta Multired Global Débito VISA gracias al convenio celebrado entre el banco y Visa Internacional. Dicha tarjeta reemplazó la Tarjeta Multired azul del 2001, y fue por este producto que el BN recibió la primera certificación ISO en el 2008.

2. Gracias a la alianza estratégica con MasterCard el BN puede otorgar tarjetas de crédito a sus clientes.

2.

Tarjeta de Crédito



Pensada en la seguridad del trabajador público

Es la primera tarjeta de crédito en el mercado en la que aparece tu nombre y número de documento en el momento de la compra. Realiza tus transacciones con mayor confianza pues cuenta con **CHIP** y **CLAVE de Seguridad**.



Mayor información sobre beneficios, requisitos y costos disponible en el tarifario, oficinas de la red de agencias y portal web: www.bn.com.pe

Línea gratuita desde teléfonos fijos: **0-800-10-700** (24 horas del día).

 **Banco de la Nación**
el banco de todos

Solo para trabajadores activos y pensionistas del Sector Público que por motivos de sus ingresos posean cuentas de ahorros en el Banco de la Nación. Sujeto a requisitos previos y evaluación crediticia. Esta información se proporciona con arreglo a la Ley N° 28587, al Reglamento de Transparencia de Información y contratación con usuarios del sistema financiero aprobado mediante Resolución SBS N° 8181-2012 y al Reglamento de Tarjetas de Crédito y Débito, aprobado mediante Resolución SBS N° 6523 - 2013. Publicidad vigente desde febrero de 2010.

diversas entidades estatales. Los sistemas descritos antes fueron fundamentales para efectuar los pagos de los haberes de los trabajadores y pensionistas de diversas entidades públicas.

El BN actuaba como agente recaudador-pagador de la Sunat, el Reniec, el Poder Judicial, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Defensa, la Marina de Guerra del Perú, EsSalud, la ONP, entre otros organismos públicos. En el 2003, para controlar y mejorar el sistema de transferencias, el BN, como institución ligada al MEF, se conectó al Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF). Desde ese mismo año, el BN colabora con el Estado en el proceso de descentralización apoyando el financiamiento de los gobiernos locales.

En lo que se refiere a las operaciones en el extranjero, el BN siguió apoyando a las entidades estatales con las que solía trabajar, como el Ministerio de Energía y Minas, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, la Marina de Guerra del Perú, entre otras. Además, a lo largo del período brindó apoyo financiero a Petroperú, Cofide, el SIMA, entre otras.

Sin embargo, el vínculo entre el BN y las instituciones del Estado no se reducía a la recaudación y los pagos. Gracias a la interconexión informática entre las instituciones se han construido, a lo largo de la nueva centuria, una serie de sinergias entre el BN y otras entidades públicas. Esto ha permitido, entre otras cosas, la simplificación de los trámites. Estas sinergias también permiten a las instituciones elaborar políticas conjuntas o apoyarse mutuamente en circunstancias especiales, como desastres naturales. Una relación muy particular es la que existe entre el Reniec y el BN, pues son dos instituciones que se complementan perfectamente porque una brinda el derecho a la identidad y la otra la inclusión financiera mediante los programas focalizados de alivio a la pobreza extrema. Esta complementariedad es descrita por Marco Antonio Garrido Bodego, jefe regional del Reniec en Ica, en la siguiente cita:

“Por ejemplo, si queremos abrir una nueva oficina, primero tenemos que ver que exista una sede del BN cerca, como ha sucedido en Cabana, Lucanas y en otra zona de Ayacucho. Allí hemos estado juntos, porque de lo contrario no podíamos abrir una oficina si no existen las facilidades para que los ciudadanos puedan hacer los pagos de los gastos [del trámite]. En los últimos años, el BN está en crecimiento constante, implementando agentes; eso obviamente facilita que los peruanos podamos acceder a los trámites”.

De la misma forma, el BN ha colaborado con la Sunat buscando medios para agilizar los pagos. Así, desde noviembre del 2007, se puso en marcha el pago de tributos con Tarjeta Visa de Otros Bancos, proyecto que fue trabajado junto con la Sunat y el operador autorizado de Visa Internacional del Perú, Visanet del Perú (Banco de la Nación, Memoria 2007, pág. 48). Además, el BN ha colaborado en la simplificación de los procesos de cobro y en la reelaboración de formularios; como por ejemplo, mejoras en el pago del servicio de deducciones y en los formatos de las constancias de pago de los mismos (Memoria 2009).

En esa misma dirección de simplificación de trámites el BN creó, en acuerdo con el Poder Judicial y la Policía Nacional del Perú, el servicio Multiexpress, que agiliza la obtención de certificados de antecedentes penales y policiales. Por este servicio, el BN obtuvo el premio Creatividad Empresarial 2014 en la categoría Servicios Bancarios, Financieros y Seguros (Banco de la Nación, Memoria 2014).

Programas sociales e inclusión financiera

Como se sabe, en el 2005 se dio inicio al programa Juntos para el alivio de la pobreza extrema. Este programa asistencial consiste en la entrega de 100 soles mensuales a los beneficiarios. El BN apoyó la implementación de Juntos mediante la creación de una cuenta de ahorros y la entrega de una tarjeta de identificación denominada Tarjeta Juntos, para que los beneficiarios del mencionado programa pudieran retirar su dinero. Así lo recibirían en las agencias del banco o mediante empresas transportadoras en los lugares donde no existan oficinas del BN (Memoria 2005). Al programa Juntos se le sumó Construyendo Perú, en el 2006, que generó 67.661 empleos. El pago de cheques de estas operaciones se canalizó a través del BN a nivel nacional (Memoria 2006). A partir del 2008, primero con Multired Móvil y más tarde con los Agentes Multired, el BN ha podido ampliar la cobertura del programa. Más tarde, se añadirían a las tareas del banco otros programas sociales, como Pensión 65.

El servicio Multiexpress, creado para simplificar los procesos de trámites con las entidades públicas y ahorrar tiempo al ciudadano, obtuvo el premio Creatividad Empresarial de la UPC.

Con el apoyo prestado a los programas sociales, el BN ha contribuido, por un lado, al alivio de la pobreza extrema en el país, y por el otro, a la inclusión de más peruanos en el sistema bancario. Pensando en este último objetivo el BN estableció, a partir del 2006, alianzas estratégicas con instituciones financieras de intermediación (IFI), especializadas en otorgar créditos a los microempresarios a nivel regional, como las edpymes, las cajas municipales y las cajas rurales. En esta alianza, las IFI aportan su conocimiento del mercado, mientras que el BN contribuye con la más grande red de agencias del país al desarrollo de las operaciones compartidas en las localidades donde es la única oferta bancaria (UOB). El objetivo de la alianza, que está en el marco del Decreto Supremo N° 047-2006-EF, es brindar acceso a servicios financieros dirigidos al sector de la microempresa y la pequeña empresa (mype) en las zonas de menores recursos –en especial rurales–, mediante canales financieros más eficientes, especialmente diseñados para las necesidades de este segmento, y así propiciar un mayor grado de integración en el sistema financiero (Banco de la Nación, Memoria 2007). Consiste en utilizar la infraestructura del BN mientras que las entidades microfinancieras aportan la tecnología y la experiencia. Estas entidades van de bancos a cajas municipales, cajas rurales y mypes financieras; todas entidades reguladas por la SBS.

Este programa dio rápidamente frutos. Para el 2011 el BN contaba ya “con 16 alianzas para el uso de oficinas compartidas con (...) edpymes, cajas municipales y cajas rurales, concretizándose en 235 oficinas, de las cuales 55 pertenecen a distritos considerados más pobres, como Curahuasi, Caballococha, Churcampa, Lircay, Cutervo, Llata, Panao, Castrovirreyna, Paucara, y con destacable presencia en la zona del VRAEM” (Banco de la Nación, Memoria 2011, pág. 28).

Así, Renzo Sponza, subgerente de Banca de Intermediación, comenta que a la fecha son 200 oficinas las que trabajan con esta modalidad.

“Existe una relación en la que cada uno aporta sus potencialidades. Ellos, con el conocimiento del cliente, la tecnología microcrediticia; y nosotros con la presencia, la

A partir del 2008, el Banco de la Nación asume los pagos de los programas sociales a través de sus diversos canales. El BN no solo lleva una banca segura y de calidad a las poblaciones rurales más alejadas y pobres del país, sino que las incluye en el desarrollo tecnológico: las abre al mundo.



oferta financiera [...] y el servicio de 'back office'. Entonces con esta combinación se logra llevar un crédito productivo a tasas de mercado y con toda seguridad [...] para poder desarrollar actividades productivas. Así se [...] [colige] que en estas zonas el poblador, antes solo, accedía a un mercado informal. [...] Toda la administración del crédito la hacemos nosotros, desde la identificación del usuario, la toma de firmas, la custodia del valorado, del crédito, pagaré, o del contrato. El desembolso y el recupero se lo da el banco. Ellos pueden acceder a su aplicativo a través de la computadora que les damos para poder evaluar la solicitud de los clientes. Cuando esas operaciones ya las tienen aprobadas, las transmiten al banco vía sistemas, y nosotros identificamos al cliente. Es decir, les damos un control dual. Por ser estas plazas alejadas y oficinas muy pequeñas, a la microfinanciera inicialmente no le sale a cuenta tener más de dos personas trabajando. Muchas veces es la misma persona la que evalúa, aprueba y desembolsa [el crédito]. El banco les da la seguridad de que a quien se le dará el crédito es realmente el cliente. [...] Producto de esta alianza es que ellos han podido desarrollar economías y carteras suficientes para que instalen oficinas propias. [...] De esas 300 que se iniciaron, se han ido cerrando IFIs y abriendo oficinas propias. Ahora estamos con un 'stock' de 200 oficinas que están en funcionamiento”.

Como parte de la alianza descrita se creó también, en el 2006, el Programa Especial de Apoyo Financiero a la Micro y Pequeña Empresa - Promype:

“[...] el cual consta de un fondo de S/. 200 millones –provenientes de los recursos propios del Banco de la Nación, es decir, de las utilidades– destinados a las instituciones financieras de intermediación (IFI), especializadas en otorgar créditos a las micro y pequeñas empresas. El mecanismo utilizado para otorgar dichos recursos a estas instituciones es la Subasta Discriminada de Fondos. Esta subasta consiste en brindarle crédito al que ofrezca cobrar la menor tasa de interés al microempresario. Con ello, se reduce el costo de financiamiento al que actualmente acceden las mypes a nivel nacional, que en ocasiones supera el 100% del crédito” (Banco de la Nación, Memoria 2006, pág. 59).

Desde el 2006, el BN crea alianzas estratégicas con instituciones financieras de intermediación (IFI) especializadas en otorgar créditos a los microempresarios a nivel regional. De esta manera, brinda acceso a servicios financieros en zonas de menores recursos.

Esta destacada participación del BN en los programas sociales y en los programas de microfinanzas pone en relieve el doble rol que la institución ha cumplido en las primeras décadas del presente siglo. Por una parte, ser la primera cara visible de un Estado que busca brindar servicios a sus ciudadanos, y por otra, ser el principal mecanismo de inclusión financiera del país.

Certificaciones y gobierno corporativo

El paso de ser un “banco de pagos” a ser un “banco de servicios” requiere tanto de una serie de reformas internas, ya mencionadas anteriormente, como de una gestión

con estándares internacionales de calidad que puedan ser acreditados y medidos por consultoras y organismos internacionales. En tal sentido, el BN decidió orientar sus sistemas de gestión a la obtención de una certificación de la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés). En diciembre del 2008, el BN obtuvo su primer certificado ISO 9001:2000 por el sistema de administración de la Tarjeta Multired Global Débito Visa (Banco de la Nación, Memoria 2008, pág. 98). Al año siguiente, el BN obtiene la ratificación de la certificación, pero esta vez como ISO 9001:2008. En el 2010, además de la mencionada acreditación, se obtienen tres nuevas certificaciones:

- a. Pago de haberes a los trabajadores y pensionistas del sector público y retiros mediante ventanillas y cajero automático ATM en la Sucursal Oficina Principal del Banco de la Nación. Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).
- b. Préstamo Multired Clásico en las sucursales Oficina Principal y San Borja. Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).
- c. Servicio a instituciones financieras de intermediación (IFI): Línea de Crédito en la Oficina Principal y Ventanilla Mype (Implementación en la Oficina Principal y Soporte Operativo en la Agencia Pomalca). Certificación ISO 9001:2008 (16 de julio, 2010).

En el 2011, obtuvieron 8 procesos de calificación ISO 9001:2008 (entre ratificaciones y nuevas certificaciones).

La obtención de los primeros certificados no fue sencilla ya que era necesario cambiar muchos de los procesos y procedimientos con los que el banco había venido funcionando. Por ello, se requería de una capacitación especial a los trabajadores, y en un principio, hubo cierta resistencia al cambio. Celeste Estremadoyro Osore, subgerenta de Gestión de la Calidad, recuerda:

“Al principio, cuando recién se implementó este sistema de calidad, hubo bastante resistencia. Para implementar un ISO tienes que sensibilizar bastante a las personas, y esa sensibilización viene con una capacitación”.

Sin embargo, la obtención consecutiva de varias certificaciones ISO cambió la actitud del personal frente a estos procesos y apoyó el cambio en la cultura organizativa.

Además de las certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos por el BN, se necesitaba de una clasificación financiera. En el 2008 las firmas Equilibrium y Apoyo & Asociados le otorgaron las clasificaciones A y A-, respectivamente. Era un buen comienzo. Con el paso de los años, ambas empresas acreditaron al BN con una clasificación de A en valor a su solvencia financiera. El siguiente paso fue obtener, en el 2011, el grado de inversión de la clasificadora internacional de riesgos Fitch Ratings Ltd. (Banco de la Nación, Memoria 2011). Más adelante, en los años 2012 y 2013, se obtuvo la calificación bb+, pero en el 2014 se dio un salto importante: “[...] la clasificadora internacional Fitch Ratings elevó el rating de viabilidad (RV) del banco, otorgándole por segunda vez una mejor calificación en los últimos tres años; el banco pasó de bb+ a bbb-, lo cual es una señal positiva de nuestra solvencia” (Banco de la Nación, Memoria 2014, pág. 71).

Al mismo tiempo que se lograban estas certificaciones, la presidencia y la gerencia del BN necesitaban adaptar la cultura corporativa para asegurar que el progreso alcanzado se mantuviera. Por ello, en julio del 2010, como se señala en la memoria anual de ese año,

el BN realizó un conjunto de actividades en torno al desarrollo del gobierno corporativo. Dichas acciones se desprendieron de las recomendaciones realizadas por la consultora IAAG Consultoría & Corporate Finance S.A., a la que se le había encargado realizar un programa de diagnóstico e implementación de mejores prácticas de gobierno corporativo para el BN. Así, en el 2010, el Directorio aprobó la Política de Gobierno Corporativo, que definió las prácticas de actuación del banco con la dirección, administración y demás grupos de interés; asimismo, la Política de Responsabilidad Social Empresarial y el Código de Ética del Banco de la Nación (Banco de la Nación, Memoria 2010, pág. 61).

Estos primeros 50 años del BN han significado muchos aciertos, retos y dificultades, pero sobre todo, la apuesta de un grupo humano comprometido con el desarrollo del país.

DESCENTRALIZACIÓN: LAS SEIS MACRORREGIONES DEL BANCO DE LA NACIÓN

La Gerencia de Banca de Servicios, considerando las distancias geográficas y las vías de acceso de nuestro país, presenta una estructura matricial compuesta por seis (6) macrorregiones: Arequipa, Cusco, Huancayo, Lima, Piura y Trujillo. Dicha división responde no solo a la búsqueda de una gestión eficiente sino que forma parte de las políticas de descentralización del banco.



Arequipa



Cusco





Huancayo



Piura



Trujillo



EL BANCO DE LA NACIÓN EN CIFRAS

COBERTURA A NIVEL NACIONAL

(al cierre de junio del 2016)

DISTRITOS A LOS QUE SE BRINDA SERVICIOS

1224

(de los 1854 en el Perú)

...

TOTAL DE CANALES DE ATENCIÓN DEL BN

7292

CAJEROS AUTOMÁTICOS

892

RED DE OFICINAS

Agencias Oficinas especiales Oficinas

465 165 630

AGENTES MULTIRED

Oficinas municipales Oficinas comerciales Agentes del BN

511 5170 5861

...

PORCENTAJE DE COBERTURA DEL BN A NIVEL NACIONAL

66%

...

AFILIADOS A LA BANCA CELULAR

518.603

(a junio del 2016)

INSTITUCIONAL

AÑOS DE VIDA

50

PRESIDENTES

23

COLABORADORES

4485

(al 2015)

LOGROS Y PREMIOS

26

SEDES

5

1. La actual Fiscalía de la Nación (Centro de Lima).
2. El edificio del hoy Ministerio de Cultura (San Borja).
3. Entre las avenidas Lampa y Colmena (Centro de Lima).
4. En la avenida República de Panamá (San Isidro).
5. Entre las avenidas La Arqueología y Javier Prado Este (San Borja).

...

NUEVA SEDE

ALTURA

135 m

PISOS

30

...

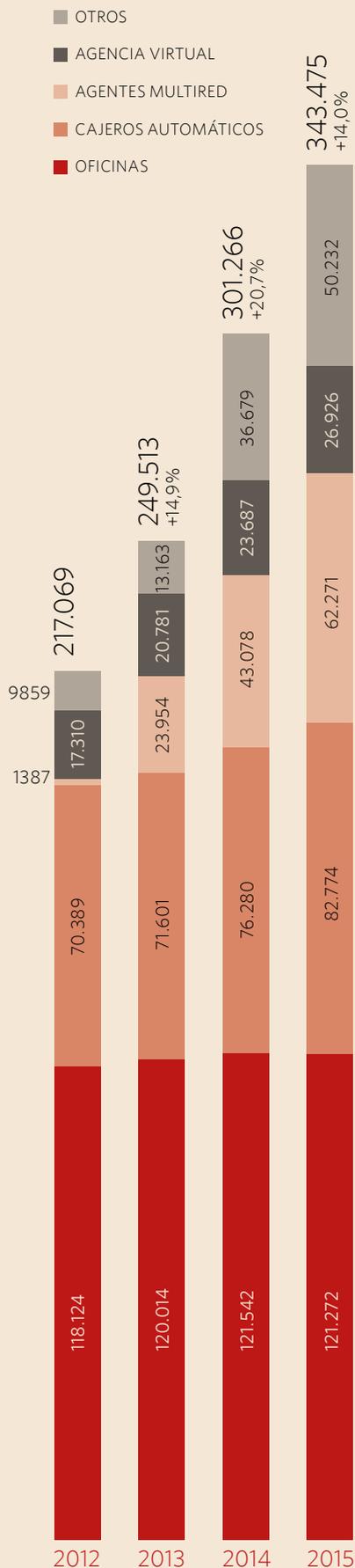
ALTITUD DE LA AGENCIA MÁS ALTA DEL BN

4387 m s. n. m.

(Macusani, provincia de Carabaya, Puno)

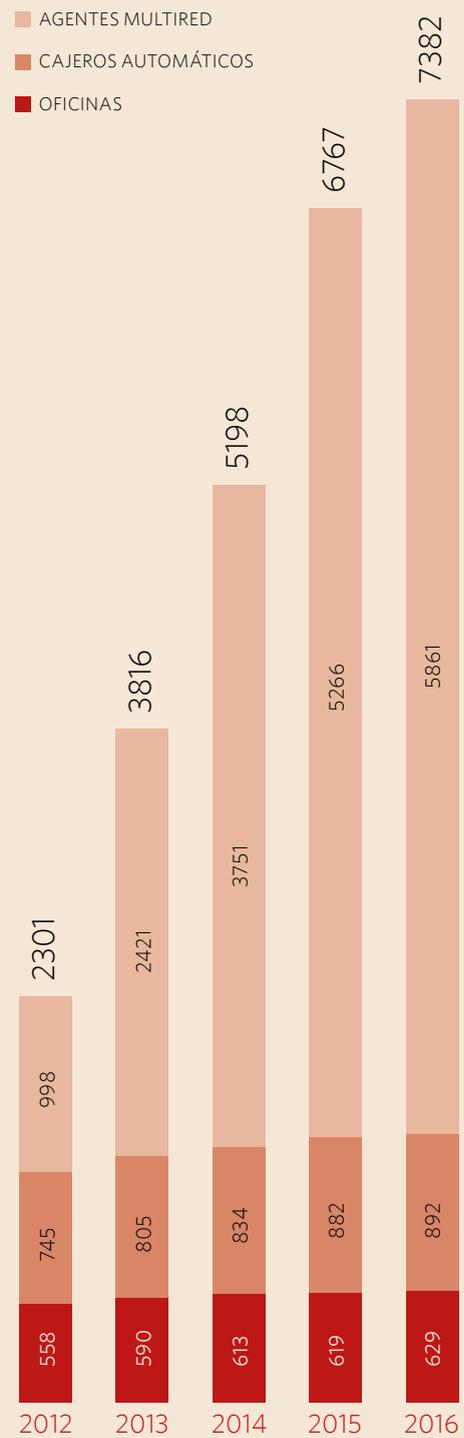
OPERACIONES

(en miles)



Fuente: Semanario Económico, Financiero y Administrativo del Banco de la Nación.

CANALES DE ATENCIÓN



DATOS DE CONTACTO

Oficina principal:
 Av. Javier Prado este s/n, cdra. 24, San Borja
 Central telefónica: 519-2000
 Página web: www.bn.com.pe

BancodelaNacion
 @BancodelaNacion
 BNPeru



Los primeros 50 años del Banco de la Nación

Hace 50 años, sobre la base de la Caja de Depósitos y Consignaciones, se crea el Banco de la Nación mediante la Ley N° 16000. Hoy, con orgullo, llevamos 50 años de vida institucional, inmersos en una política de mejora continua de nuestros productos y servicios con un equipo de trabajo comprometido con la calidad y el servicio al cliente. El camino no ha sido fácil, pero hemos sabido reponernos de las dificultades y superar los retos que se nos han presentado.

A lo largo de la recopilación de información para este libro, hemos visto que la inmensa mayoría de los trabajadores y extrabajadores ha manifestado su gran cariño por la institución, considerándola incluso como su propia familia. Con vocación de servicio, han trabajado con entrega, convencidos de que sus esfuerzos se materializan cada día en la búsqueda de la bancarización del Perú y la inclusión financiera del total de su población.

Con este libro, rendimos homenaje a todos los que, de una u otra manera, escribieron la historia del Banco de la Nación, el banco de todos los peruanos.

Bibliografía

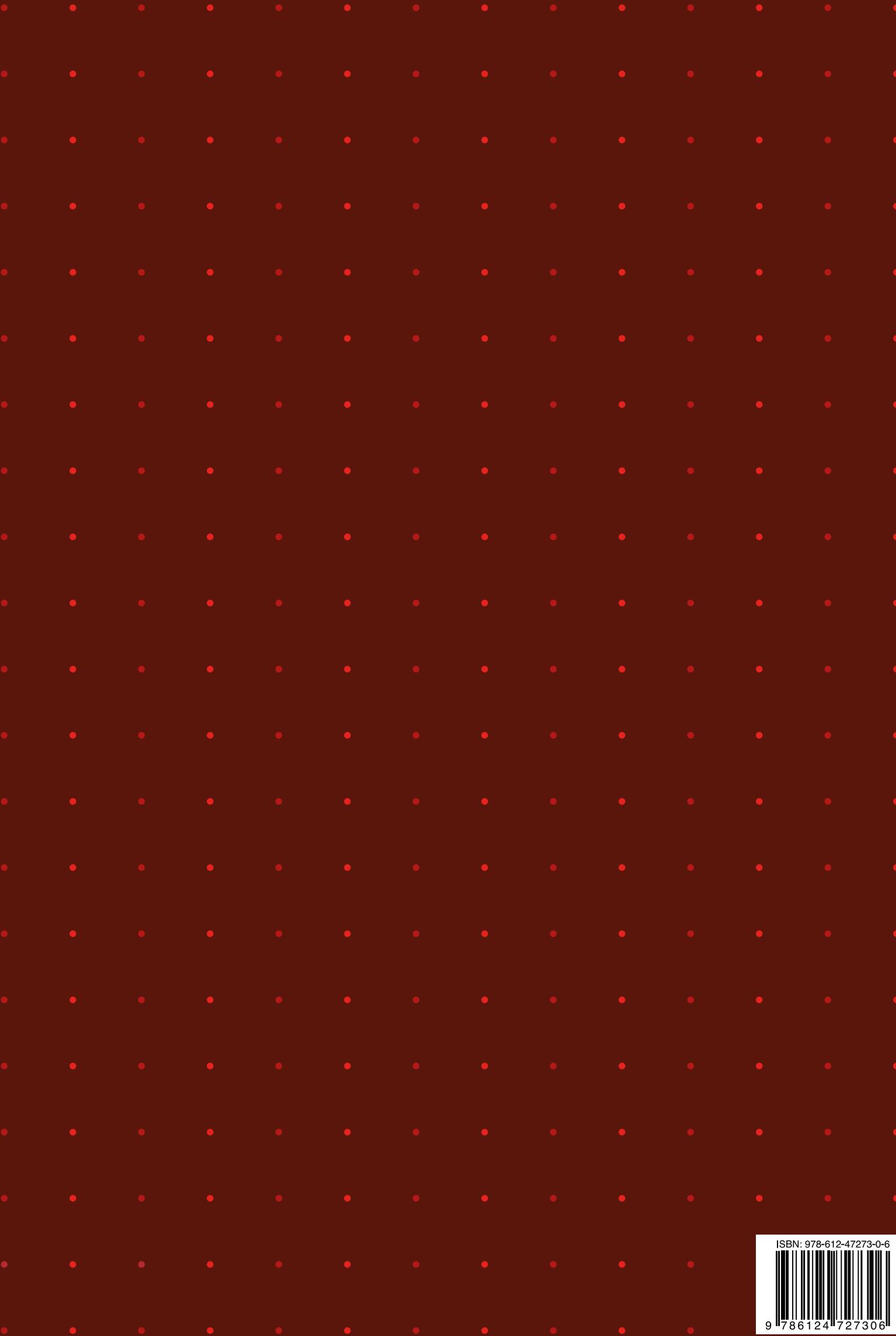
- Alcorta, L. (1992). *El nuevo capital financiero: grupos financieros y ganancias sistémicas en el Perú*. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Memoria Anual*. Lima: BCRP.
- Banco de la Nación. (s.f.). *Memoria Anual*. Lima.
- Bardella, G. (1989). *Un siglo en la vida económica del Perú, 1889-1989*. Lima: Banco de Crédito del Perú.
- Bertram, G. (2002). Perú 1930-1960. En: L. Bethell, *Historia de América Latina*. Barcelona: Crítica.
- Callegari, C. (1986). *Historia del Banco de la Nación*. Lima: Centro de Documentación e Información Andina.
- Contreras, C. (2004). *El aprendizaje del capitalismo. Estudios de historia económica y social del Perú Republicano*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Dornbusch, R. & De Pablo, J. (1989). Debt and Macroeconomic Instability in Argentina. En: J.D. Sachs, *Developing Country Debt and the World Economy* (pp. 37-56). Chicago and London: University of Chicago Press.
- FitzGerald, E. (1985). Capitalismo de Estado en el Perú. En: C. McClintock y A. Lowenthal, *El gobierno militar. Una experiencia peruana 1968-1980* (pp. 89-119). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Hunt, S.J. (2011). *La formación de la economía peruana. Distribución y crecimiento en la historia del Perú y América Latina*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Banco Central de Reserva del Perú, Instituto de Estudios Peruanos.
- Kuczynski, P.P. (1980). *Democracia bajo presión económica. El primer gobierno de Belaunde (1963-1968)*. Lima: Ediciones Treintatrés & Mosca Azul Editores.
- Parodi, C. (2010). *Perú 1960-2000. Políticas económicas y sociales en entornos cambiantes*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Parodi, C. (2014). *Perú 1995-2012. Cambios y continuidades*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Pasco-Font, A. y Saavedra, J. (2001). *Reformas estructurales y bienestar. Una mirada al Perú de los noventa*. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE.
- Pastor, M.J., y Wise, C. (1991). *Peruvian Economic Policy in the 1980's: From Orthodoxy to Heterodoxy and Back*. Kellogg Institute.
- Rojas, J. (1996). *Políticas comerciales y cambiarias en el Perú, 1960-1995*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Schydrowsky, D. y Wicht, J.J. (1979). *Anatomía de un fracaso económico. Perú 1968-1978*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Sheahan, J. (2001). *La economía peruana desde 1950. Buscando una sociedad mejor*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Thorp, R. (1985). Evolución de la economía peruana. En: C. McClintock y A. Lowenthal, *El gobierno militar. Una experiencia peruana 1968-1980* (pp. 63-88). Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Thorp, R. y Bertram, G. (2013). *Perú 1890-1977. Crecimiento y políticas en una economía abierta*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Townsend, A. (30 de marzo del 2014). Historia de cómo pasamos de paria internacional a economía liberalizada. En: *Diario El Comercio*.
- Wise, C. (2005). *Reinventando el Estado: estrategia económica y cambio institucional en el Perú*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Yamada, G. y Castro, J. (2010). *La economía peruana en la última década: mejor desempeño y mayor resiliencia a las crisis*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Zegarra, L.F. (2014). Perú, 1920-1980. Contexto internacional, políticas públicas y crecimiento económico. En C. Contreras, *Compendio de historia económica del Perú. Tomo 5. La economía peruana entre la Gran Depresión y el reformismo militar* (pp. 19-104). Lima: Banco Central de Reserva del Perú, Instituto de Estudios Peruanos.
- Zuzunaga Flórez, C. y Saulniers, A. (1985). *Las empresas públicas en el Perú*. Lima: Centro Peruano de Investigación Aplicada.

Agradecimientos

Este libro ha sido posible gracias al apoyo, recuerdos y anécdotas de funcionarios, extrabajadores, presidentes y gerentes que estuvieron a cargo de la dirección del banco en diferentes momentos, así como de usuarios y representantes de otras instituciones con las que el Banco de la Nación trabaja conjuntamente. Asimismo, agradecemos el apoyo de la sección Almacén y al equipo de la Biblioteca del Banco de la Nación.



**AÑOS LLEVANDO LA
BANCA A DONDE TÚ ESTÁS**



ISBN: 978-612-47273-0-6



9 786124 727306