

## DE LA ACADEMIA

# Así se salvó la Fundación Santa Fe de Bogotá

Roberto Esguerra Gutiérrez<sup>1</sup>.

- .....
1. MD. MACP. Discurso de posesión como Miembro Honorario de la Academia Nacional de Medicina.

La historia de la Fundación Santa Fe de Bogotá comienza el 2 de noviembre de 1972, día en que sus seis fundadores suscribieron el Acta de constitución. Estaban motivados con la idea de crear una institución privada, sin ánimo de lucro, que contribuyera a superar la postración en que se encontraba el sector hospitalario colombiano a mediados del siglo XX. Solo contaban con el lote que fue donado para la construcción del hospital, el año siguiente contrataron al arquitecto George Nelson en New York y recibieron apoyo del Grupo Grancolombiano que facilitó unas oficinas y financió un estudio de factibilidad.

El 23 de enero de 1976 Don Carlos Haime oficializó la donación de la construcción y dotación de la Clínica de Urgencias por parte de la Fundación Moris Gutt, que luego pasaría a llamarse Fundación Moris y Tila Gutt. La clínica debía ser autónoma con sus propios RX, Laboratorio y salas de cirugía. Además, fue voluntad de los donantes que se atendiera a toda persona que acudiera a solicitar servicios. Así se inició una relación que ha permanecido en el tiempo hasta la actualidad y que me permite afirmar que la Familia Haime Gutt ha sido de lejos la más grande y permanente benefactora de la Fundación Santa Fe de Bogotá, inicialmente con Don Carlos a la cabeza y en los últimos tiempos con su hijo Daniel. En el año 2010 tuve el agrado de organizar un homenaje de agradecimiento y reconocimiento a Don Carlos, con la presencia del presidente de la República. Nada más justo y merecido.

A comienzos de 1977, se contrató la construcción del hospital con la firma Cuéllar Serrano Gómez, la obra comenzó en febrero de 1978. La construcción fue financiada por las principales Corporaciones de Ahorro y Vivienda. El 31 de julio de 1979 la Junta Administradora designó a Alfonso Esguerra Fajardo, médico radiólogo, como director del Hospital y responsable de la dirección de construcción, dotación e implementación administrativa.

**Presentado:**  
29 de febrero de 2024

**Correspondencia:**  
secgeneral@  
anmdocolombia.org.co

**DOI: 10.56050/01205498.2355**

En 1979 se escogió a “The Henry Meltzer Group” para proveer la dotación de equipos médicos, financiada por el Morgan Guaranty Trust Co de Nueva York y del Export-Import Bank de Estados Unidos, con Aval de un grupo de Bancos locales liderados por el Banco Cafetero. Fueron dos préstamos por un total de US \$ 12. 677.217 aprobados en octubre de 1980. Posteriormente, se adquirió un préstamo adicional con el Morgan Guaranty Trust Co para capital de trabajo por US \$5.000.000.

Una vez adquirido el equipo permaneció por meses en una bodega en el puerto de Nueva York ya que la construcción del hospital presentaba un retraso importante ocasionado por la crisis de liquidez de las corporaciones de ahorro y vivienda que afectó el flujo de recursos para la obra. Finalmente, los equipos comenzaron a llegar a Bogotá en septiembre de 1981.

La Clínica de urgencias Moris y Tila Gutt se inauguró el 19 de enero de 1983 y el hospital abrió sus puertas el 31 de enero. Pasaban los días y los pacientes no llegaban, el hospital estaba prácticamente desocupado, muy lejos de las ocupaciones que se esperaban y que debían generar los recursos para la operación. Los médicos continuaban usando los servicios de las instituciones tradicionales de la ciudad. La situación llevó a que se tuvieron que cerrar dos de los pisos de hospitalización.

Con el paso de los meses la situación en lugar de mejorar seguía empeorando pues los ingresos no eran suficientes para sufragar los gastos operativos. Se comenzaron a acumular deudas con los proveedores, se tenía dificultad para pagar los servicios básicos, los salarios y los honorarios no se podían pagar oportunamente.

Desde finales de 1983 liderados por el Banco de Bogotá, en cabeza del Dr. Fernando Suescún Mutis, los acreedores financieros con participación de

la Fundación Santa Fe de Bogotá, representada por Morris Harf, comenzaron a redactar un acuerdo para la posible refinanciación de la deuda. El progreso fue lento y dependió de la inteligencia y la pericia del Dr. Suescún para poder ir avanzando.

Para finales de 1984 y comienzos de 1985 el panorama financiero empeoraba aún más a lo que se sumó la devaluación acelerada que sufrió el país y que llegó a ser cercana a 50%. Como una buena parte de las acreencias de la FSFB se encontraban en dólares el impacto era demoledor. La situación también comprometía a importantes empresas del país, por lo que la Junta Monetaria emitió la Resolución 33 de 1984, mediante la

cual las deudas en dólares se convertían en pesos y el riesgo cambiario se sustituyó por un interés en pesos. Posteriormente, el 27 de marzo de 1985, la Junta emitió la Resolución 25, que extendía los beneficios de la Resolución 33 a las entidades sin ánimo de lucro del sector salud.

Para julio de 1985 la situación de la Fundación era crítica, se había avanzado en un proyecto de Acuerdo con los Acreedores financieros, pero las relaciones con estos estaban en un punto muy difícil con una gran tensión y pugnacidad, los proveedores de

insumos y medicamentos amenazaban con suspender los despachos y las relaciones con el cuerpo médico se habían deteriorado. En la calle se decía que el cierre era inminente y se hablaba de la posibilidad de que los acreedores la convirtieran en un hotel o un centro comercial. La Fundación Santa Fe de Bogotá estaba técnicamente quebrada y empresarialmente muerta.

Esta situación precipitó la renuncia de Alfonso Esguerra de la Dirección General, el 22 de julio de 1985. Fui nombrado Director General de la Fundación Santa Fe de Bogotá, porque nadie más aceptaría y porque de no haberlo hecho yo, con seguridad los Acreedores habrían designado un

***"Este no fue el resultado del esfuerzo de unas pocas personas, se logró gracias al compromiso de mucha gente que creyó en la idea y se entregó con pasión a la causa de salvar la Fundación Santa Fe de Bogotá"***

Director para apoderarse de ella. Yo era consciente del problema, pero sinceramente no imaginaba su magnitud y sabía que, si no teníamos éxito, los cientos de personas que habían creído en el proyecto quedarían sin trabajo. Me posesioné el 24 de julio de 1985 y puse como condición continuar con mi práctica médica medio tiempo.

La situación no podía ser más difícil, la operación estaba lejos de alcanzar el punto de equilibrio, aunque la Junta de la Fundación había aprobado el texto del Acuerdo de Acreedores, estos no habían iniciado el proceso de firmas y el Banco Cafetero que era el acreedor mayoritario se negaba a hacerlo si no se introducían unos cambios. Al final de ese año los pasivos totalizaban en US \$ 54.786.855 (equivalentes a US de 2024: \$ 155.046.800). No había acceso al crédito, los proveedores se negaban a despachar, los médicos estaban desmotivados y los empleados angustiados. No había a quién acudir en busca de recursos. Estábamos solos y era evidente que si nosotros no lo lográbamos, la Fundación Santa Fe de Bogotá terminaría su historia muy pronto.

Al día siguiente de mi posesión, el director Financiero me presentó un análisis de la situación y me informó que ni siquiera tenía como pagar la nómina cinco días después. Estábamos muertos. Fueron horas angustiosas analizando posibles salidas sin encontrar ninguna. Faltaban apenas pocos días para el final del mes cuando me llamó desde urgencias Orlando Corzo, cardiólogo y me informó que tenía a don Julio Mario Santodomingo con un problema coronario y que procedería a realizarle una angioplastia. Le deseé mucha suerte. Al día siguiente Don Julio Mario, a quién yo no conocía personalmente, subió a la Dirección a agradecer y felicitar por los servicios. Preguntó cómo estaba la Fundación y le conté brevemente, le transmití también mi angustia de no poder pagar la nómina que costaba cerca de \$20 millones de pesos de la época (unos \$1.242 millones de 2024). Guardó unos segundos de silencio y luego me dijo: “mañana a las 8 a.m. tendrá aquí un cheque por \$ 20 millones de pesos”. Pero no es una donación, es un prepagó por servicios médicos que hace Bavaria. ¡Tuvimos como pagar la nómina y pasar el mes!

Con ese respiro procedí a formar el equipo que me acompañó y que hizo posible lo que siguió.

Me reuní con los proveedores en una reunión muy difícil por la agresividad y la amenaza de no despachar más. Afirmaban que no querían oír más promesas que no se cumplieran y progresivamente se fueron retirando, mientras murmuraban insultos y amenazas. En ese momento un extranjero, que estaba en la última fila y había permanecido callado, se levantó y se identificó como Kenneth Forbes, Gerente General de Travenol, hoy Baxter, dijo: “yo no entiendo nada, la única posibilidad que tenemos de recuperar la plata es darle la oportunidad a este señor de cumplir con su promesa de pagarnos, los invito a hacerlo”. Sus principales colegas entendieron sus argumentos y se sumaron a la causa. Con cada uno se hizo un plan de pagos que cumplimos rigurosamente.

El paso siguiente fue la reunión con los representantes de los acreedores en el Comité. Tarea nada fácil, porque me miraban con desconfianza, un médico y pariente del anterior director, “más de los mismo” decían algunos. Afortunadamente conté con el apoyo y la comprensión de Fernando Suescún, quien como coordinador del Comité me proporcionó la confianza que permitió continuar con el proceso del Acuerdo, hasta lograr que el Banco Cafetero firmara en diciembre de 1985 y para mediados de 1986 lo había hecho el 98% de las acreencias. Tres corporaciones de ahorro y vivienda se negaron a hacerlo: Concasa, Las Villas y Colpatria. El acuerdo tenía una duración de 20 años, todas las acreencias en pesos, interés de 24% anual, siete años muertos para el pago de intereses para Bancos y ocho para corporaciones de ahorro y vivienda (luego fue unificado en 8). El plazo para iniciar el pago de capital se estableció en 10 años. Se adquiría el compromiso de reformar los Estatutos de la Fundación para que los Acreedores tuvieran mayoría en todas las instancias directivas.

Naturalmente nos reunimos con los médicos y con todo el personal y encontramos una acogida emocionante. Todos se comprometieron con la causa: no permitir que la Fundación muera ni la tomen los Acreedores. No fue solo un compromiso fue

una realidad y gracias a eso hoy la Fundación está viva.

En este punto debo hacer un reconocimiento a la dedicación del expresidente Carlos Lleras Restrepo, quien personalmente presidió todas las reuniones del Comité Financiero Ejecutivo, que hacía las veces de Junta Directiva y que se reunía todos los martes a las 6 de la tarde. Gracias a sus buenos oficios se había logrado la Resolución 25 de la Junta Monetaria y gracias a su sabiduría y experiencia el Comité cumplió sus funciones, a pesar de que algunas de las reuniones fueron muy difíciles y tormentosas. Fue mucho el tiempo que me dedicó y las enseñanzas que recibí de él, además de haber contado siempre con su cercanía. La Fundación Santa Fe de Bogotá debe mucho al Dr. Carlos Lleras Restrepo.

Implementamos de inmediato una rígida austeridad en todas las áreas, adecuamos y ajustamos la planta de personal drásticamente. Iniciamos un estudio de costos de todas las actividades, que permitiera identificar los márgenes de cada una, para establecer unas tarifas con sustento técnico. Estos temas eran totalmente nuevos en el sector hospitalario de hace 35 años como lo era también la planeación estratégica con que comenzamos a trabajar desde el primer día. Emprendimos una cruzada para que la Fundación cambiara su imagen prepotente por una humana y más cercana, este frente fue probablemente en el que más tiempo invertimos y se complementó con el programa de calidad que habíamos iniciado, con la convicción de que no solo debíamos querer ser los mejores, debíamos estar en capacidad de demostrarlo. Fue así como creamos la primera unidad de calidad en un hospital colombiano en 1991.

Nos comprometimos con los acreedores a destinar cada peso que obtuviéramos de margen al pago de las deudas y dimos prioridad a cumplir estrictamente cualquier compromiso o acuerdo que realizábamos, pues era una prioridad recuperar la credibilidad.

El equilibrio operacional se alcanzó en 1991, lo que permitió que, en 1992, un año antes del vencimiento del plazo acordado, se abonaran \$201 mi-

llones y \$445 en 1993. Así lo seguimos haciendo rigurosamente todos los años. Al mismo tiempo buscábamos fórmulas que nos ayudaran a disminuir las deudas, así fue como en 1988 se realizó una operación con Pepsicola Panamericana que permitió solucionar el 33% de la deuda con Bancolombia. A finales de 1989, gracias a otra generosa donación de Don Carlos Haime a través de la Fundación Moris y Tila Gutt, se tuvieron los recursos que permitieron realizar una operación financiera con la que se solucionó la totalidad de la acreencia del Banco Cafetero, que era el acreedor mayoritario. Años más tarde, en 1997, se concretó la donación de la deuda del Banco de Colombia, por parte de sus dueños en ese momento, Jaime e Isaac Gillinski, que veníamos trabajado desde años antes.

Teníamos claro que no era suficiente con controlar estrictamente los costos, además requeríamos garantizar un aumento sostenido de los ingresos que no dependiera solo de contratos con terceros. Fue así como nació FESALUD, una empresa de Medicina Prepagada, que pertenecía por terceras partes a la Aseguradora Grancolombiana, La Fundación Santa Fe de Bogotá y Coomedica una cooperativa de los Médicos de la Fundación. La empresa fue muy exitosa, cumplió claramente su objetivo y su impacto se observa en la evolución financiera de la FSFB. Más tarde, Fesalud fue vendida a Colpatria y hoy, 30 años después, Axa Colpatria conserva el plan Fesalud en su portafolio.

Al retirarse el Dr. Lleras en 1991, fue designado presidente de la Fundación Santa Fe de Bogotá Carlos Upegui Zapata, por aquel entonces la mano derecha del Dr. Carlos Ardila Lülle en su grupo empresarial. El Dr. Upegui además de destacado empresario, era un reconocido y respetado jurista. Muchas horas dedicó a guiarme en los momentos más difíciles e inciertos. Con acierto presidió la Fundación en épocas muy difíciles y su generoso aporte fue definitivo para la supervivencia de la institución. La fundación debe estar agradecida siempre con él.

Había un aspecto que nos preocupaba mucho y era que no se había previsto un área para el tratamiento del cáncer, claramente veíamos que esta falencia

constituía una debilidad estructural muy importante. El Dr. Upegui entendió la necesidad de buscar una solución y se metió de lleno a ayudarnos a encontrarla. Ante las restricciones impuestas por el Acuerdo de Acreedores no disponíamos de recursos para poder hacer inversiones costosas. Por eso desarrollamos, mediante cuidadosos estudios actuariales la idea de un bono, que funcionaba como un seguro para el tratamiento del cáncer de por vida para sus poseedores. Los bonos tuvieron mucho éxito y se colocaron en su totalidad. Fue fundamental el apoyo del Dr. Carlos Ardila Lulle, quien adquirió un número importante para sus funcionarios y familiares. Con estos bonos se emprendió la construcción del área física con los bunkers para los equipos de radioterapia que fueron donados también por el Dr. Ardila Lulle. En 1991 se inauguró el instituto Carlos Ardila Lulle para el tratamiento del cáncer.

El Dr. Ardila no se limitó a apoyar el área de cáncer, estaba muy pendiente de todos los aspectos de la Fundación y me invitaba con mucha frecuencia a que conversáramos y lo actualizara de la marcha de la institución. Fueron innumerables las formas en que ayudó siempre. Él fue el artífice de la operación con Pepsicola Panamericana que ya se mencionó. Los fundadores lo distinguieron con el título de “Fundador Vitalicio” como testimonio de agradecimiento.

En 1991 se logró que Colpatria firmara un acuerdo en las mismas condiciones del vigente que se negó a firmar y también logramos que Concasa firmara el acuerdo original en 1992. En 1993, en vista de los resultados positivos que mostraba la operación pero que no permitirían cumplir con la fórmula de pago original, logramos que se aprobara una nueva fórmula que permitiría cumplir sin modificar los plazos iniciales y con el mismo valor presente.

Algunas reuniones del Comité Financiero fueron particularmente difíciles como aquella en que los acreedores nos exigían liquidar todos los programas sociales y dedicar esos dineros a amortizar las deudas. En la administración nos negamos a hacerlo y dijimos que preferíamos que la Fundación desapareciera a que perdiera su esencia social. Otro momento memorable ocurrió probablemente en el

segundo semestre de 1987, cuando en una reunión del Comité Financiero consideré que un representante del Banco de Bogotá, para entonces acreedor mayoritario, había sido irrespetuoso con el Dr. Lleras que presidía la reunión y le solicité que se retirara del recinto. Así lo hizo, y renunció al Comité y también se retiraron de la coordinación del Comité de Acreedores, que asumió Granahorrar, que era su suplente. El Banco de Bogotá volvió a asistir a partir de 1993.

A pesar del cumplimiento estricto de lo pactado por parte de la FSFB, la relación con un grupo de acreedores fue especialmente crítica cuando en 1993 por iniciativa del Banco de Bogotá, este banco además del Banco de Colombia y del Central Hipotecario, suscribieron una carta en que solicitaban que los organismos directivos estuvieran integrados únicamente por los acreedores. Además, resolvieron desconocer las fechas para iniciar los pagos que ya habían aceptado la mayoría de los acreedores. La defensa exitosa de los intereses de la Fundación fue realizada de manera brillante por el Dr. Carlos Lleras de la Fuente y contó con el respaldo de la mayoría de los demás acreedores diferentes a los firmantes.

En estas condiciones consideré que mi misión estaba cumplida, por lo que anuncié mi determinación de retirarme el 24 de julio de 1994, día en que completaba 9 años al frente de la FSFB, pues quería regresar a mi práctica médica de tiempo completo. Luego de un proceso de varias semanas la Junta Administradora designó como Director General al médico Julio Portocarrero.

La misma tendencia positiva continuó hasta el año 1999, pues a partir del primer semestre de 2000 se comenzó a observar una drástica caída en los márgenes que preocupó seriamente a los acreedores y directivos, especialmente cuando el año cerró con cifras en rojo, lo que no ocurría en los últimos 9 años. Fue por eso que me solicitaron regresar a la Dirección, cosa que ocurrió a partir del 24 de julio de 2001. Muy a mi pesar en esta ocasión tuve que dejar por completo la práctica de la medicina porque la dirección ya requería una dedicación de tiempo completo.

En esta segunda oportunidad las cosas fueron infinitamente más fáciles, logramos que la tendencia positiva se hubiera recuperado a finales de ese mismo año, lo que nos permitió comenzar a soñar e implementar las acciones que dotaran a la FSFB de las herramientas necesarias para continuar su camino exitoso en el futuro.

La primera tarea fue terminar de pagar la deuda incluida en el Acuerdo con los acreedores, lo que se logró en diciembre de 2003, dos años antes de lo previsto en el Acuerdo. Quedaban unos pasivos que se terminaron de pagar entre 2004 y 2006, de manera que el endeudamiento era prácticamente cero al terminar 2007. En 2008 y 2009 adquirimos unos préstamos para renovación tecnológica que terminamos de pagar en el 2009, de manera que 2010 terminó con cero endeudamiento. Sin ninguna duda, haber logrado este hito fue posible en buena medida, gracias al riguroso y serio manejo financiero que dio a la Fundación su Directora Financiera de aquella época, Catalina Vásquez.

La segunda prioridad fue la digitalización del hospital, que iniciamos en el año 2003 con la firma Orden de Colombia, subsidiaria de la firma Chilena Orden S.A., más tarde Sonda S.A. Este paso significó un esfuerzo monumental porque realizar el cambio cultural que se requería contó con mucha resistencia, especialmente en algunos sectores del cuerpo médico. Hace 20 años el Hospital de la Fundación Santa Fe de Bogotá fue el primer hospital digitalizado en Colombia y uno de los primeros en Latinoamérica.

El tercer frente fue crear la Facultad de Medicina con la Universidad de los Andes. Para ello solicité al Profesor José Félix Patiño, quien había sido un convencido de este proyecto, regresar a la FSFB, pues se había retirado y trabajaba en el Instituto Nacional de Cancerología. El Dr. Patiño conformó un equipo coordinado por Gustavo Quintero que comenzó a trabajar de inmediato. Afortunadamente el Rector de la Universidad de los Andes, Carlos Angulo, entendió la importancia y acogió con todo entusiasmo el proyecto. Fue además providencial que Jaime Toro Gómez fuera el Director

Médico de la FSFB y su Hermano José Rafael Vicerrector de la Universidad de los Andes, ambos jugaron un papel muy importante.

El proyecto tuvo que luchar contra la oposición de personas tanto al interior de la Universidad, como de la Fundación, en donde algunos colegas, entre ellos uno de sus Fundadores, consideraban que la presencia de estudiantes acabaría con el hospital en pocos meses, afortunadamente el tiempo demostró lo equivocados que estaban! La Facultad inició clases el 28 de julio de 2004 y hoy con 28 promociones graduadas, a poco de cumplir sus primeros 20 años, cuenta con un merecido prestigio y reconocimiento nacional e internacional.

El cuarto frente fue solucionar el rezago que teníamos en dotación y equipo médico ya que no se había podido hacer una inversión importante en estos frentes. Una vez pagadas las acreencias realizamos un plan para solucionar los problemas más críticos, pero no disponíamos de dinero suficiente para pensar en los desarrollos que garantizaran el liderazgo tecnológico para el futuro. En particular yo tenía la obsesión de que la Fundación tuviera un PET, tecnología desarrollada recientemente. Durante los años 2003 y 2004 realizamos innumerables contactos y exploramos todo tipo de posibilidades, con resultados negativos, era una inversión muy grande y nadie estaba dispuesto a financiarla.

Ya estábamos resignados a renunciar a este sueño, cuando en enero de 2005, el representante de General Electric en Colombia, quien sabía de nuestros esfuerzos me llamó y me dijo que un inversionista venezolano quería conocer la FSFB, pues había estado visitando instituciones en Colombia donde hacer una inversión en un PET y ninguna lo había convencido. Fue así como conocimos a Wilson Mourad, médico y destacado cirujano, pionero de la cirugía robótica en América Latina, quien ya tenía el primer PET de la región funcionando en Caracas. Luego de un recorrido rápido por el hospital y tras una breve charla me dijo que estaba dispuesto a hacer la inversión. Vinieron todos los trámites, reuniones con miembros de la Junta, verificaciones en Caracas por diferentes vías, hasta

que finalmente la Junta Directiva y todos los estamentos de la Fundación impartieron la aprobación para los acuerdos, que se firmaron en mayo de 2005.

Sin la menor duda, este apoyo, que permitió a la FSFB tener el primer equipo de PET en Colombia y un Ciclotrón para producir el material radioactivo necesario, catapultó la imagen de liderazgo tecnológico y científico de la Fundación. Posteriormente, bajo la misma alianza se renovaron los equipos de Resonancia y TAC con equipos de última generación. Gracias a la confianza y a la visión de Wilson, la FSFB tuvo un renacer en su liderazgo tecnológico que fue definitivo para su futuro.

La calidad continuó siendo una prioridad para darle continuidad a todos los esfuerzos iniciados en 1991, fue así como iniciamos la aplicación de la metodología *Six Sigma* a todo lo largo de la organización, emprendimos el reto de obtener la Acreditación Nacional, alcanzada en 2007 y la Acreditación Internacional de Joint Commission International obtenida en febrero de 2010. También ocupábamos los primeros lugares en los rankings regionales y nacionales.

La investigación fue un aspecto que no descuidamos y es un frente en el que se obtuvieron éxitos indudables gracias a la experta conducción de Gabriel Carrasquilla. En 2005 Colciencias reconoció a la Fundación Santa Fe de Bogotá como Centro de Investigación, para 2010 contaba con 26 grupos reconocidos, tenía certificación de Buenas Prácticas clínicas otorgada por INVIMA y movilizaba importantes sumas de dinero para la investigación, a la vez que contaba con alianzas internacionales de primer orden.

Iniciamos un centro de atención primaria en la localidad de Madrid, convencidos de la importancia de tener experiencia en este campo, como lo habíamos hecho años antes con la empresa de atención domiciliaria *Home Care*. También creamos un centro de atención primaria en el Centro Comercial Unicentro, adquirimos las casas que permitirían el desarrollo de la calle 119, donde se acaba de termi-

nar el edificio de servicios ambulatorios y dejamos un primer proyecto de la ampliación del hospital, también se adquirió la sede administrativa que se denominó entonces “edificio fundacional”.

La Fundación Santa Fe de Bogotá había superado su situación financiera por completo, año tras año sus excedentes mejoraban, el reconocimiento de la sociedad era evidente y la solidez empresarial se había logrado por completo. En estas condiciones me retiro de la Dirección General en diciembre de 2010.

La Fundación ha podido seguir su camino con éxito indudable en todos los frentes, desde esos años que he relatado, por fortuna nunca ha vuelto a vivir una crisis financiera.

Este no fue el resultado del esfuerzo de unas pocas personas, se logró gracias al compromiso de mucha gente que creyó en la idea y se entregó con pasión a la causa de salvar la Fundación Santa Fe de Bogotá. Médicos, profesionales de la salud y de otras disciplinas, técnicos, operarios de todos los niveles, gracias a ellos hoy la Fundación es la entidad sólida y pujante que todos conocemos. Gracias a ellos hoy la Fundación le sirve a Colombia y no desapareció convertida en un hotel o un centro comercial. Fueron todos ellos los que lo lograron, yo tuve la fortuna de hacer parte y liderar ese ejército que hizo posible una hazaña que parecía muy difícil de lograr. **¡¡¡Gracias infinitas a todos!!!**

## Fuentes consultadas:

1. *Actas de Junta Administradora, del Comité Financiero Ejecutivo y del Consejo de Fundadores de la Fundación Santa Fe de Bogotá.*
2. “*La Fundación Santa Fe de Bogotá. Sus primeros años 1972-1985*”. Alfonso Esguerra. 2017.
3. *Conversaciones y datos financieros suministrados por Alejandro Escobar. Director Financiero. Fundación Santa Fe de Bogotá.*
4. *Archivos personales del autor.*