



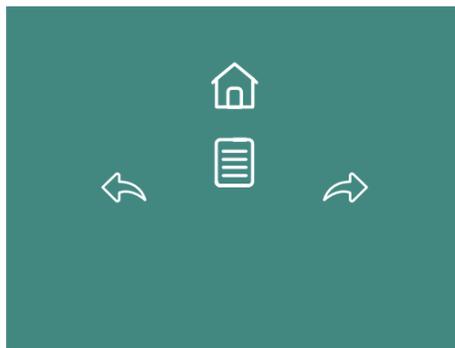
Informe de Sostenibilidad 2019



CÓMO USAR ESTE PDF

ESTE ARCHIVO ES UN PDF INTERACTIVO. POR MEDIO DEL MISMO SE PUEDE REALIZAR UNA LECTURA LINEAL DEL TEXTO, O BIEN USAR RECURSOS DE NAVEGACIÓN, QUE FACILITAN LA BÚSQUDA DE CONTENIDO.

A CONTINUACIÓN LOS RECURSOS DISPONIBLES:



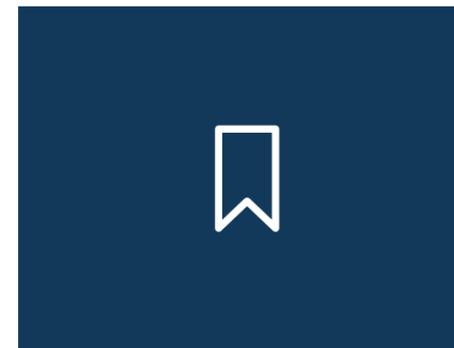
NAVEGACIÓN

Use las flechas para recorrer las páginas del documento (avanzar o retroceder). El botón con el icono “home” lo llevará nuevamente al inicio del documento. El segundo botón lo llevará al índice. Los dos últimos botones aumentan o disminuyen el *zoom* en las páginas.



ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

Las páginas que se indican en las respuestas del Índice de Contenido GRI tienen un enlace directo hacia el lugar en el que esos indicadores se relatan.



BOOKMARKS

Otra forma de navegar por el contenido es utilizando la herramienta Bookmarks. Si retiramos el pdf del modo “pantalla completa” (tecla “esc”) y abrimos la barra del lado izquierdo, encontramos este icono. Cuando hacemos clic en el mismo, Adobe Acrobat abrirá un menú lateral con los capítulos y subcapítulos del informe.



ADOBE ACROBAT READER

Recomendamos visualizar este documento en la versión más actual de Adobe Acrobat. Para descargarla, **[haga clic aquí.](#)**



ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE	4	RESPONSABILIDAD SOCIAL	74
PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO	8	Trabajo voluntario	74
EL EINSTEIN	10	Portal de donaciones	80
Mucho más que un hospital	10	AMIGOH	81
Estructura de gobernanza	16	EXCELENCIA EN GESTIÓN	82
ASISTENCIA	18	Sostenibilidad	82
Impacto ampliado en la salud	18	Actuación ética	85
Hacer crecer al SUS	30	Programa Einstein de Excelencia Operativa	87
Medicina basada en valor	32	Gestión de proveedores	88
Salud corporativa	34	Resultados financieros	90
Tecnología digital al servicio de la calidad y de la seguridad	35	Certificaciones y acreditaciones	92
<i>Big Data</i> e innovación para el SUS	38	PERSONAS	94
Telemedicina	39	Quién hace el Einstein	94
Excelencia compartida	40	MEDIOAMBIENTE	104
Calidad Einstein en la región centro-oeste	44	Calidad ambiental	104
Confiabilidad y seguridad	45	ACERCA DEL INFORME	110
Valora del personal clínico	48	Proceso de relato y materialidad	110
Experiencia del paciente	50	Índice de contenido GRI	114
Medicina diagnóstica	54	Pacto Global	117
Oncología	56	DIRECTORIO Y CONSEJOS	118
ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN	58	CRÉDITOS	122
Cualificar al sector de la salud	58		
Consultoría y gestión	66		
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	68		
Conocimiento basado en evidencias científicas	68		
Centro de referencia para investigaciones clínicas	71		
Innovación	72		



SIDNEY KLAJNER
Presidente de la Sociedad
de Beneficencia Israelita
Brasileña Albert Einstein

ESTAMOS COMPROMETIDOS CON LA SALUD DE LA SOCIEDAD

¿CÓMO SE REALIZA LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN EL EINSTEIN Y EN QUE ESTÁ CENTRADA?

Sidney Klajner: Desde su fundación, el Einstein asumió un compromiso con la salud de la sociedad brasileña e intenta generar valor para sus diversos públicos. Estamos atentos a sus necesidades y a nuestro propósito de minimizar el impacto de las operaciones y aumentar el beneficio de nuestros servicios. En el presente informe abordamos varias de nuestras medidas, y me gustaría enfatizar algunos aspectos relativos a nuestro contexto de actuación.

Cuando hablamos de sostenibilidad en el marco de la salud, es importante considerar los desafíos que este sector enfrenta en Brasil y en el resto del mundo. Uno de los aspectos a ser considerado es el aumento de la población. Otro es el envejecimiento de esa población. Actualmente, los adultos mayores o tercera edad, representan el 15 % de la población mundial y se estima que lleguen al 30 % en el 2030. Es necesario que esa conquista de la longevidad esté asociada con una mejor calidad de vida.

Sabemos que el 85 % de los ancianos del mundo sufren como mínimo de una enfermedad crónica. Se estima que 40 millones de personas de la población global muere al año debido a ese tipo de enfermedades. Estos factores elevan la demanda de servicios. Otro aspecto relevante es el desperdicio: procedimientos innecesarios, superposición de esfuerzos, falta de coordinación del cuidado, fallas en la prevención y otros ejemplos que resultan en gastos que podrían y deberían evitarse para que el sistema pueda ocuparse de las reales necesidades de la población.

Es necesario tener en cuenta esos desafíos para construir soluciones que amplíen el acceso, mejoren los tratamientos y diagnósticos y permitan un uso más eficiente de los recursos, fortaleciendo el sistema de la salud.

¿CÓMO SE TRABAJA ESTE TEMA EN EL EINSTEIN?

SK: Es un esfuerzo constante y se relaciona con nuestro propósito de hacer que todos los ciudadanos tengan una vida más sana por medio de

NO BASTA USAR UNA NUEVA HERRAMIENTA, UNA BASE DE DATOS O UN MEDIO DE COMUNICACIÓN, ES NECESARIO PENSAR LA SALUD A PARTIR DE ESTA NUEVA REALIDAD. LAS POSIBILIDADES SON INMENSAS: EN EL EINSTEIN, ESTO SE COMPRUEBA MEDIANTE LOS AVANCES DE UNA CULTURA DIGITAL EN TODAS LAS ACTIVIDADES.

nuestras iniciativas, tanto en el área de la asistencia como en la educación, la investigación y la búsqueda de innovación, así como en los proyectos de responsabilidad social.

Desde el 2013, el Einstein adoptó el modelo *Triple Aim*, propuesto por el Institute for Healthcare Improvement (IHI). La idea de la meta triple ayudó a sistematizar los esfuerzos en la búsqueda de soluciones, considerando siempre tres elementos. El primero es la gestión de la salud, que se centra en promover la salud de determinada población, definida no en el aspecto geográfico, sino por sus características. A modo de ejemplo podríamos citar la población de diabéticos. El segundo es la calidad y la seguridad del servicio prestado, considerando de manera global la experiencia del cuidado también desde el punto de vista del paciente. Por último, está el costo per cápita: cuanto menos desperdicio haya, más personas podrán ser atendidas con más calidad.

Cabe señalar que gran parte de la atención del Einstein se realiza a través del Sistema Único de Salud (SUS), que también se beneficia de este enfoque.

¿CÓMO ES LA ACTUACIÓN DEL EINSTEIN EN EL SUS?

SK: Por medio de convenios y contrato de gestión con la Municipalidad de São Paulo, el Einstein realiza la gestión y la operación de 26 unidades, que comprenden hospitales, Asistencias Médicas Ambulatorias (AMA), Unidades Básicas de Salud (UBS), Unidades de Urgencias (UPA) y otros servicios públicos. En varios indicadores, como los de consultas, urgencias y partos, el volumen de ejecución en el sistema público supera al del sistema suplementario.

El Einstein también participa en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS). En el 2019 había 38 proyectos en curso, en línea con los objetivos del Plan Nacional de Salud, en las áreas de evaluación e incorporación de tecnología, capacitación de recursos humanos, investigación de interés público, apoyo a la gestión, prestación de servicios y asistencia a la salud.

¿PUEDE CITAR EJEMPLOS DE MEDIDAS O PROYECTOS QUE SE ENFOCAN EN EL TRIPLE AIM?

SK: Sí, existen varias iniciativas, algunas de ellas bien consolidadas y con resultados expresivos. Ese es el caso del proyecto Parto Adecuado, que, hasta el momento, evitó más de 20.000 cesáreas innecesarias en hospitales públicos y privados, y el de Salud en Nuestras Manos – Mejorar la Seguridad del Paciente a Gran Escala en Brasil, que redujo la tasa de infección hospitalaria en las UCI en 116 hospitales públicos. Ambos están liderados por el Einstein y se realizan de forma colaborativa con otras organizaciones de la salud.

Otro ejemplo igualmente importante, aunque tal vez con menos visibilidad para el público externo, es el trabajo en el área de la economía de la salud, que analiza temas como la eficiencia, la eficacia y la pertinencia del cuidado para asegurar que los procedimientos entreguen valor, entendiendo este como la calidad de vida y la mejora de la salud de los pacientes. El área también apoya iniciativas con diferentes modelos de remuneración a partir del concepto de salud basada en valor.

En lo que respecta a la coordinación del cuidado, un avance importante son las Clínicas Einstein, que se centran en la atención primaria. Terminamos el año con cinco unidades en operación y la sexta abrirá sus puertas en los primeros meses del 2020.

¿DE QUÉ MANERA LAS CLÍNICAS EINSTEIN CONTRIBUYEN A LA COORDINACIÓN DEL CUIDADO?

SK: Junto con las estructuras de atención secundaria y terciaria, ayudan a jerarquizar, sin superposiciones ni desperdicios, la atención en la salud.

ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE

Además de atender la demanda espontánea de los pacientes, estas unidades permiten la gestión de la salud de la población. A partir de información sobre el perfil y las necesidades de salud de cada persona, pueden definirse planes de atención, con medidas de prevención y promoción de la salud que se integran a la atención secundaria y terciaria. Esa visión ampliada brinda más calidad, seguridad y eficiencia, lo que se refleja en la racionalización de los costos.

LA VIDA DIARIA SE HA VUELTO CADA VEZ MÁS DIGITAL. ¿QUÉ OPORTUNIDADES ESE TIPO DE TECNOLOGÍA REPRESENTA PARA EL EINSTEIN Y PARA SUS PACIENTES?

SK: La transformación digital ya es una realidad en el Einstein. Un ejemplo es la telemedicina, ampliamente utilizada en muchos países, incluso en Estados Unidos y Europa, implantada en Brasil en forma pionera por el Einstein. La Telemedicina Einstein fue fundamental, por ejemplo, en una iniciativa llevada a cabo con la Municipalidad de São Paulo para atender a 70.000 personas que aguardaban en la lista de espera del SUS para evaluación de lesiones cutáneas.

La digitalización constituye la base de diversas iniciativas de apoyo a la toma de decisiones, que utilizan técnicas de *Big Data* y aprendizaje automático para transformar en información la enorme cantidad de datos de los que disponemos. Parte importante de los datos —el historial clínico electrónico de los pacientes— se guarda y forma parte de la plataforma *Cerner Millennium*, utilizada por el Einstein también en uno de los hospitales públicos que opera.

Desde el 2018, la Central de Monitoreo Asistencial (CMOA) supervisa las 24 horas del día los datos y los parámetros de los pacientes internados. Eso significa observar simultáneamente aproximadamente 600 camas, para asegurar la calidad del cuidado y reforzar la prevención de eventos adversos.

Sistemas de análisis predictivo anticipan las demandas y hacen que la gestión de camas del centro quirúrgico sea más eficiente.

La tecnología está presente también en las nuevas formas de comunicación con pacientes, con la aplicación *Meu Einstein* (Mi Einstein), que permite acceder a los resultados de exámenes, agendar consultas y hacer check-in, al mismo tiempo que apoya el autocuidado, con instrucciones y notas recordatorias de cada paciente.

Esos son tan solo algunos ejemplos de cómo la salud se beneficia de la transformación digital. Esperamos que esto mejore mucho más en el futuro.

¿Y CUÁLES SON LOS DESAFÍOS INHERENTES?

SK: En el marco técnico, un cuidado fundamental es la privacidad y la seguridad de la información de los pacientes, que son objeto de un constante trabajo de mejora. En el 2019, el Einstein participó y fomentó discusiones sobre el tema, lo que adquirió gran importancia con la proximidad de la entrada en vigor de la Ley General de Protección de Datos (LGPD).

El principal desafío es cultural y se relaciona con el fortalecimiento de las habilidades y los conocimientos del equipo para beneficio de la calidad y de la seguridad. No basta simplemente usar una nueva herramienta, una base de datos o un medio de comunicación, es necesario pensar la salud a partir de esta nueva realidad. Las posibilidades son inmensas: en el Einstein esto se comprueba con los avances de una cultura digital en todas las actividades.

¿CUÁL ES EL PAPEL DEL PERSONAL CLÍNICO Y DEL EQUIPO MULTIPROFESIONAL EN ESTE ESCENARIO DE TRANSFORMACIÓN?

SK: No existe cuidado de calidad sin humanización, proximidad, vínculo. Por eso, el compromiso de los equipos con la experiencia del paciente siempre constituye un gran diferencial.

Suelo decir que la transformación digital es una aliada y no reemplaza a los profesionales, pero quien no usa estos recursos terminará quedando obsoleto y será dejado atrás por aquellos que aplican la tecnología a favor de su práctica. Eso vale para todos los equipos y, en particular, para los médicos. El Einstein tiene la ventaja de contar con un personal clínico de excelencia, con un gran compromiso y que participa en los esfuerzos de mejora. Trabajamos activamente para fortalecer el vínculo con ese público, con iniciativas de diálogo y medidas de valoración y reconocimiento.

EN EL 2018, USTED ANUNCIÓ QUE EL EINSTEIN AVANZABA Y QUE SE TRANSFORMARÍA EN UNA ORGANIZACIÓN DE ALTA CONFIABILIDAD. ¿PUEDE EXPLICAR CÓMO FUNCIONA Y EN QUÉ PARTE DE LA TRAYECTORIA SE ENCUENTRA EL EINSTEIN?

SK: Ese concepto fue creado por organizaciones que actúan en entornos complejos, como el petróleo o la aviación, donde una falla puede tener consecuencias gravísimas y, por eso, el objetivo es buscar el daño cero. Es importante señalar que se trata de un camino continuo, no es un sello o un título. Una vez alcanzado el nivel de daño cero, hay que seguir esforzándose para mantenerlo.

La seguridad siempre fue la prioridad y el Einstein nunca deja de buscar mejoras. Eso da sus frutos. El desempeño en la salud y la seguridad del paciente se ajusta o supera los benchmarks nacionales

e internacionales. Eso se logra con un trabajo serio, constante, sistemático, en el que participan directamente los líderes y los equipos. Hacia fines de 2020, nuestra meta es que los eventos adversos catastróficos lleguen a cero, así como cortar por la mitad los más graves.

¿QUÉ OTROS ASPECTOS AGREGARÍA PARA HACER UN RÁPIDO BALANCE DEL AÑO EN LA INSTITUCIÓN?

SK: Además de las anteriormente citadas mejoras en la eficiencia, la calidad y la seguridad, este también fue un año de expansión en varios aspectos. En la asistencia, se destacan las nuevas unidades en São Paulo, la operación de laboratorios en el interior del estado y en otras regiones del país para responder a necesidades locales, la actuación como gestor del Hospital Órion, en Goiânia, y el contrato para asumir una nueva Unidad de Urgencias (UPA) en el sector público.

También se amplió la oferta de cursos del área de Educación y la cantidad total de alumnos atendidos,

adicionalmente los cursos en la Academia Einstein de Excelencia Operacional llegaron a Colombia, a Paraguay y a Chile. El área de Consultoría lleva a cabo varios proyectos para las organizaciones de la salud en Bolivia y en Paraguay.

Esa búsqueda de progreso más allá de las fronteras de la institución se percibe también en las repercusiones de la producción científica y en las iniciativas de innovación, así como en las asociaciones con startups e industrias farmacéuticas.

En el pilar de Responsabilidad Social, destaco al Departamento de Voluntarios, en el cual año tras año centenas de personas altruistas realizan extraordinarios esfuerzos de forma organizada y competente para hacer realidad el compromiso del Einstein con la sociedad y con el prójimo.

Cada vez más, el Einstein amplía sus redes y el potencial de llevar más salud a más ciudadanos.

RESPUESTA A LA COVID-19

¿QUÉ CAMBIÓ EN EL EINSTEIN CON LA EPIDEMIA DEL NUEVO CORONAVIRUS?

SK: En diciembre de 2019, anticipándonos al riesgo de que la epidemia llegara al país, creamos un comité con especialistas en infectología y liderazgos de todas las áreas. Implementamos algunas medidas en forma inmediata, como el entrenamiento de los equipos y el cambio de rutinas operativas, para identificar y derivar rápidamente a los pacientes con síntomas respiratorios a áreas de atención separadas, con equipos de protección individual y demás cuidados necesarios. También trazamos planes para responder al aumento de la demanda.

¿CUÁLES SON LAS MEDIDAS DE MAYOR REPERCUSIÓN EN ESTA ÁREA?

SK: Aumentamos nuestro lote de ventiladores mecánicos y, con equipos que generan presión negativa del aire, podemos transformar apartamentos en unidades de aislamiento. También identificamos oportunidades que nos permitirán crear 100 nuevas camas operativas con la readecuación de uso de algunas áreas en la Unidad Morumbi y en las unidades avanzadas en São Paulo. Preparamos un hospital de campaña en el terreno que se encuentra frente a la Unidad Morumbi. En el área pública, ampliamos la capacidad del Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim con 394 nuevas camas, cuyo uso se destina a los pacientes con COVID-19 que reciben

tratamiento. Dicha ampliación resultará en un total de 514 camas, 234 de las cuales se destinarán a la UCI y 280 a enfermería. También operamos el Hospital Municipal de Campaña de Pacaembu con 200 camas. En forma paralela, contratamos más profesionales para reforzar la atención y sustituir a los equipos que, eventualmente, se ausentaron.

Todo eso fue realizado con mucha responsabilidad en la gestión de los recursos de diagnóstico y atención, como exámenes e internaciones, para garantizar el cuidado de quienes más lo necesitan.

¿Y QUÉ SE HA HECHO PARA ORIENTAR A LA POBLACIÓN?

SK: Ese es otro foco de atención importante. El sitio web <https://vidasaudavel.einstein.br/coronavirus> ofrece información actual y confiable para que las personas puedan protegerse en forma individual y colaborar con la desaceleración del contagio. La información científica es nuestra gran aliada.

¿QUÉ ACONSEJA A LAS PERSONAS EN ESTE MOMENTO?

SK: Lo principal es enfrentar la situación con la seriedad que exige y seguir las orientaciones de los organismos de la salud. Vivimos tiempos difíciles, pero estoy seguro de que, por medio de medidas coordinadas, será posible reducir los impactos de la enfermedad mientras encontramos los caminos terapéuticos o una vacuna.

SALUD SUPLEMENTARIA



56.962 SALIDAS¹ DEL HOSPITAL

34.273 CIRUGÍAS²

3.948 PARTOS

355.161 ATENCIONES EN EMERGENCIA

360.404 CONSULTAS

85,9% TASA DE OCUPACIÓN³

592 CAMAS⁴

3,33 días: PROMEDIO DE TIEMPO DE ESTANCIA

6.785.438 EXÁMENES DE LABORATORIO Y DE IMAGEN

SISTEMA ÚNICO DE SALUD (SUS)



30.661 SALIDAS¹ DEL HOSPITAL

12.403 CIRUGÍAS²

8.285 PARTOS

706.810 ATENCIONES EN EMERGENCIA

720.146 CONSULTAS

86,4% TASA DE OCUPACIÓN³

418 CAMAS⁴

5,43 días: PROMEDIO DE TIEMPO DE ESTANCIA

3.091.341 EXÁMENES DE LABORATORIO Y DE IMAGEN

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA
78,9%
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
93,9%

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA
178
(74 camas de observación reversibles)
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
240
(85 camas de observación reversibles)

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA
5,45 días
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
5,40 días

ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

FORMACIÓN EN SALUD



37.671 alumnos

8 UNIDADES DE ENSEÑANZA

10.996 participantes EN EVENTOS CIENTÍFICOS

Satisfacción de los alumnos⁵: 72

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN



535 publicaciones EN PERIÓDICOS CON factor de impacto superior a 1⁶

GASTOS E INVERSIONES⁷
BRL 32,2 millones

795 publicaciones EN PERIÓDICOS INDEXADOS

654 proyectos⁸

INNOVACIÓN



40 startups INCUBADAS

Eretz.bio ASOCIADA CON LA PLUG AND PLAY CLEVELAND INNOVATION PLATFORM

RESPONSABILIDAD SOCIAL

DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS



610 VOLUNTARIOS

BRL 47,5 MILLONES EN INVERSIONES EN LA COMUNIDAD⁹

FILANTROPÍA

8 organizaciones beneficiadas

¹ Es la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

² pacientes quirúrgicos

³ Relación entre la suma de los pacientes internados al final de cada día y el total de camas al día.

⁴ Son las camas usadas y las camas que pueden ser usadas al momento del censo, aunque estén desocupadas.

⁵ Net Promoter Score: considera una escala de -100 a +100.

⁶ El factor de impacto representa el promedio de citas, en trabajos o artículos científicos, de contenidos publicados por un periódico. El cálculo se realiza anualmente con base en las publicaciones de los dos años anteriores, siguiendo la fórmula: total de citas obtenidas en el año dividido el total de trabajos publicados por el periódico en los dos años anteriores.

⁷ Incluye recursos propios (CAPEX y OPEX) e inversión externa (grants de investigación/captación externa).

⁸ Suma de proyectos iniciados en años anteriores, que se encuentran en desarrollo, y aquellos iniciados y concluidos en el 2019.

⁹ Gastos con el Programa Einstein en la Comunidad Judaica, el Residencial Israelita Albert Einstein y donaciones a instituciones de asistencia social.



EL EINSTEIN

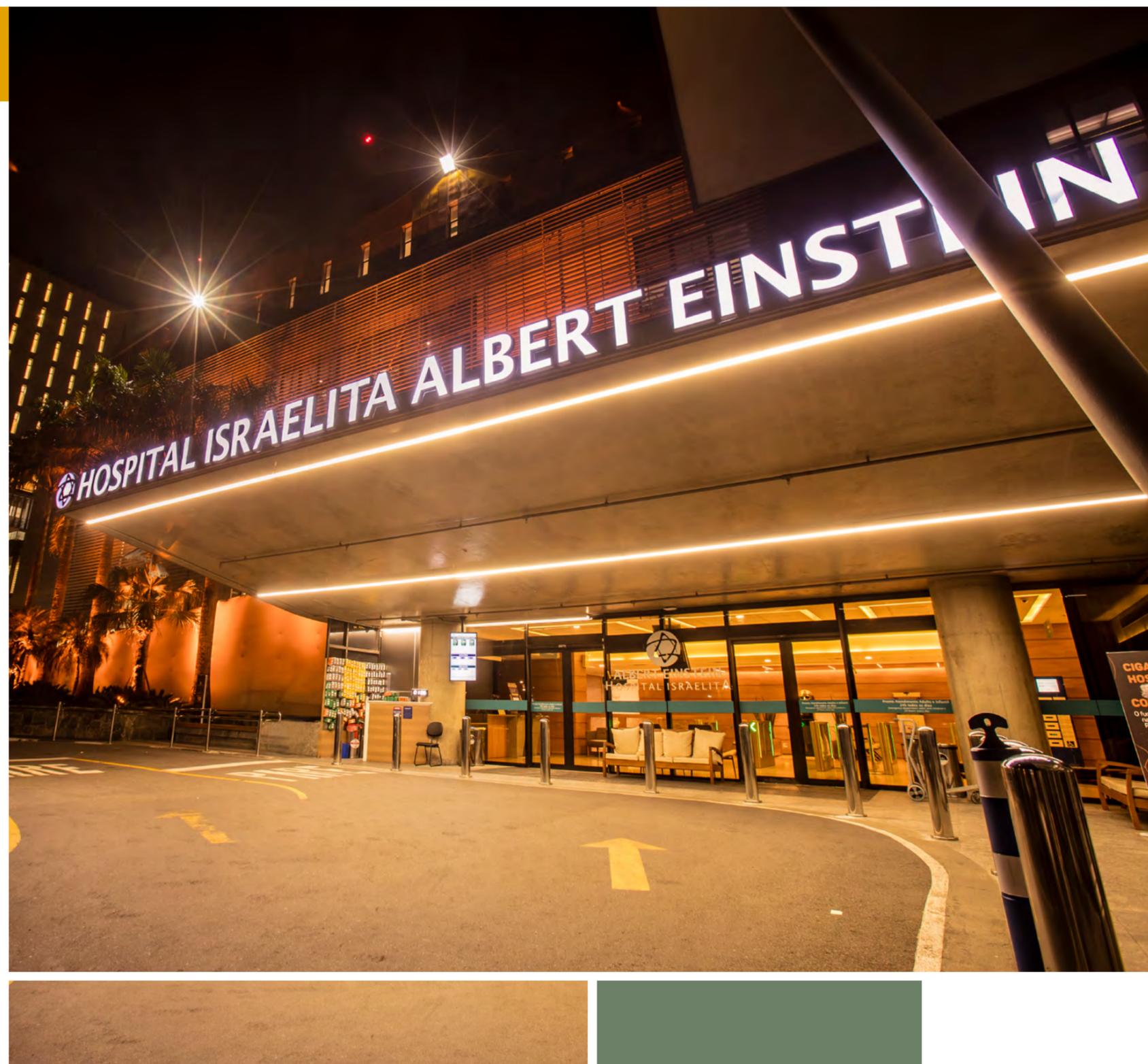
IMPULSADO POR EL PROPÓSITO DE ENTREGAR VIDAS MÁS SANAS, LLEVANDO UNA GOTA DEL EINSTEIN A CADA CIUDADANO, LA ORGANIZACIÓN SE DESEMPEÑA EN LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO DE LA SALUD.

MUCHO MÁS QUE UN HOSPITAL

La Sociedad de Beneficencia Israelita Brasileña Albert Einstein se fundó en el año 1955 y actúa en todas las etapas de la asistencia a la salud en los sectores suplementario y público, así como mediante la enseñanza y la educación, la consultoría, la difusión del conocimiento, la investigación, la innovación y la responsabilidad social. Con sede en la ciudad de São Paulo, donde se concentra la mayor parte de sus actividades, también está presente en el interior del estado, así como en Río de Janeiro, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Pará, Pernambuco y el Distrito Federal.

La estructura de prestación de servicios está compuesta por:

- 12 unidades de salud suplementaria, 11 de las cuales se encuentran en la región de la Gran São Paulo (1 hospital, 4 Clínicas Einstein, que se dedican a la atención primaria y 6 unidades avanzadas, que ofrecen servicios de atención a emergencias, exámenes y consultas) y 1 Clínica Einstein en Sorocaba;
- 26 unidades del Sistema Único de Salud (SUS) en São Paulo, de las cuales 2 son hospitales, 13 Unidades Básicas de Salud (UBS), 3 unidades de Asistencia Médica Ambulatoria (AMA), 1 AMA de Especialidades, 2 Unidades de Urgencias (UPA), 3 Centros de Atención Psicosocial (CAPS) y 2 Servicios de Residencia Terapéutica (SRT). Las actividades del SUS son objeto de contrato de gestión y convenios con la Municipalidad; y
- 8 unidades de enseñanza, de las cuales 5 se encuentran en São Paulo y las demás en Curitiba, Río de Janeiro y Belo Horizonte (estados de Paraná, Río de Janeiro y Minas Gerais, respectivamente).





como Hospital de Excelencia, reciben habilitación para presentar proyectos al Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del SUS (PROADI-SUS), una iniciativa para impulsar medidas de impacto en el sistema público en las áreas de educación, investigación, evaluación de tecnologías, gestión y asistencia especializada. El hospital cuenta con una Organización Social de la Salud.

Por su carácter filantrópico, los hospitales del PROADI-SUS gozan de inmunidad fiscal, prevista en la Constitución Federal, pero como contrapartida deben destinar recursos a proyectos que redunden en la evolución del SUS y, consecuentemente, en la promoción de la mejora de las condiciones de salud de la población brasileña.

HACER QUE EL SECTOR DE LA SALUD EVOLUCIONE

Para responder a los desafíos del sistema de la salud, el Einstein contribuye a su mejora y al desarrollo de nuevos modelos de trabajo. Lo hace participando en foros nacionales e internacionales y de iniciativas conjuntas con el poder público, órganos reguladores, hospitales, operadoras de salud y entidades sectoriales. A modo de ejemplo podemos citar:

- La presencia en la Asociación Brasileña de Medicina Diagnóstica (ABRAMED), en la Asociación Nacional de Hospitales Privados (ANAHP) y en el Instituto Coalizão Saúde (ICOS);
- La asociación estratégica con el *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), organización sin fines de lucro que es referencia mundial en seguridad y calidad (ver páginas 18 y 40);
- La asociación estratégica y la representación en Brasil de *Planetree*, referencia internacional en la asistencia a la salud por medio de un modelo de cuidado centrado en la persona;
- La coordinación de proyectos colaborativos para mejorar la seguridad y la calidad en hospitales de la red pública (ver páginas 41 a 43);
- La participación en la iniciativa Vision Zero, de la International Social Security Association (ISSA), cuyo objetivo es mejorar las condiciones de salud, seguridad y bienestar de colaboradores y empresas en diversas partes del mundo; y
- La participación en el Proyecto Hospitales Sanos, de la organización estadounidense *Health Care Without Harm*.

El Einstein también se encarga de la gestión del Hospital Órion, localizado en el estado de Goiás, y opera laboratorios de análisis clínicos y exámenes de imagen que atienden al SUS y a la salud suplementaria en la ciudad de Río de Janeiro, así como en los municipios de Campinas, Mogi das Cruzes y Sorocaba, todos en el interior de São Paulo, al tiempo que mantiene unidades de atención dentro de empresas.

El Einstein cuenta con títulos de utilidad pública en las esferas municipal, estatal y federal, además del Certificado de Entidad de Beneficencia de Asistencia Social (CEBAS), concedido por el Ministerio de la Salud a entidades privadas sin fines de lucro reconocidas por prestación de servicios en el área de la salud. Los hospitales que cuentan con CEBAS se evalúan cada tres años en base a criterios establecidos por el Ministerio de la Salud y, cuando se reconocen

MODELO DE ACTUACIÓN



MISIÓN

Ofrecer excelencia en calidad en el contexto de la salud, de la generación del conocimiento y de la responsabilidad social como forma de manifestar la contribución de la comunidad judía a la sociedad brasileña.

PRECEPTOS

- *Mitzvá* (buenas acciones)
- *Refuá* (salud)
- *Chinuch* (educación)
- *Tsedaká* (justicia social)

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

- Diligencia
- Honestidad
- Profesionalismo
- Integridad
- Verdad
- Trabajo en equipo
- Autonomía
- Justicia
- Altruismo

EL DESPLIEGUE DE LA PLANIFICACIÓN EN METAS E INDICADORES ES SEGUIDO DE CERCA POR EL *BALANCE SCORECARD*, PRESENTADO EN FORMA MENSUAL EN LAS REUNIONES DE LAS DIVERSAS UNIDADES.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

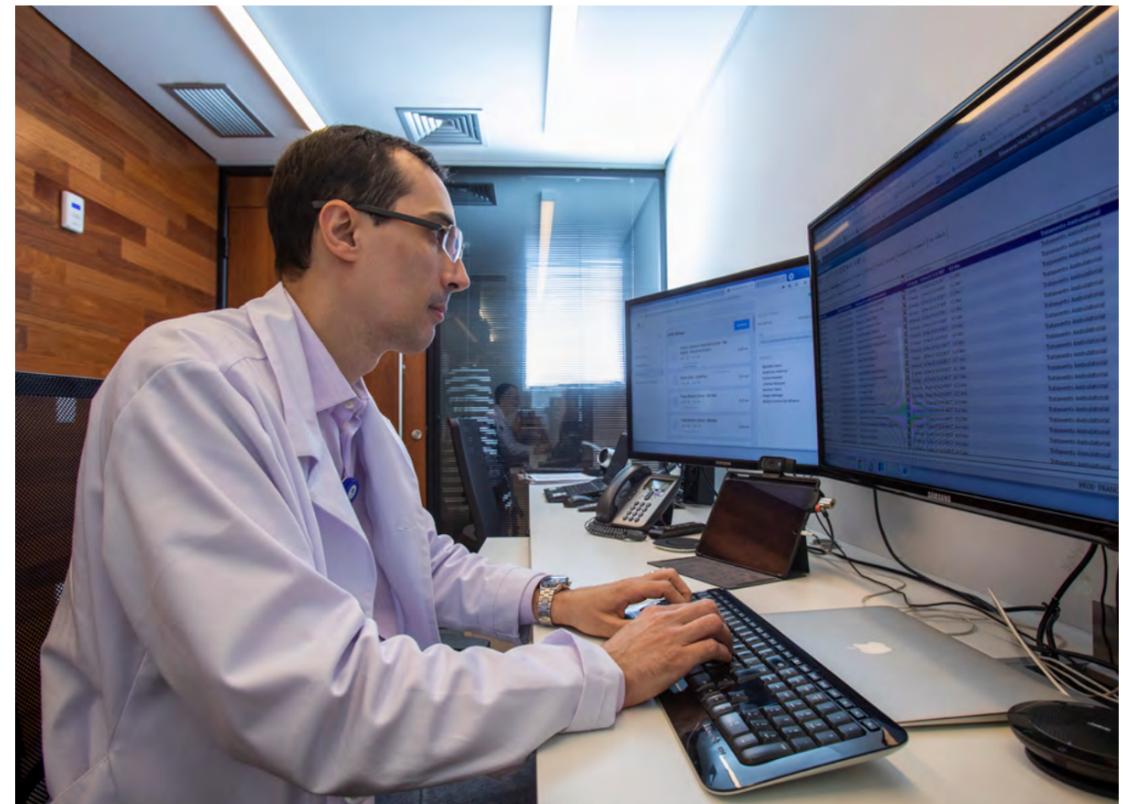
En su trayectoria, el Einstein es guiado por un plan estratégico de cinco años, revisado anualmente, con base en la identificación de tendencias, amenazas y oportunidades. El proceso en el 2019 incluyó 21 encuentros multidisciplinarios, en los que participaron profesionales de diversas áreas del Einstein, que debatieron temas como compromiso del personal médico, medicina de precisión, atención primaria, responsabilidad social, innovación y posicionamiento de marca. Este enfoque transversal enriquece el proceso de toma de decisión y favorece su conexión con el quehacer diario, al tiempo que aumenta el compromiso de los profesionales con la construcción conjunta de los objetivos y prácticas de la SBIBAE.

El despliegue de la planificación estratégica de metas e indicadores de desempeño, para todos los niveles de liderazgo, es un proceso crítico y minucioso. El Einstein utiliza el *Balanced*

Scorecard (BSC) como herramienta de gestión para documentar y monitorear el desempeño de las metas que se originan en la planificación estratégica. Los indicadores del BSC se presentan periódicamente en las reuniones del Comité Ejecutivo (Comex), en las que participan los directores, y también en los encuentros con el liderazgo.

El BSC del Einstein se compone de seis dimensiones: responsabilidad social, pacientes y médicos, procesos internos, conocimiento y crecimiento organizacional, financiero y proyectos estratégicos, y el programa de reconocimiento se vincula a sus resultados.

Entre las prioridades estratégicas para los próximos años están temas como *Big Data Analytics*, terapia celular, genómica, telemedicina, acceso sostenible a los servicios, reducción de desperdicios, difusión de conocimientos por medio de la enseñanza y la consultoría, salud corporativa y servicios de alta complejidad.



ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

El órgano máximo de decisión del Einstein es la Asamblea General de Socios, compuesta por aproximadamente 500 miembros. Otros tres foros forman parte del marco estratégico de gobernanza: el Consejo Deliberativo, compuesto por 180 miembros, la Mesa Directiva (parecida a un Consejo Administrativo) y el Directorio Elegido, cada uno de los cuales cuenta con nueve miembros.

Todos los integrantes de esos órganos son asociados, entre médicos con intensa actividad en el Einstein, intelectuales y reconocidos profesionales de diversos sectores de la economía de Brasil. Cumplen mandatos cuya duración no supera los seis años, con posibilidad de renovación. Sus atribuciones son ejercidas en carácter voluntario y no remunerado.

Las relaciones entre los órganos se establecen en el Estatuto Social, elaborado y aprobado de acuerdo con

la legislación vigente. Corresponde a la Mesa Directiva aprobar la orientación general de las actividades y la estrategia del Einstein, supervisar y controlar las actividades del Directorio elegido, el cual propone, participa en la elaboración y controla la ejecución de la estrategia aprobada y dirige la gestión y la implantación de las directrices. Los siguientes comités brindan apoyo a la toma de decisiones sobre temas específicos: Personas, Finanzas, Enseñanza y Educación, Digital, Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Calidad, Asistencia y TI, Investigación e Innovación, Estrategia, Emprendedurismo e Innovación, Auditoría y Gobernanza, Conflictos de Interés y Remuneración.

En el **marco ejecutivo** actúa el Directorio General, que se reporta al presidente del Directorio Elegido y lidera 15 direcciones, ocupados por profesionales remunerados que realizan la gestión del quehacer diario de Einstein.



Directorio Elegido

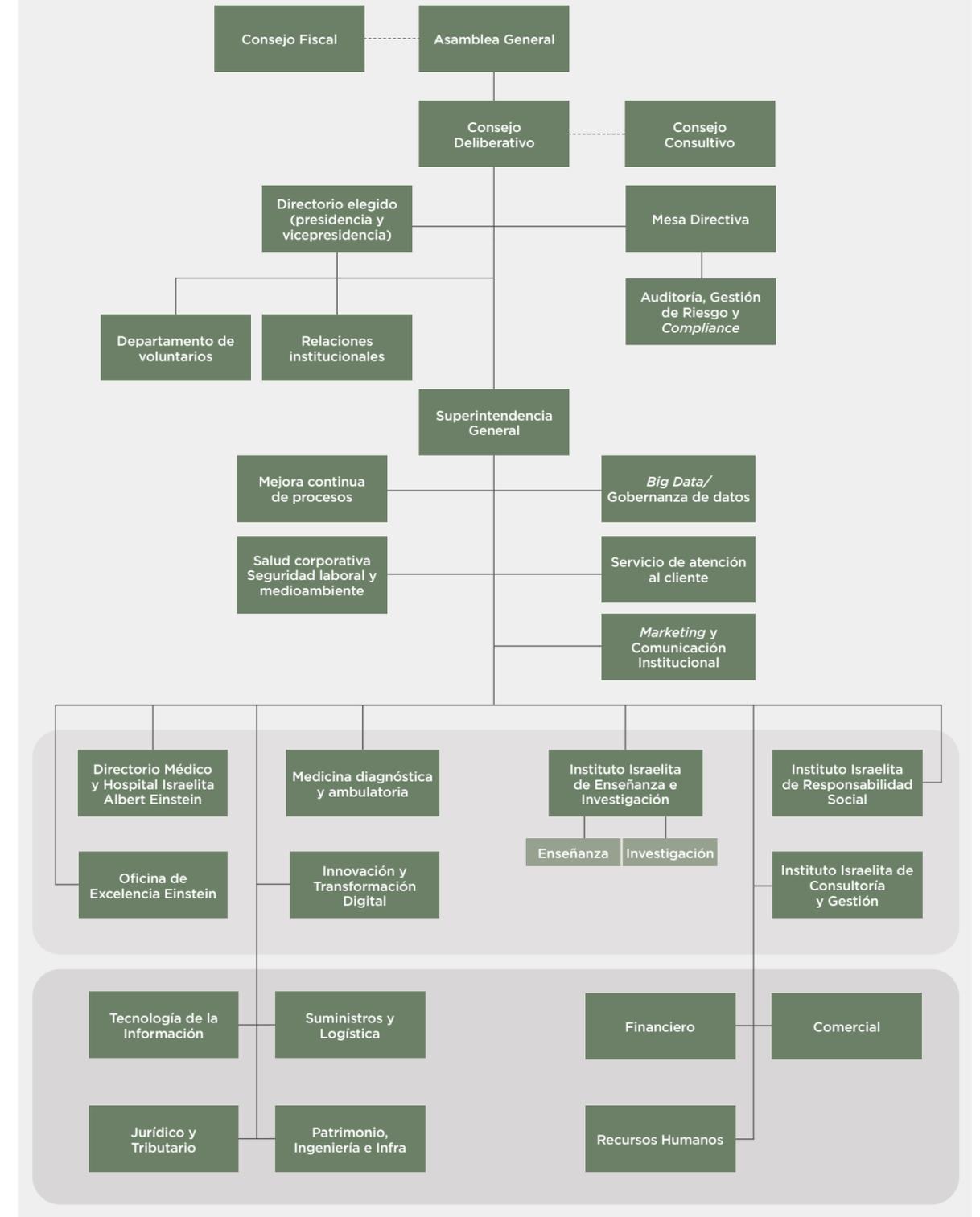
De izquierda a derecha: Claudia Sender Ramirez, Claudio Mifano, Nelson Wolosker, Sergio Podgaec, Eduardo Zlotnik, Sidney Klajner, Marcos Knobel, Victor Nudelman, Gilberto Maktas Meiches y Marcelo Giovanni Perlman.



Mesa Directiva

De izquierda a derecha: Claudio Schvartsman, Nelson Hamerschlak, Oscar Fernando Pavão dos Santos, Mario Fleck, Claudio Luiz Lotenberg, Claudia Politanski, Bernardo Parnes, Moises Cohen, Israel Vainboim, Dominique José Einhorn, Luis Fernando Aranha Camargo y Mauro Roberto Terepíns.

ORGANIGRAMA



ASISTENCIA



IMPACTO AMPLIADO EN LA SALUD

El Einstein ejerce la medicina basada en evidencias científicas, brinda atención en el SUS y en el segmento de salud suplementaria y realiza iniciativas estructuradas de transferencia de conocimiento para fortalecer y brindar más eficiencia, asertividad y acceso al sistema de salud. (Consulte el cuadro-resumen de las atenciones en el SUS y en la salud suplementaria en la página 8).

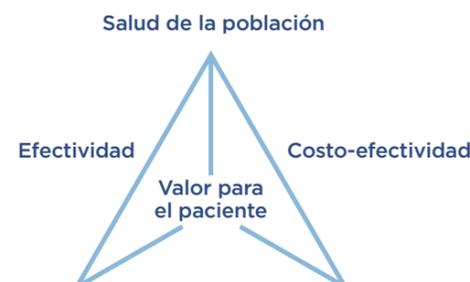
Todo el trabajo se orienta por el modelo de gobernanza *Triple Aim*, creado por el *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), organización sin fines de lucro, referencia mundial en seguridad y salud. Como socio estratégico del IHI en América Latina, el Einstein trabaja activamente en la difusión de los conceptos creados por la organización (ver página 40). Internamente, el modelo se aplica de modo sistemático en la toma de decisiones, desde el año 2014, y constituye una de las herramientas del Einstein para enfrentar los desafíos del sector de la salud.

El *Triple Aim* considera tres dimensiones interrelacionadas, con objetivos específicos:

- **Experiencia del cuidado:** mejorar la experiencia del paciente brindándole asistencia segura, eficaz y confiable en todo momento;
- **Reducción del desperdicio:** mejora continua y aplicación del conocimiento científico para aplicar los recursos de manera más eficiente y eficaz; y
- **Enfoque poblacional:** escalar los aprendizajes y resultados para mayores grupos poblacionales, ajustando la atención a las especificidades de los diversos grupos.

EL MODELO DE GOBERNANZA *TRIPLE AIM* SE APLICA DE MODO SISTEMÁTICO EN LA TOMA DE DECISIONES, DESDE EL AÑO 2014, Y CONSTITUYE UNA DE LAS HERRAMIENTAS PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DEL SECTOR DE LA SALUD.

MODELO DE GOBERNANZA *TRIPLE AIM*



MIRADA INTEGRADA

Diferentes estructuras acogen a la población en áreas tales como asistencia a la salud, promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación. La propuesta es centrar la atención a partir de unidades que se ajustan a diferentes necesidades, para evitar superposiciones, desperdicios o limitaciones del modelo centrado en la atención hospitalaria.

Con un sistema integrado de salud, el Einstein se desempeña en los cuatro niveles de atención a la salud en:

- **Atención primaria:** programas de promoción, prevención e inmunización, consultorios y clínicas ambulatorias;
- **Atención secundaria:** servicios hospitalarios de baja y mediana complejidad, servicios de urgencia y emergencia y medicina diagnóstica;
- **Terciaria:** servicios hospitalarios; y
- **Cuaternaria:** servicios como trasplantes de tejidos y órganos, realizados en el entorno del hospital.



ASISTENCIA

ESTRUCTURA MODERNA

Un plan de modernización, reorganización y ampliación de los espacios del complejo de Morumbi se propone aumentar la capacidad de atención, reorganizar las actividades y brindar más comodidad tanto a los pacientes como a los

colaboradores. Se ampliarán las áreas de asistencia de alta complejidad y se reorganizarán las de baja complejidad para el entorno. El trabajo, realizado en etapas, posibilitó hasta el momento el *retrofit* de las fachadas de los bloques A y B/C. La próxima etapa será el *retrofit* de las camas de todo el hospital.



HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Colaboradores	7.058	7.174	6.810	7.134	4,7%
Camas operativas ¹	646	627	579	592	2,2%
Salas para cirugía ²	39	40	40	40	0,0%
Salidas ³	54.747	55.491	55.880	56.962	1,9%
Morumbi con <i>Day Clinic</i>	52.929	53.500	53.619	54.647	1,9%
Perdizes - <i>Day Clinic</i>	1.818	1.991	2.261	2.315	2,4%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	3,51	3,40	3,29	3,33	1,2%
Tasa de ocupación (%) ⁴	82,6	81,4	81,5	85,9	4,4 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas) ^{2 5}	32.613	32.433	32.937	34.273	4,1%
Cantidad de partos	4.294	4.501	4.237	3.948	-6,8%
Atenciones en Urgencias	335.104	339.839	340.558	355.161	4,3%
Consultas	379.098	339.681	339.275	360.404	6,2%

¹ Son las camas usadas y las camas que pueden ser usadas en el momento del censo, aunque estén desocupadas.

² Incluye las unidades de Morumbi y Perdizes.

³ Es la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

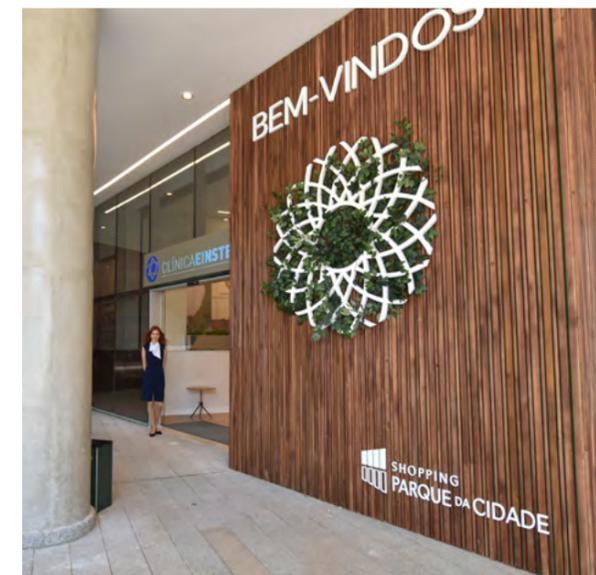
⁴ Relación entre la suma de los pacientes internados al final de cada día y el total de camas-día.

⁵ Se actualizaron con respecto a los publicados en el Informe de Sostenibilidad 2018 (32.884).

P.p.: punto porcentual.

CAPILARIDAD

En seis unidades avanzadas en la ciudad de São Paulo (Alphaville, Ibirapuera, Jardins, Perdizes, Cidade Jardim y Chácara Klabin), el Einstein recibe pacientes ambulatorios, incluso aquellos casos de urgencia y emergencia, y presta servicios de inmunización y medicina diagnóstica.



CLÍNICAS EINSTEIN

En el 2019, la red de clínicas ambulatorias del Einstein ya contaba con una unidad en funcionamiento en Sorocaba y cuatro en São Paulo (Alto Pinheiros, Parque da Cidade, Parque Ibirapuera y Anália Franco). En la capital del estado, se encuentra en construcción la unidad Santana, que comienza a funcionar en el 2020.

La red presta servicios de atención primaria a la salud y atiende mediante consulta espontánea o cita agendada. El paciente cuenta con un equipo formado por médicos de familia, enfermeros, educadores físicos, nutricionistas y psicólogos.

Las clínicas brindan orientaciones, estrategias de promoción y prevención a la salud, control de enfermedades crónicas y atención a urgencias de baja complejidad. Este último servicio comienza a ponerse a disposición tanto de la población en general como de los beneficiarios de determinados seguros de salud (ver página 34).

Las unidades también son referencia para la atención de los colaboradores del Einstein y sus dependientes, que cuentan con una unidad específica: la unidad Giovanni Gronchi.

ASISTENCIA

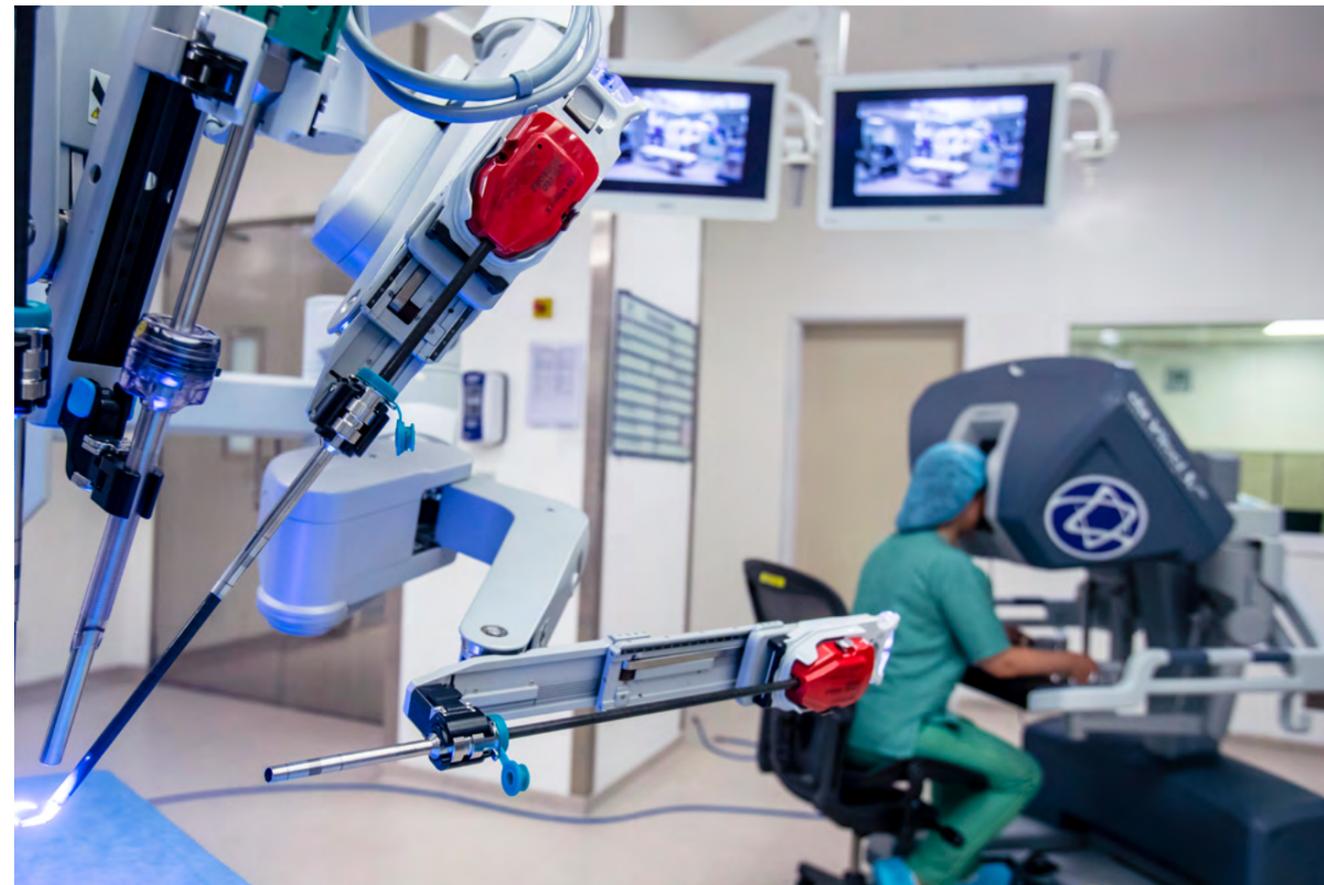
CIRUGÍA ROBÓTICA

A fines de 2019, el Einstein inauguró el primer Centro de Entrenamiento de Cirugía Robótica de Brasil. La estructura está certificada como centro oficial de capacitación por *da Vinci Intuitive*, única certificadora del uso de la plataforma Si de la fabricante *da Vinci Surgical Systems*. La inauguración refuerza el carácter pionero del Einstein en este campo, ya que es el único hospital de América Latina que cuenta con cuatro sistemas robóticos *da Vinci* instalados, uno de ellos exclusivo para la enseñanza y la investigación, y cinco simuladores de realidad virtual.

La organización también es la única que se transformó en el primer *Academic Program* de Cirugía Robótica de América Latina, recomendado por *Intuitive*. La formación para el uso de la tecnología forma parte de los programas de

residencia médica y posgrado del Einstein. Desde el 2019, pasó a ser objeto también de la capacitación de enfermeros, con el lanzamiento del posgrado Enfermería en Cirugía Robótica.

El sistema quirúrgico *da Vinci* combina imágenes 3D en alta resolución y movimientos controlados por el cirujano. La tecnología, utilizada por el Einstein desde el 2008 como modalidad quirúrgica mínimamente invasiva, integra un programa de cirugía robótica que incorpora el seguimiento de los entrenamientos y habilitaciones de los cirujanos y de los desenlaces clínicos de los pacientes. En 11 años de trabajo, se realizaron más de 10.000 procedimientos en diferentes especialidades, como urología, gastrocirugía, ginecología, cirugía de la cabeza y el cuello, cirugía cardíaca y cirugía torácica. La cantidad de pacientes atendidos en ese período llega a 6.000.



ENTRE LOS MEJORES DE AMÉRICA LATINA

Por 11.ª vez consecutiva, el Hospital Israelita Albert Einstein fue elegido como el mejor hospital de América Latina por la *AméricaEconomía Intelligence*. El Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moyses Deutsch obtuvo el 1.º lugar entre los hospitales públicos brasileños evaluados y ocupa el 27.º puesto en el *ranking* general (hospitales públicos y privados) de América Latina.

Entre los indicadores analizados por la publicación están la seguridad y la dignidad del paciente, que incluye procesos y resultados que minimicen los riesgos en el hospital, el capital humano, centrado en el personal médico, en los profesionales de enfermería y en la gobernanza del hospital, la capacidad, que incluye indicadores de camas, especialidades, exámenes y cirugías, la gestión del conocimiento, la eficiencia, el prestigio y la dignidad y la experiencia del paciente.

LA FUERZA DE LA ENFERMERÍA

En el 2019, el Einstein fue una de las primera organizaciones de la salud en el mundo que se adhirió al *Nightingale Challenge*, desafío propuesto por el *Burdett Trust for Nursing* en asociación con la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Consejo Internacional de Enfermeros (ICN, por su sigla en inglés). La propuesta es que mil organizaciones de todo el mundo participen en un amplio proyecto de capacitación de jóvenes profesionales de enfermería en competencias de liderazgo y gestión. Cada organización debe capacitar a 20 profesionales para actuar como líderes en procesos de innovación y calidad en la salud.

En el Einstein, se seleccionaron 61 personas para participar en los entrenamientos, cuyo enfoque es el razonamiento sistémico, la eficacia personal e interpersonal y las prácticas de cuidado. Durante el 2020 habrá 160 horas de actividades.

El desafío es una de las actividades de la campaña *Nursing Now*, cuya duración es de tres años (de 2018 a 2020) y su objetivo es dar visibilidad a los efectos positivos de la enfermería de calidad no solo para mejorar la salud de la población, sino también para la igualdad de género y el fortalecimiento de las economías de los países. Ese impacto triple se identificó por medio de un estudio de una organización del Reino Unido¹.

¹ All-Party Parliamentary Group on Global Health: *Triple Impact - how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth*; Londres, 2016. Disponible en: <http://www.appg.globalhealth.org.uk/>.



ATENCIÓN PRIMARIA EN EL SUS

La actuación en el SUS, realizada por medio de contrato de gestión y convenios con la Municipalidad de São Paulo, refleja una de las formas del Einstein de generar valor para la sociedad y brindar resultados concretos para la salud de la población local. Más de 2100 colaboradores se desempeñaron en las unidades incluidas en el convenio con la municipalidad y realizaron 4,4 millones de atenciones en el 2019 (ver tabla).

En los distritos de Campo Limpo y Vila Andrade, donde viven más de 340.000 personas, el Einstein opera prácticamente toda la red pública de atención primaria y es responsable de 13 Unidades Básicas de Salud (UBS), con un total de 284.300 personas registradas. Tres de cada cuatro domicilios en la región reciben cobertura de los equipos de salud de la familia, que llevan a la población iniciativas de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación de la salud.

El Einstein opera, además, tres unidades de Asistencia Médica Ambulatoria (AMA) y una AMA Pediátrica, que actúan integradas a la red de UBS. Las primeras atienden la demanda espontánea de lesiones menores, consideradas de baja y mediana complejidad, y la AMA Pediátrica ofrece consultas y exámenes a pacientes derivados del Complejo Regulador del municipio.

UNIDADES DE URGENCIAS (UPA)

En la estructura jerarquizada del SUS, las UPA se destinan a urgencia y emergencia de mediana complejidad. El Einstein opera dos unidades de ese tipo: la UPA 24 horas de Campo Limpo, donde realizó más de 1,1 millón de atenciones al año, y la UPA de Vila Santa Catarina, anexada al Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que se incorporó a la red del Einstein en diciembre de 2019.

SALUD MENTAL

Los Centros de Atención Psicosocial (CAPS) son la puerta de entrada a las áreas de atención a las necesidades de salud mental del municipio y vinculan las medidas de reducción de daños a la atención integral en un modelo alternativo de hospitales psiquiátricos. En los tres CAPS que opera, el Einstein realizó 48.100 atenciones en el año 2019.

En otro mecanismo destinado a la atención de pacientes con trastornos de salud mental, los Servicios Residenciales Terapéuticos (SRT), el Einstein ofrece vivienda a egresados de internaciones psiquiátricas de larga duración sin familia ni parientes y apoya su rehabilitación y progresiva inserción social. La institución se encarga de dos SRT en Campo Limpo.

CONVENIOS CON LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO - ATENCIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Estrategia de Salud de la Familia					
Unidades Básicas de Salud (UBS)	13	13	13	13	0,0%
Equipos de Salud de la Familia	82	84	87	87	0,0%
Colaboradores	1.036	1.085	1.128	1.150	2,0%
Familias registradas	84.184	86.961	88.846	89.498 ¹	0,7%
Personas registradas	279.851	286.129	288.332	284.323 ¹	-1,4%
Atenciones	2.224.298	2.434.954	2.412.132	2.349.646	-2,6%
Asistencia Médica Ambulatoria (AMA)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	223	242	234	303	29,5%
Atenciones	759.157	632.036 ²	669.628	855.046	27,7%
Unidad de Urgencias (UPA)					
Unidades	1	1	1	1 ³	0,0%
Colaboradores	430	434	419	530	26,5%
Atenciones	923.553	995.154	1.077.322 ⁴	1.100.662	2,2%
Centro de Atención Psicosocial (CAPS)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	113	140	115	126	9,6%
Atenciones	23.342	30.665	47.520	48.157	1,3%
Servicio de Residencia Terapéutica (SRT)					
Unidades	-	1	2	2	0,0%
Colaboradores	-	8	17	22	29,4%
Habitantes	-	8	20	20	0,0%
Ambulatorio Médico de Especialidades Pediátricas (AMA-Pediátrica)⁵					
Unidades	-	-	1	1	0,0%
Colaboradores	-	-	35	54	54,3%
Atenciones	-	-	47.631	53.919	13,2%
Total					
Unidades	20	21	23	23	0,0%
Colaboradores	1.802	1.909	1.948	2.185	12,2%
Atenciones	3.930.350	4.092.809	4.254.233	4.407.430	3,6%

¹ En proceso de registro de la población en el nuevo sistema.

² La disminución en el total de atenciones, a partir del 2017, fue resultado de la reducción del personal médico por parte de la SMS/Municipalidad de São Paulo.

³ En diciembre de 2019, el Einstein comenzó a operar una segunda UPA, de Vila Santa Catarina, pero la información sobre colaboradores y atenciones no se habían sistematizado hasta el cierre de este Informe de Sostenibilidad.

⁴ La ampliación de la cantidad de atenciones en el 2018 se debe a la readecuación de códigos del Boletín de Producción Ambulatoria por la SMS/Municipalidad de São Paulo.

⁵ La unidad forma parte de la asociación con la Municipalidad de São Paulo (PROADI-SUS) desde agosto del 2018 y absorbió las atenciones que anteriormente eran prestadas por el Einstein en el Ambulatorio de Especialidades Pediátricas en el marco del Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP).

ASISTENCIA

ATENCIÓN HOSPITALARIA EN EL SUS

El Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch es administrado por el Einstein en asociación con el Centro de Estudios e Investigaciones Dr. João Amorim (CEJAM). Localizado en el Jardim Ângela, en la región sur de São Paulo, brinda atención a urgencias, emergencias, cirugías electivas y de urgencia y asistencia al parto. También actúa en las especialidades de clínica médica, cirugía general, pediatría, ortopedia, ginecología y obstetricia y psiquiatría.

El área de Urgencias del hospital pasó por obras de reforma y ampliación en el 2019 con el objetivo de ofrecer más comodidad, calidad y seguridad a los usuarios y colaboradores. Hubo un aumento de las camas de la sala de emergencias: había 9 y

actualmente hay 22. Esta ampliación se financió con recursos de enmienda parlamentaria y se produjo en forma paralela a otras iniciativas de mejora de la infraestructura local, fomentadas por el Departamento de Voluntarios del Einstein. Con inversiones en el orden de BRL 1,4 millones, el Departamento posibilitó, por ejemplo, la reforma de la maternidad y de los baños utilizados por los pacientes del sector, mejoras en el sector de pediatría y adquisición de nuevos equipos.

El hospital tiene acreditación de Excelencia (nivel 3) otorgada por la Organización Nacional de Acreditación (ONA), modelo brasileño que certifica la calidad de hospitales y servicios de salud. La certificación nivel 3 comprueba el alto grado de madurez institucional y la cultura de mejora de gestión continua.

CONVENIO DE GESTIÓN CON LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO

HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM - DR. MOYSÉS DEUTSCH

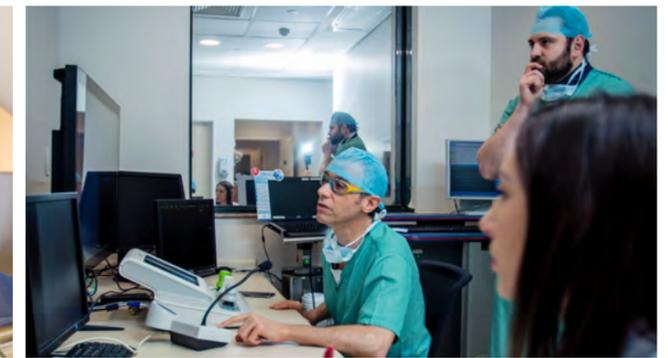
	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Colaboradores ¹	1.586	1.628	1.668	1.762	5,6%
Camas operativas ²	240	240	240	240	0,0%
Salas para cirugía	10	10	10	10	0,0%
Salidas ³	18.706	18.893	19.949	21.208	6,3%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	5,49	5,56	5,51	5,40	-2,0%
Tasa de ocupación ⁴ (%)	89,1	89,8	92,7	93,9	1,3%
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	7.362	7.323	8.254	8.345	1,1%
Cantidad de partos	4.753	5.272	5.072	4.941	-2,6%
Atenciones en Urgencias	199.326	219.078	209.267	188.307	-10,0%
Consultas ambulatorias	33.284	32.270	31.705	34.334	8,3%

¹ Considera a la totalidad del equipo, no solo a los colaboradores del Einstein que se desempeñan en la unidad.

² Son las camas usadas y las camas que pueden ser usadas al momento del censo, aunque estén desocupadas.

³ Es la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

⁴ Relación entre la suma de los pacientes internados al final de cada día y el total de camas-día.



ALTA COMPLEJIDAD EN EL SUS

El Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, localizado en la región sur de São Paulo, es operado por el Einstein desde el 2015 y ofrece servicios de laboratorio clínico e imagen (endoscopia, ecografías, ecocardiografías, tomografías computarizadas y resonancia nuclear magnética), ambulatorios de especialidades clínicas, oncología y cirugía e internación para pacientes pediátricos y adultos. En el 2019, se atendieron más de 4000 pacientes quirúrgicos (sin incluir cesáreas), lo que significa un aumento de casi el 40 % con respecto al año anterior.

En el 2019, un convenio con la Municipalidad de São Paulo fortaleció la vocación del hospital respecto de la atención de alta complejidad con la ampliación de la atención en el área de oncología, que atendió 200 nuevos pacientes cada mes, y asistencia materno-infantil a pacientes de alto riesgo y cirugías. El nuevo rumbo se refleja en el aumento del total de pacientes quirúrgicos atendidos en la unidad (*ver tabla*) y es estratégico para la atención a la demanda de pacientes oncológicos de la red pública de la ciudad.

El hospital cuenta con la acreditación Plena (nivel 2) de la ONA.

INSTALACIÓN DEL CERNER MILLENNIUM

En el 2019, el Hospital Municipal Vila Santa Catarina se integró a la plataforma *Cerner Millennium*, que se utiliza en diversas unidades del Einstein (*ver página 35*). La plataforma contiene una amplia base de datos y brinda más calidad y seguridad a las decisiones de asistencia y de gerencia del hospital.

CONVENIOS CON EL MINISTERIO DE LA SALUD Y LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO - HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA - DR. GILSON DE CÁSSIA MARQUES DE CARVALHO

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Colaboradores	1.012	1.002	945	1.197	26,7%
Camas operativas ¹	168	176	174	178	2,3%
Salas para cirugía	5	5	5	6	20,0%
Salidas ²	6.817	6.810	8.283	9.453	14,1%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	6,74	7,43	5,68	5,45	-4,0%
Tasa de ocupación ³ (%)	78,0	79,0	77,0	78,9	2,5%
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	1.384	1.900	2.920	4.058	39,0%
Cantidad de partos	3.107	3.408	3.426	3.344	-2,4%
Atención a Emergencias de Obstetricia	14.944	17.941	16.773	16.933	1,0%
Consultas ambulatorias	39.786	43.881	50.966	70.319	38,0%

¹ Son las camas usadas y las camas que pueden ser usadas en el momento del censo, aunque estén desocupadas.

² Es la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

³ Relación entre la suma de los pacientes internados al final de cada día y el total de camas-día.



TRASPLANTES DE ÓRGANOS

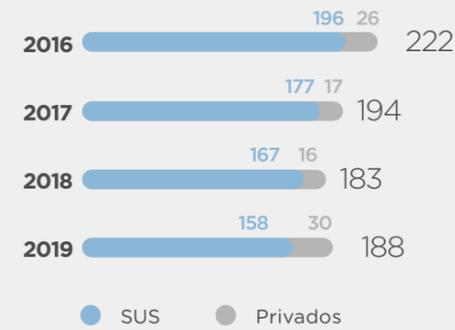
El Programa Einstein de Trasplantes, creado en el año 2002, es un proyecto que forma parte del PROADI-SUS y realiza trasplantes de hígado, riñón, corazón, pulmón, corazón-pulmón, intestino y multivisceral. Además de responder a las demandas por asistencia especializada a los pacientes, desde la evaluación inicial hasta el posoperatorio, el Einstein lleva a cabo diversas iniciativas cuyo objetivo es apoyar al Sistema Nacional de Trasplantes (SNT), en particular los casos de mayor complejidad y en temas de gestión. El volumen de producción, la capacidad técnica y la experiencia de los equipos, el perfeccionamiento de protocolos de atención basados en la evidencia científica y la inversión en nuevas tecnologías son algunos de los diferenciales del Einstein en esta actividad.

El Einstein actúa como centro de referencia del Ministerio de la Salud para trasplantes a pacientes con insuficiencia hepática aguda grave, enfermedad

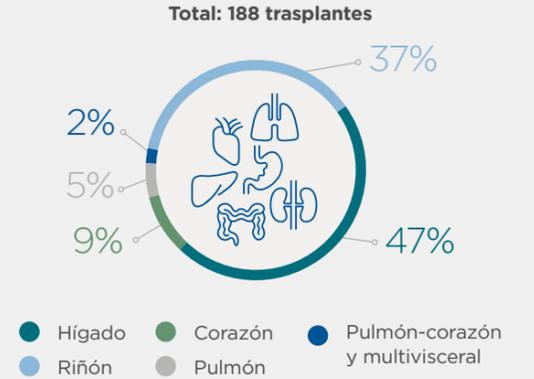
con alto riesgo de mortalidad y que exige respuesta rápida por parte de los equipos de salud. El Einstein capacita profesionales de UCI en todo Brasil para la rápida identificación del problema y analiza los casos por medio de una central que atiende las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y recibe la información del Ministerio de la Salud. El trabajo también implica la discusión con los equipos locales responsables del paciente y orientaciones relativas a la derivación del caso, tales como el monitoreo de las enfermedades del paciente y actividades de soporte para la recuperación del órgano o la transferencia a centros de trasplante, entre ellos, el Einstein.

Además de estar equipado para realizar el trasplante en pacientes que presentan enfermedades complejas, el Einstein es el único centro en el país que utiliza la terapia *Molecular Adsorbent Recirculating System* (MARS) de diálisis hepática. La técnica elimina toxinas

TRASPLANTES DE ÓRGANOS



TRASPLANTES DE ÓRGANOS (2019)



PROGRAMA DE TRASPLANTES

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Pacientes de los que se realiza seguimiento	3.913	4.125	3.585	3.020	-10,1%
Consultas ambulatorias	27.733	25.257	20.630	26.206	22,9%
Internaciones	1.466	1.114	863	1.053	8,1%

que causan necrosis en el hígado, lo que puede eliminar la necesidad de trasplante en los casos no relacionados con enfermedades hepáticas crónicas o estabilizar a los pacientes para realizar el trasplante.

En otro proyecto realizado en el marco del PROADI-SUS, el Einstein capacita a los profesionales de hospitales públicos seleccionados por el Ministerio con el objetivo de estructurar o fortalecer seis centros de trasplantes hasta fines del 2021. Las ciudades de Belém, Natal y Teresina se dedican a los trasplantes de hígado, la ciudad de Campo Grande y el estado de Sergipe, al trasplante de riñón, al tiempo de Río de Janeiro se centra en el trasplante de pulmón. Todo el equipo necesario para el servicio (cirujanos, anestesiólogos, radiólogos y hepatólogos, entre otros especialistas) reciben capacitación teórica y práctica en el Einstein, en períodos de hasta un año, según el área de actuación y la experiencia del profesional,

y luego regresan a la organización de origen para estructurar el centro de trasplantes.

En la etapa de tutoría, el Einstein supervisa los primeros trasplantes realizados por el equipo capacitado. El Einstein también está a cargo de un proyecto de apoyo a la gestión y al desarrollo de la donación, la captación y el trasplante de órganos y tejidos en Brasil. El trabajo incluye la capacitación de 3400 médicos del país en el protocolo de confirmación de muerte encefálica y un estudio de costo-desenlace, que apoyará la elaboración de planes de acción de alcance nacional.



HACER CRECER AL SUS

El Einstein es una Entidad de Salud de Reconocida Excelencia, habilitada por el Ministerio de la Salud para realizar proyectos para el PROADI-SUS como contrapartida a la inmunidad tributaria. El PROADI-SUS se creó mediante la Ley 12.101/2009, que prevé iniciativas en cinco áreas: estudios de evaluación e incorporación de tecnología, capacitación de recursos humanos, investigaciones de interés público en salud, desarrollo de técnicas y operación en gestión en servicios de salud y actividades asistenciales.

La contrapartida estimada para el trienio 2018-2020 es de BRL 649,5 millones, que se distribuirán entre aproximadamente 50 proyectos. A lo largo del presente informe presentaremos los proyectos de forma más detallada:

- Utilización de técnicas avanzadas de análisis de datos e innovación para apoyo a la planificación y al desarrollo de políticas en salud (página 38);
- Consultoría de gestión en hospitales filantrópicos de Brasil (página 66);
- Trasplante de hígado en pacientes con hepatitis fulminante (página 28); y
- Gestión y desarrollo de la donación, la captación y el trasplante de órganos y tejidos en Brasil (página 28).

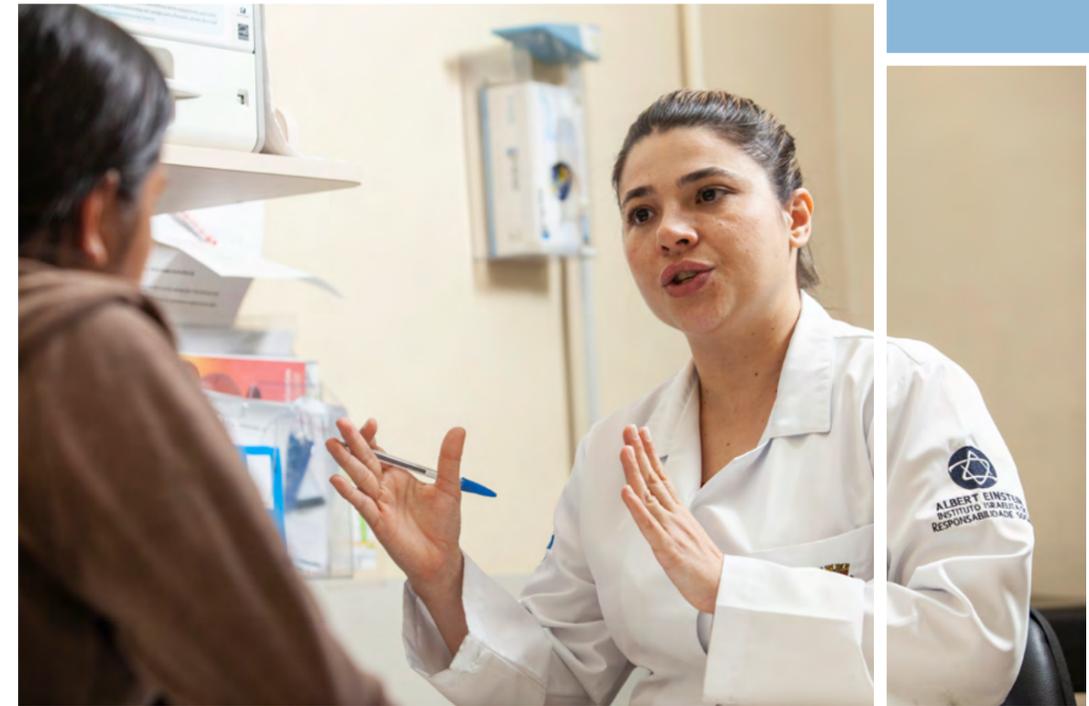
Conozca a seguir otras iniciativas en curso. La lista completa está disponible en el sitio web: <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos>.

Anemia falciforme

El objetivo de esta iniciativa es crear un nuevo tratamiento para la cura de la anemia falciforme, enfermedad genética desatendida y frecuente en Brasil, que altera la forma de la hemoglobina y de los glóbulos rojos de la sangre, causando anemia y obstrucción de los vasos sanguíneos y que puede producir complicaciones, como dolores óseos, infecciones y accidente cerebrovascular. La propuesta del Einstein es editar células tronco de la médula ósea del propio paciente para corregir la mutación genética y, después, volver a infundirlas, normalizando así la producción de la sangre. <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/17/anemia-falciforme>

PlanificaSUS

El trabajo consiste en talleres de capacitación y talleres tutoriales para más de 65.000 profesionales con función asistencial o de gerencia en el SUS, con el objetivo de fortalecer las competencias necesarias para la adecuada planificación y puesta en marcha de las Redes de Atención a la Salud (RAS). La iniciativa sigue el Modelo de Cuidados para Enfermedades Crónicas y tiene el potencial de beneficiar a más de 450.000 personas. <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/25/planificasus>



Transexualidad

El objetivo del proyecto es establecer el protocolo nacional de atención en el SUS a pacientes en proceso de transexualización, considerando toda la línea de cuidado en los niveles ambulatorio, quirúrgico y hospitalario. Además de la estructuración del cuidado y de la investigación científica sobre los aspectos prioritarios de la asistencia, la iniciativa también prevé la creación de un ambulatorio especializado, en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina, para la realización de la hormonoterapia de los pacientes en etapa preoperatoria. <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/133/transexualidade>

Banco de imágenes

Con esta medida, el Einstein brinda al SUS una base de datos nacional de imágenes médicas con un primer paso para la automatización diagnóstica, a través de aprendizaje automático, de una serie de enfermedades, así como información de alta calidad para llevar a cabo investigaciones. El zika, el cáncer de piel y la tuberculosis fueron las tres enfermedades definidas como de alto impacto y relevancia para el SUS, para las cuales el modelo de automatización ya se encuentra en fase de pruebas. <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/145/banco-de-imagens>

Cualificación de proyectos judiciales

El Einstein ofrece notas técnicas sobre temas médicos relacionados con las demandas judiciales individuales de usuarios del SUS, solicitando urgencia al inicio del tratamiento y suministro de medicamentos o material, así como la realización de procedimientos específicos. La iniciativa se propone apoyar a los jueces en la toma de decisión relativa a procesos nuevos o en curso. Esto fue posible gracias a un acuerdo de cooperación técnica entre el Consejo Nacional de Justicia (CNJ) y el Ministerio de la Salud. <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/146/cnj>

10 AÑOS EN EL PROADI-SUS

Con el PROADI-SUS, los hospitales que participan aplican su *expertise* y el trabajo de científicos, educadores, gestores y profesionales de la salud para responder a las necesidades del SUS.

Entre los años 2009 y 2019, el Einstein estuvo a cargo de 148 proyectos en el PROADI-SUS, que dieron lugar a inversiones en el orden de BRL 2200 millones.



MEDICINA BASADA EN VALOR

Brindar asistencia centrada en el cuidado, en la calidad y en la seguridad del paciente y asegurar la eficiencia y el uso adecuado de los recursos es un desafío de todo el sistema de salud. En línea con su propósito de promover vidas más sanas y con el modelo de gobernanza *Triple Aim* (ver página 18), el Einstein entiende que existe la necesidad de ampliar la visión sobre el cuidado, considerando la pertinencia de los procedimientos adoptados, la experiencia del paciente y los beneficios asegurados a su salud.

Esos temas son objeto de esfuerzos coordinados del Einstein, que se apoya en sistemas y procesos de información para evaluar continuamente lo que está entregando al paciente y orientar el desarrollo de nuevos productos, con base en la medicina de valor. La estructura se perfeccionó en el 2019 con la creación de la Superintendencia de Economía de la Salud, que reúne y amplía las iniciativas y estructuras referentes a ese tema.

Una de esas estructuras es la de desenlaces, que levanta la información del estado general de los pacientes después dos procedimientos.

Se realiza un seguimiento de 20 condiciones clínicas, como infección, accidente cerebrovascular, diferentes tipos de cáncer y trasplantes. Por ese motivo, cada mes se realizan aproximadamente 900 contactos con pacientes para evaluar los efectos de los procedimientos en su calidad de vida, funcionalidad y complicaciones. El seguimiento tiene una duración de entre 30 días y 5 años, en función del estado clínico.

Desde el año 2017, la recopilación de datos de desenlace se sistematiza con base en la metodología propuesta por el *International Consortium for Health Outcomes Measurement* (ICHOM). Los datos proporcionados mediante la recopilación estandarizada permiten comparar la calidad de los resultados alcanzados por los diversos prestadores. Hasta el momento se evaluaron 3500 pacientes de nueve situaciones clínicas diferentes: dolor lumbar, enfermedad de las arterias coronarias, insuficiencia cardíaca, cáncer de próstata, accidente cerebrovascular (AVC), cáncer de mama, artrosis de cadera, artrosis de rodilla y diabetes.

La Oficina de Gestión de Valor, formalizada con la estructura interna en el 2017, impulsa la aplicación del

concepto de Asistencia a la Salud Basada en Valor (o VBHC, sigla en inglés de *Value Based Health Care*), que el Einstein adoptó como medida estratégica en el 2006. La Oficina se dedica al desarrollo de nuevos productos basados en valor, incluso la discusión de los nuevos modelos de remuneración y los impactos de la variabilidad de la práctica clínica.

Entre las soluciones ya comprobadas por el Einstein están los *bundles* (paquetes de servicios necesarios para tratar determinada situación clínica a lo largo de todo el período de cuidado). En el *bundle* sobre problemas de columna, que también funciona como un programa de segunda opinión para una de las principales operadoras de salud de Brasil, comprobó que en el 70 % de los casos la intervención quirúrgica estaba mal indicada.

La expansión de la estrategia de salud de la población y la inversión en atención primaria contribuyen a una mirada integral del paciente, con incentivos a la prevención y, como consecuencia, una mejor calidad de vida y a la reducción del riesgo de intervenciones de mayor complejidad (ver páginas 21 y 34).

También forman parte de la unidad el área de Codificación, que asegura la calidad de la información sobre diagnósticos y procedimientos, el área de Epidemiología, que se encarga de generar los indicadores operativos del hospital, y la recientemente creada área de Evaluación de Tecnologías de la Salud, que evalúa las repercusiones clínicas y económicas de esos nuevos instrumentos.

ELECCIONES MÁS CONSCIENTES

La atención a emergencias del Einstein aplica las recomendaciones del *Choosing Wisely*, creado por la *American Board of Internal Medicine Foundation* (ABIM Foundation) para orientar las decisiones basadas en la mejor evidencia científica disponible para el uso adecuado de exámenes y la reducción de intervenciones innecesarias o con relación al riesgo-beneficio desfavorable. La iniciativa también incentiva el diálogo entre el médico, el paciente y la familia para que esta, con más información, pueda tomar las mejores decisiones relativas al cuidado. El Einstein fue el primer hospital de América Latina que se acogió a esta iniciativa.



SALUD CORPORATIVA

Las Clínicas Einstein (ver página 21) desempeñan un papel fundamental en la prestación de servicios de atención primaria a la salud. Además de ser la “puerta de entrada” al sistema integrado de gestión de la salud ofrecido por el Einstein, son un importante nexo para la gestión de la salud de la población, en línea con el modelo de gobernanza *Triple Aim*. Es en ellas que el Einstein afianza una nueva línea de servicios prestados a las empresas y operadoras de salud, gestionando carteras específicas a partir de indicadores de los pacientes y con foco en la coordinación del cuidado. A fines de 2019, el servicio ya se prestaba a cinco empresas y se realizaba la gestión de más de 42.000 vidas. De ese total, 16.200 ya estaban vinculadas a un equipo de salud y ya habían pasado por al menos una consulta con los profesionales. El total de atenciones realizadas al año, entre consulta espontánea y consultas agendadas, fue de 52.300.

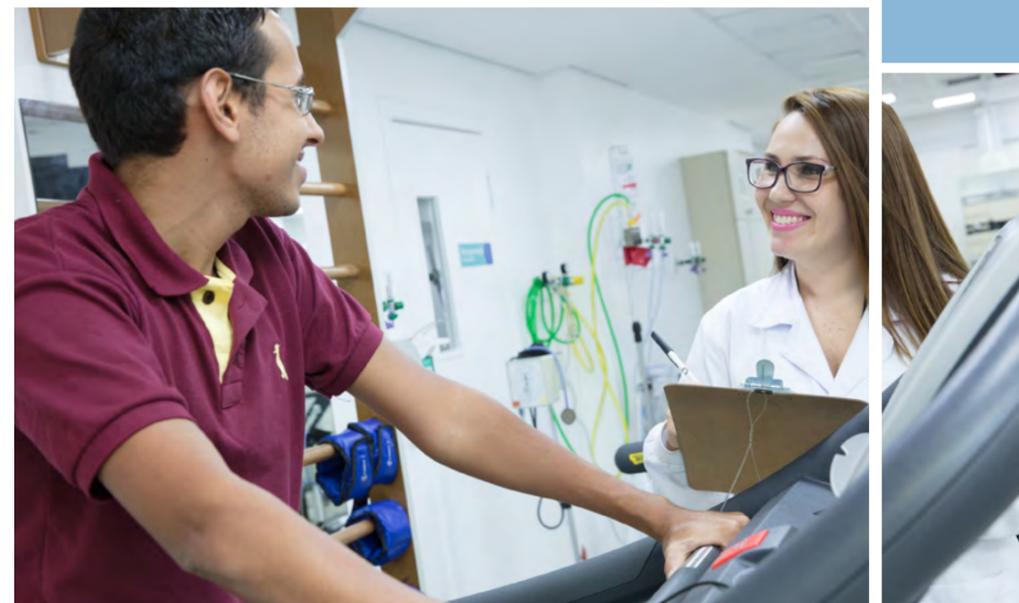
La estrategia de atención a los pacientes se elabora a partir de un relevamiento de información comportamental, como uso de tabaco y alcohol, sedentarismo, alimentación y presencia de enfermedades crónicas, como diabetes e hipertensión. La sistematización de los datos permite al Einstein conocer el estado general de salud de un grupo de individuos y definir planes específicos que implican desde la promoción de la salud y la nutrición, el estímulo de la actividad física y los cambios

comportamentales, pasando por el seguimiento de enfermedades crónicas y las consultas individuales, a la gestión de ambulatorios de especialidades e internaciones hospitalarias, conforme el caso.

La visión amplia de las necesidades de los pacientes y las medidas integradas de los niveles de atención a la salud hacen que la atención sea más eficaz y eliminan el desperdicio de recursos.

Para las operadoras, la modalidad puede incluir nuevos modelos de remuneración, tales como paquetes por cantidad de personas cubiertas. Para cumplir las actividades, se reestructuraron las funciones ambulatorias, las cuales pasaron a tener un frente más estratégico, que incluye el Núcleo de Gestión de la Salud de la Población, centrado en la creación de políticas, el desarrollo de prácticas y el apoyo a la gestión operativa. Las medidas se centran, entre otros aspectos, en el análisis de bancos de datos y el uso de inteligencia artificial para monitorear a esa población, identificar las necesidades de mejora y las oportunidades de aumentar el compromiso de los pacientes, las medidas preventivas en materia de salud y oportunidades de intervenciones precoces.

La red de Clínicas Einstein cuenta con seis unidades: una en Sorocaba, cuatro en funcionamiento en São Paulo y otra que comenzó a funcionar en el 2020.



TECNOLOGÍA DIGITAL AL SERVICIO DE LA CALIDAD Y DE LA SEGURIDAD

La tecnología amplía las fronteras de la actuación en la salud al apoyar a los profesionales con el procesamiento de grandes volúmenes de datos, la automatización de procesos y la oferta de información precisa y de calidad para dar soporte a la toma de decisión. Con inversiones sistemáticas en Big Data (ver definición en la página 38), inteligencia artificial, gobernanza y seguridad de datos y la difusión de estos conocimientos, el Einstein avanza en su transformación digital para ofrecer cada vez más calidad, seguridad y eficiencia a los pacientes.

Esa madurez en el uso de tecnologías se refleja en los proyectos basados en inteligencia artificial y aprendizaje automático para procesar información y, por ejemplo, emitir anticipadamente alertas sobre la situación clínica de los pacientes, anticipar la demanda por internación o programar los turnos de cirugías. Estas medidas se están transformando en rutina en los activos privados y públicos bajo su gestión, lo que ayuda en la asignación de camas, la ampliación del acceso y la atención con menor inversión en estructura física.

Ejemplo de ello es la Central de Monitoreo Asistencial (CMOA), conectada a la plataforma *Cerner Millennium* (ver cuadro). La Central entró en funcionamiento en el

2018 y actualmente monitorea más de 90 indicadores en tiempo real, durante las 24 horas del día. De forma automática, ofrece alertas en casos de riesgo o desvío en niveles de dolor, atraso en medicamentos, alergias e índices de glucosa, lo que previene incidentes y eventos, incluso en procedimientos quirúrgicos.

Entre los resultados podemos citar la intervención precoz de los equipos de respuesta rápida, lo que redujo en un 9 % las transferencias al departamento de pacientes graves. Eso se debe a que el seguimiento de los signos vitales ayuda a identificar con alto grado de asertividad y con gran celeridad los casos de deterioro clínico, según la puntuación de alerta temprana (escala MEWS, por su sigla en inglés). Estudios¹ comprueban que el acceso a datos estructurados aumenta en hasta diez veces la detección anticipada de los casos de deterioro de las enfermedades de un paciente, con impactos positivos que repercuten en el desenlace del tratamiento.

La automatización y las alertas de la central también contribuyeron a reducir a la mitad los eventos adversos en pacientes obstétricas y a eliminar los eventos graves o catastróficos relacionados con la administración de anestesia durante las cirugías.

¹ La información consta, por ejemplo, en los artículos publicados en el 2018 por David C. Classen y colaboradores en la revista *Health Affairs*: “Global trigger tool shows that adverse events in hospitals may be ten times greater than previously measured” y “An electronic health record-based real-time analytics program for patient safety surveillance and improvement”.

CERNER MILLENNIUM

La plataforma recoge la información principal acerca de los pacientes, como el historial médico, los resultados de exámenes, medicamentos prescritos y diagnósticos. Recoger diferentes procesos asistenciales en una misma base agiliza el intercambio de información, la automatización de procesos y la reducción del riesgo de errores. A medida que se incorporan nuevos casos, el sistema identifica las condiciones de riesgo y propone medidas preventivas o correctivas. Entre los

recursos está la alerta relativa a factores de riesgo, contraindicaciones y recomendaciones. En el 2019, se incorporaron dos nuevos protocolos al Cerner: tromboembolia pulmonar y sepsis. El Cerner comenzó a utilizarse en el Einstein en el 2017, luego de tres años de desarrollo. En el 2019, se amplió hacia el Hospital Municipal Vila Santa Catarina y pasó a procesar también los datos de laboratorios que el Einstein opera en hospitales o ambulatorios corporativos.

ASISTENCIA

AVANCES EN LA EFICIENCIA

Desde el 2019 se utiliza inteligencia artificial para optimizar la programación del centro quirúrgico en la Unidad Morumbi. El sistema programa las cirugías a partir de información tal como el tipo de procedimiento, el promedio de tiempo de esa intervención, los equipos, instrumentales y demás materiales necesarios, lo que optimiza la agenda de las aproximadamente 3000 cirugías mensuales. En casos de atraso o incidentes, el sistema reprograma las agendas automáticamente. Su puesta en funcionamiento aumentó la asertividad en cuanto al tiempo estimado de cada intervención y redujo las cirugías que comenzaban atrasadas.

Se espera que este sistema ofrezca beneficios similares a los del sistema predictivo de internaciones, adoptado en la Atención a Emergencias en el 2017 y el cual identifica con hasta seis horas de anticipación si un paciente necesitará una cama. Nuevos recursos, como la firma biométrica y ajustes en la Atención a Emergencias, redujeron en cuatro minutos el proceso de internación, en cuanto el abandono disminuyó un 13 %.

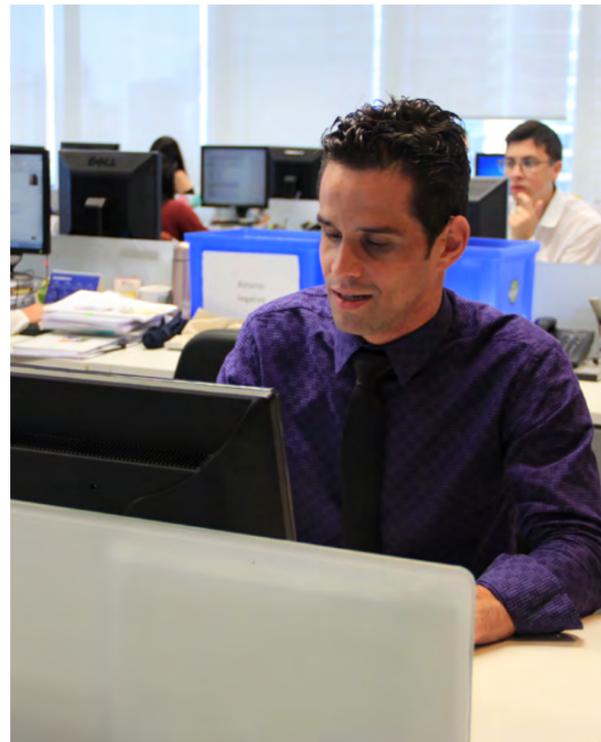
Esos avances también llegan a las unidades del sistema público administradas por el Einstein. El Hospital Municipal Vila Santa Catarina y el Hospital Municipal M'Boi Mirim introdujeron el programa Flujo del Paciente, que brinda importantes resultados. En el Hospital Municipal Vila Santa Catarina, el promedio de tiempo de estancia disminuyó un 4,1 % entre el 2018 y el 2019 y el giro de camas aumentó un 7,5 %, lo que resultó en el aumento del 14,1 % del total de salidas del hospital. En ese mismo período, en el Hospital Municipal M'Boi Mirim hubo una reducción del 0,9 % del tiempo de estancia y un aumento del 2,7 % en el giro de camas, lo que se tradujo en un aumento del 6,2 % de salidas del hospital.

En el Hospital Israelita Albert Einstein, la aplicación uniforme del programa aseguró, en los últimos años, una reducción del 19 % en el tiempo de estancia y un aumento del 58,8 % en el giro de camas, lo que resultó en un aumento de 147 camas virtuales, lo que se refleja en una ampliación en la capacidad de atención que no depende del aumento de la estructura física de las camas.

CULTURA DIGITAL

La madurez de la transformación digital también es fruto de la inversión en estructura, desarrollo de nuevas competencias, procesos y gobernanza. En el 2019, el Einstein elaboró un programa específico para atracción, desarrollo y retención de especialistas en ciencia de datos, que implica carreras más horizontales (con menos niveles y cargos) y procesos de valoración por entregas y madurez profesional. Se definieron mapas de aprendizaje tanto para los especialistas como para los profesionales mapeados en términos de mejora en las áreas clave y para Los líderes de la institución.

Avanzar en el uso de la inteligencia artificial con más asertividad requiere una adecuada gobernanza de datos. Se adoptaron diversas medidas para abordar ese desafío, entre ellas la identificación de áreas y personas con dominio de cada conjunto de datos relevantes y la elaboración de catálogos de datos y glosarios. Las iniciativas proponen alinear conceptos, aumentar la calidad de los datos, simplificar procesos y conseguir que la información sea más accesible.

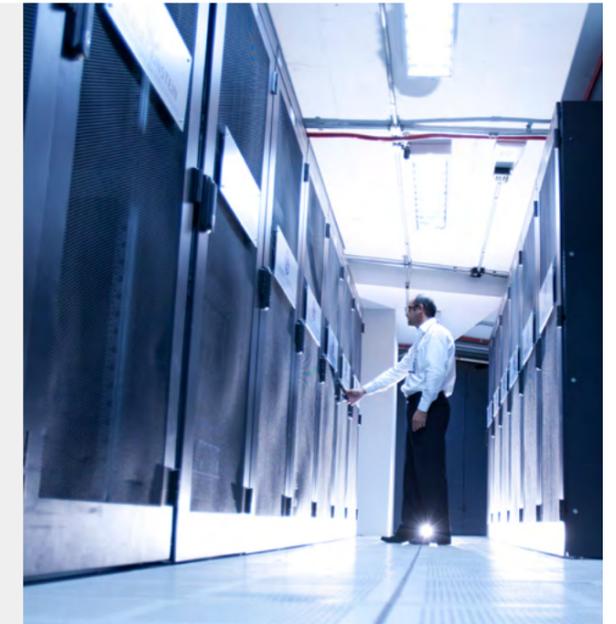


PRIVACIDAD Y SEGURIDAD DE LOS DATOS

Con el avance de los recursos de tecnología de la información y comunicación en el ámbito de la salud, también aumentan los desafíos relativos a la protección de datos. Debido a ello, todo el proceso de transformación digital está acompañado por iniciativas que refuerzan la privacidad y la seguridad de la información.

La Ley General de Protección de Datos (LGPD), cuya entrada en vigencia estaba prevista para agosto de 2020, exigió la revisión de los procesos y el mapeo de oportunidades de perfeccionamiento de la privacidad y la seguridad de los datos en todos los ambientes del Einstein. Lo actuales flujos de tratamiento de datos de la institución se mapearon por medio de más de 100 entrevistas con colaboradores y evaluaciones en las principales áreas de relaciones con pacientes y alumnos. El trabajo, llevado a cabo en asociación con la consultoría KPMG, permitió refinar y complementar el plan de acción para la adecuación a los requisitos de la ley. Se reforzaron las capacitaciones para el liderazgo y los equipos, lo que permitió ampliar e conocimiento de la ley y de los cuidados relativos a la privacidad. El *Cerner Millennium* es un aliado en esa jornada, pues centraliza información y permite rastrear mejor los datos de los pacientes, mientras garantiza la eficacia en el monitoreo de los accesos.

Enfocado en la transparencia, el término de consentimiento de uso de la información de los pacientes fue revisado y adecuado para ser más claro y didáctico. La política de privacidad también se actualizó.



Para discutir la implementación de la LGPD y su impacto en las actividades, el Einstein participa activamente en grupos técnicos de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (ANAPH) y en la Asociación Brasileña de Medicina Diagnóstica (ABRAMED).

NORMAS INTERNAS

En el 2019, como una de sus medidas de preparación para la implementación de la LGPD, el Einstein perfeccionó el marco normativo interno, que trata de los temas relacionados con la nueva ley. La Política de Privacidad de Datos pasó por revisión y se adoptaron medidas disciplinarias para tratar las consecuencias del incumplimiento.

PERSONAS CAPACITADAS EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (2019)

	Colaboradores	Terceros	Total
Capacitaciones periódicas	13.347	-	13.347
Integración de nuevos colaboradores y terceros	3.320	431	3.761
E-learning	-	829	829
Total	16.667	1.260	17.937

BIG DATA E INNOVACIÓN PARA EL SUS

Ofrecer al SUS los beneficios de *Big Data* e innovación para perfeccionar la atención y las políticas de salud es el objetivo de un proyecto realizado por el Einstein en el PROADI-SUS. El trabajo permitirá que los poderes públicos reciban y procesen información a gran velocidad y generen modelos predictivos, que contribuyan a una cultura de gestión basada en datos, integración de información e inteligencia artificial para la planificación de las medidas de salud.

Ya se están poniendo a prueba dos medidas piloto para la creación de modelos predictivos a partir de información de diferentes fuentes, como el Departamento de Informática del SUS - DATASUS, censo y bancos de georreferenciación. Los temas se eligieron a partir de enfermedades consideradas críticas.

Uno de los proyectos piloto evalúa la probabilidad de complicaciones en hipertensos y diabéticos en 11 municipios de Vale de Mucuri, en Minas Gerais, y del sur de Bahía. Agentes de la salud reciben información sobre la probabilidad de infarto o accidente cerebrovascular (AVC), con base en los datos de cada individuo, que se gestionan a través de *tablets*.

El otro modelo predictivo que se comprueba calcula el riesgo de mortalidad materno-infantil cruzando varias fuentes de información, incluida una aplicación de intercambio de mensajes entre gestantes. El sistema evalúa el uso de la app, en combinación con datos de fuentes tradicionales, mientras estima

BIG DATA

Este término designa la capacidad de procesar con rapidez grandes bases de datos digitales de diferentes formatos, estructurados o no, públicos o de la propia organización, y transformarlos en información útil y aplicable.

riesgos tales como el nacimiento prematuro. Esa evaluación de medios sociales es innovadora e intenta entender si esos ambientes pueden ayudar a guiar políticas de cuidado y atención primaria en salud.

Toda la información —mecanismos de recolección, procesos de validación, clasificación y uso para la toma de decisiones— se entregará a los gestores públicos. Los resultados esperados son la mejora en la toma de decisiones y la planificación de inversiones en el SUS, la integración de datos de diversas fuentes, la generación de conocimiento, herramientas y soluciones en áreas clave, ajustadas al Plan Nacional de Salud y Estrategia y Salud, así como la expansión de la capacidad de extracción y análisis de datos.

El proyecto finalizará en el 2020 y contempla también medidas para la utilización, la innovación y la difusión de todo el conocimiento generado.

Para obtener más información, consulte: <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/24/big-data>.



DIFUSIÓN

Parte del fomento a la cultura de análisis de datos en el sistema público, el II Simposio Internacional y *Datathon: Inteligencia Artificial en Salud*, en asociación con el Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT) y el Ministerio de la Salud, realizó un maratón de desafíos relacionados con la salud de la población, que contó con la participación de 120 personas.

TELEMEDICINA



Atención de tele dermatología

TEMAS IMPORTANTES

Entre el 2012 y el 2019, la Telemedicina Einstein realizó **178.200 atenciones**. La mayor parte de ellas, aproximadamente 141.000, apagar en la modalidad de consultoría, como los servicios de tele UCI, teleurgencias clínicas y neurológicas, telenutricología, teledermatología y telegestión, entre otros.

Pionero en la utilización de este recurso, el Einstein usa la telemedicina para mejorar el sistema de salud en diferentes especialidades. Por medio del teletraje y del telediagnóstico, por ejemplo, los casos de complejidad baja se pueden atender con rapidez y seguridad, sin que los pacientes tengan que salir de sus casas y hacer filas en emergencias. Para las organizaciones de la salud o regiones con poca oferta de especialistas, la atención a distancia es fundamental para la correcta derivación de los pacientes.

La Urgencia (PA) Digital ofrece soporte durante las 24 horas del día a pacientes, hospitales, clínicas y escuelas en situaciones clasificadas como de baja complejidad.

En servicios prestados a empresas, la Telemedicina Einstein amplía el acceso a la salud de los colaboradores localizados en ciudades pequeñas, como Parauapebas, en el estado de Pará, a más de 700 km de la capital, Belém. En el ambulatorio de los empleados de esa región, el Einstein ofrece consultas a distancia con especialistas, que son intermediadas por un profesional local.

La telemedicina también colabora para ampliar el acceso al Einstein y comienza a ser ofrecida por algunas operadoras de salud como recurso complementario, a un costo fijo mensual, incluyendo

aseguradoras de salud que no ofrecen atención en Einstein a sus asegurados. En un año, la cantidad de usuarios registrados en este servicio aumentó diez veces y se brindó atención a 330.000 personas, la mitad de las cuales no contaba con acceso al Einstein mediante su aseguradora de salud. Los pacientes que viajan a los Estados Unidos también pueden utilizar el PA Digital, que cuenta con servicio de soporte a la prescripción de medicamentos en ese país.

LAS UCI DEL SUS

El Einstein utiliza la telemedicina en las UCI para mejorar los resultados del tratamiento a pacientes graves. Con la participación de 30 hospitales públicos o filantrópicos de todo el país, brinda acceso remoto a médicos especialistas en el tratamiento de pacientes críticos, muchas de estas instituciones no cuentan con este servicio de especialistas. Ese profesional ayuda en la toma de decisiones y brinda soporte al tratamiento.

Este proyecto del PROADI-SUS se propone reducir la mortalidad de los pacientes y mejorar el giro de camas en esas UCI, lo que ampliará la disponibilidad y la eficiencia de dichos servicios a la población. El estudio referente a este proyecto, que ya atendió a más de 4000 pacientes, concluirá en el 2020.

EXCELENCIA COMPARTIDA

El conocimiento del Einstein en materia de procesos de calidad y seguridad, su asociación estratégica con el IHI y su experiencia en la conducción de proyectos colaborativos con instituciones públicas y privadas dieron origen, en el año 2019, a la Oficina de Excelencia Einstein. La nueva estructura reúne a un grupo de especialistas que se dedica a compartir buenas prácticas con otras instituciones y a asegurar un ambiente seguro para todos.

La Oficina ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad y la seguridad en la salud, a alcanzar resultados sostenibles, a buscar colaboraciones que apoyen iniciativas públicas y privadas, a generar y compartir conocimiento y a desarrollar competencias a gran escala.

Los proyectos se diseñan en colaboración con los hospitales y la adopción de las mejoras se realiza en forma simultánea a la capacitación de los equipos internos. El objetivo es crear capacidad,



formar especialistas y promover un modelo sostenible de transformación de la organización por medio de procesos de mejora continua.

Una de las actividades realizadas es el apoyo a procesos de certificación y acreditación utilizando el método colaborativo, donde grupos de hospitales trabajan de forma conjunta para acelerar la implantación de las mejoras.

La Oficina de Excelencia coordina las iniciativas colaborativas públicas y privadas, que se describen a partir de la próxima página.

SALUD EN NUESTRAS MANOS

Se estima que, desde el 2017, la promoción de buenas prácticas entre profesionales de la salud y pacientes contribuyó a evitar aproximadamente 4000 casos de infecciones nosocomiales en Unidades de Cuidado Intensivo (UCI) de hospitales públicos y a salvar 1400 vidas. El trabajo incluye el proyecto Salud en Nuestras Manos - Mejorar la Seguridad del Paciente a Gran Escala en Brasil, en el que participan UCI de 116 hospitales del SUS.

La iniciativa se lleva a cabo en asociación con cinco hospitales que participan del PROADI-SUS y aspira a reducir a la mitad las Infecciones Relacionadas con la Asistencia a la Salud (IRAS). Dicha iniciativa avanza en los tres tipos de infección de las que se hace seguimiento: en dos años y medio, hubo una reducción del 62 % de las infecciones del tracto urinario asociadas al uso de catéter vesical, del 51 % de neumonía asociada a ventilación mecánica y del 46 % de las infecciones en la corriente sanguínea asociadas a catéter venoso central.

El proyecto está presente en 24 estados y en el Distrito Federal y su ciclo actual finalizará en el 2020. Se seleccionarán nuevos hospitales en el 2021. Además de coordinar el proyecto en

la esfera nacional, el Einstein orienta directamente a 24 hospitales en la implantación de medidas para la reducción de las infecciones por medio de sesiones de aprendizaje y coaching en Ciencias de la Mejora, como se define la combinación de las teorías de sistemas, variabilidad, conocimiento específico y psicología para lograr cambios significativos.



EVENTO INTERNACIONAL

El Einstein organizó la quinta edición del **Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad en la Salud**, que se llevó a cabo en São Paulo y cuyo tema central fue la transformación digital. Realizado en asociación con el IHI, el encuentro convoca a líderes y profesionales de la salud a debatir temas fundamentales para el desarrollo de un sistema sostenible.

En esa oportunidad, también se realizó el Primer Simposio Internacional de Salud Basada en Valor. Más de 2000 personas, provenientes de 15 países, participaron en el evento. Las conferencias y cursos impartidos durante el foro incluyeron temas tales como la inteligencia artificial, *Big Data* y salud digital.



PROYECTO SALUD EN NUESTRAS MANOS

116 HOSPITALES PÚBLICOS.

24 ESTADOS + DISTRITO FEDERAL.

REDUCCIÓN DE LA DENSIDAD DE INFECCIONES:

46% MENOS INFECCIONES de la corriente sanguínea.

62% MENOS INFECCIONES del tracto urinario asociadas a catéter vesical.

3.892 PROFESIONALES CAPACITADOS.

51% DE REDUCCIÓN de casos de neumonía asociada a la ventilación mecánica.

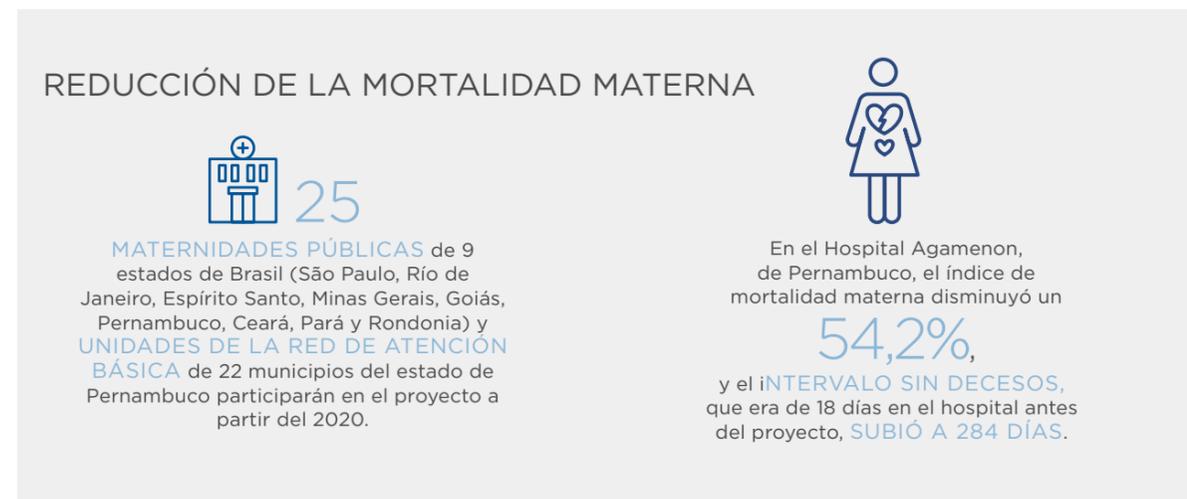
488,5 HORAS DE CAPACITACIÓN.

ASISTENCIA

REDUCCIÓN DE LA MORTALIDAD MATERNA

Luego de reducir a la mitad la tasa de mortalidad materna en el Hospital Agamenon Magalhães (HAM), el proyecto se integró al Parto Adecuado (vea más en la próxima página) con el objetivo de asociar los cuidados con la gestante al estímulo del parto vaginal. La iniciativa se extenderá a 25 maternidades públicas de nueve estados de Brasil, que realizan aproximadamente 90.000 partos al año y atienden a más de 19.000 mujeres en unidades de Urgencias.

En el 2019, el Einstein capacitó a aproximadamente 200 profesionales, entre médicos, enfermeros y coordinadores técnicos responsables de la atención primaria en el estado de Pernambuco. El Taller de Capacitación en Asistencia Prenatal, titulado "Reconozco las señales de alerta en el prenatal y el puerperio", se realizó en octubre en las ciudades Ouricuri y Serra Talhada, en el interior de Pernambuco, sede de las regiones de salud IX y XI, que comprenden 22 municipios y 190 equipos de Salud de la Familia. Hasta mayo de 2020, otros 70 profesionales se capacitarán para multiplicar la experiencia a otras regiones de salud de Pernambuco.



PARTO ADECUADO

A partir del 2020, el proyecto Parto Adecuado ingresará a una nueva fase, denominada ciclo intensivo. Sesenta hospitales públicos y privados seleccionados entre el grupo de 135 organizaciones que participan en la iniciativa ayudarán en la revisión del paquete de prácticas seguras y medidas de reducción de cesáreas sin recomendación médica. La evaluación orientará la expansión nacional del proyecto. Se está difundiendo una campaña de comunicación en todo Brasil en la que se enfatiza la importancia de la correcta asistencia a la gestante y se valora el parto natural.

Durante las dos primeras fases del Parto Adecuado, entre febrero de 2015 y julio de 2019, se evitaron 20.600 cesáreas innecesarias, lo que representa un ahorro de BRL 45 millones para el sistema de salud. La menor cantidad de partos quirúrgicos también se refleja en forma positiva en la reducción del tiempo de internación de madres y bebés, lo que mejora el giro de camas.

Cuando no existe indicación médica, la cesárea hace que tanto la madre como el bebé corran riesgos innecesarios, aumenta en 120 veces la probabilidad de problemas respiratorios en el bebé y triplica el riesgo de muerte de la madre. Brasil es el segundo país que más cesáreas realiza en el mundo: el 55 % de los partos son en esta modalidad. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda que las cesáreas no superen el 10 % al 15 % de la cantidad total de partos.

A partir de los buenos resultados alcanzados, los dos hospitales públicos que el Einstein opera (Hospital Municipal Vila Santa Catarina y Hospital Municipal M'Boi Mirim) asumirán, a partir del 2020, la función de *hubs* del Parto Adecuado. Además de continuar con los esfuerzos internos relacionados con el proyecto, estarán a cargo de orientar la adopción de las buenas prácticas en cinco hospitales públicos cada uno, por medio de iniciativas de tutoría y seguimiento de la ejecución de planes de acción.



PARTO ADECUADO



AHORRO de **BRL 45 MILLONES**

PRÓXIMO PASO: ciclo de inmersión, con **60 HOSPITALES PARTICIPANTES** Y CAMPAÑA NACIONAL PARTO ADECUADO, lanzada oficialmente en el Quinto Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad en la Salud



CALIDAD EINSTEIN EN LA REGIÓN CENTRO-OESTE

El modelo de gestión hospitalaria del Einstein, que se basa en la calidad, la eficiencia operativa y la seguridad del paciente, llegó a la región centro-oeste con la inauguración, en diciembre de 2019, del Hospital Órion, en Goiânia, estado de Goiás. La unidad hospitalaria es la primera que cuenta con la gestión del Einstein fuera de la ciudad de São Paulo y, desde su concepción, se estructuró con el apoyo de los servicios de consultoría del Einstein.

El Hospital Órion forma parte de un complejo multiuso en Goiânia, que incluye hotel, centro de convenciones, torres con más de 300 consultorios y shopping center. Ya se encuentran en operación 50 camas del total de 200 previstas para fines del 2021. De esas 50, 10 corresponden a cuidados intensivos. Los apartamentos son individuales y humanizados. Cuentan con recursos tecnológicos que facilitan la rutina del paciente, como llamadas y videollamadas con la estación de enfermería y hotelería a través de *tablet*.

Las instalaciones para pacientes con trasplante de médula ósea tienen triple barrera, incluyendo antecámara para control físico, lo que minimiza el riesgo de infecciones. La estructura se completa con nueve salas quirúrgicas inteligentes, dos salas de hemodinámica, laboratorio con capacidad de procesamiento de 150.000 exámenes al mes y centro de diagnóstico. La cartera de servicios incluye análisis clínicos, genético y de imagen, conectados a la estructura del Hospital Israelita Albert Einstein, en São Paulo.

En línea con el trabajo que Einstein ya realiza en la operación de unidades públicas (ver página 24), este

contrato en Goiânia, prevé la transferencia continua de conocimiento y el compromiso con la excelencia.

El Einstein coordinó todo el proceso de selección de nuevos colaboradores. Hubo más de 9000 candidatos para un total de 350 puestos de trabajo. Los contratados recibieron entrenamiento de inmersión durante 15 días con profesionales del Einstein en materia de estructura, procedimientos operativos, culturas y valores. El impacto de la formación de esos profesionales va más allá del Hospital Órion, ya que parte del equipo se desempeña en otras instituciones de salud y, ciertamente, compartirá el aprendizaje con otros equipos.

EDUCACIÓN Y CONOCIMIENTO

Impulsado por el trabajo de gestión del nuevo hospital, el Einstein extenderá a Goiânia algunas de las actividades de educación, con la oferta, en el 2020, del curso Excelencia Operativa en Salud. Además de los aspectos técnicos, el proyecto pedagógico fomenta la atención humanizada, apta para responder a las demandas futuras del mercado de la salud. Goiânia será la cuarta capital fuera de São Paulo con posgrado presencial del Einstein, al igual que Belo Horizonte, Curitiba y Río de Janeiro. Para saber más acerca de la educación del Einstein, consulte la página 58.

CONFIABILIDAD Y SEGURIDAD

La gestión de la seguridad en la prestación de servicios de salud en el Einstein considera de forma integrada el ambiente asistencial, al colaborador y al paciente para la vigilancia proactiva de riesgos, el monitoreo del desempeño frente a las metas y el sólido compromiso de todos los profesionales. Entre los líderes, el tema es objeto de énfasis permanente y las metas de mejora se revisan periódicamente y se acompañan por medio de paneles de indicadores.

El *Safety Huddle*, donde se discuten aspectos más urgentes de la gestión de la seguridad, es una práctica diaria de los principales líderes del área médica, administrativa y de abastecimiento, enfermería, nutrición, fisioterapia, farmacia, seguridad patrimonial y tecnología de la información y, frecuentemente, cuenta con la participación del presidente del Einstein. Además de favorecer el intercambio

de información sobre riesgos y eventos adversos con respuestas rápidas, los encuentros refuerzan la cultura de seguridad y la conciencia situacional.

En las áreas asistenciales, médicos, enfermeros y fisioterapeutas formados en el Einstein en conceptos y prácticas de seguridad del paciente se agrupan en triadas (grupos de tres colaboradores), estructuras responsables de liderar en las diversas áreas la identificación de riesgos, oportunidades de mejora y planes de acción.

Ese esfuerzo permanente se traduce en resultados concretos y en la mejora continua de los indicadores. El desempeño del Einstein es mejor, incluso, que el de los principales *benchmarks* nacionales e internacionales en los diferentes aspectos monitoreados (ver cuadro).

SEGURIDAD DEL PACIENTE

UNIDAD MORUMBI Y ÁREA DE MEDICINA DIAGNÓSTICA

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	42,9%	41,9%	44,4%	49,0%	4,6 p.p.
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ²	0,49	0,44	0,47	0,24	-48,9%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ³	0,67	2,00	0,44	0,50	13,6%
Densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁴	1,00	0,22	0,37	0,30	-18,9%
Tasa de infección del lugar de la intervención quirúrgica en cirugía limpia ⁵	0,21%	0,14%	0,13%	0,14%	0,01 p.p.
Lesión por presión III y IV ⁶	3	2	8	3	-62,5%
Caída con daño grave ⁷	10	6	6	8	33,3%
Eventos catastróficos ⁸	21	8	3	4	33,3%
Broncoaspiración con daño grave ⁹	7	1	0	3	-
Tasa de readmisión en hasta 30 días ¹⁰	6,1%	6,1%	6,4%	6,8%	0,4 p.p.
Tasa de error de diagnóstico de sepsis y choque séptico - Unidades de Urgencias (UPA) ¹¹	6,0%	5,0%	6,0%	4,8%	-1,2 p.p.

¹ Cantidad de partos vaginales en gestaciones Robson 1 a 4/cantidad total de gestaciones Robson 1 a 4 *100.

² Cantidad total de infecciones/cantidad total de cateteres colocados *1.000.

³ Cantidad total de neumonías/cantidad total de pacientes en ventilación *1.000.

⁴ Cantidad total de infecciones/cantidad total de sondas colocadas *1.000.

⁵ Cantidad total de infecciones/cantidad total de cirugías limpias *100.

⁶ Cantidad total de lesiones por presión III o IV.

⁷ Cantidad total de caídas con daño grave interno o externo.

⁸ Cantidad total de eventos adversos catastróficos.

⁹ Cantidad total de eventos de broncoaspiración con daño grave de pacientes internados y externos.

¹⁰ Cantidad de pacientes que volvieron a ser internados a los 30 días (excluyendo oncología y hematología)/cantidad total de salidas (excluyendo oncología y hematología) *100.

Se entiende por "salida" la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

¹¹ Cantidad de atraso/error en el diagnóstico de sepsis y choque séptico en pacientes de las UPA/cantidad total de salidas de pacientes que comenzaron disfunción orgánica en las UPA *100. Se entiende por "salida" la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

P.p.: punto porcentual.

ORGANIZACIÓN DE ALTA CONFIABILIDAD

El Einstein persigue, desde el 2018, el objetivo de convertirse en una Organización de Alta Confiabilidad (HRO, por su sigla en inglés). El término surgió en la década de 1980 para designar los modelos ideales de gestión de riesgo en sectores como generación de energía nuclear, aviación e industria del petróleo, en los cuales un error puede producir consecuencias catastróficas y que, más recientemente, comenzó a ser utilizado también por organizaciones de la salud. Según la definición de la Agencia para la Investigación y la Calidad en la Salud (AHRQ, por sus siglas en inglés), las HRO son organizaciones que operan en ambientes complejos y de alto riesgo por largos períodos de tiempo sin accidentes graves ni fallas catastróficas.

LAS MEJORES REFERENCIAS

Para apuntalar su propio desempeño y orientar la mejora de la calidad asistencial, el Einstein participa en registros internacionales de referencia en diversas especialidades. Entre ellos, se destacan la participación en Action y CathPCI (del *American College of Cardiology*) y el STS (de la *Society of Thoracic Surgeons*) en el área de cardiología y la participación del área de neonatología en la *Vermont Oxford Network*.

El objetivo del Einstein es perfeccionar los planes de acción y de identificación de daños potenciales a partir de los cinco elementos que forman parte del concepto de HRO:

1. Intolerancia a las fallas: pensar activamente sobre lo que puede salir mal y estar alerta a las señales de problemas potenciales;
2. Rechazo a simplificar: buscar explicaciones más profundas para las fallas en los procesos;
3. Conciencia situacional: entender el contexto de las actividades de la organización que pueden fortalecer o crear amenazas para la seguridad;
4. Valorar el conocimiento de los profesionales de la operación: escuchar a aquellos que realizan y conocen las actividades detalladamente; y
5. Compromiso con la resiliencia: partir del principio de que los sistemas no son confiables e identificar las amenazas con rapidez, antes de que causen daño.

VISIÓN UNIFICADA

Los estándares, objetivos y controles de calidad y seguridad de la Sociedad se aplican en los tres hospitales que opera, independientemente de la naturaleza de la atención (pública o privada) y cada uno sigue planes específicos de acción y de mejora. El acompañamiento de las medidas y los resultados queda a cargo de comités organizados por aspecto o área, como la Unidad de Cuidados Intensivos, la Unidad de Emergencia, Infección Nosocomial y Calidad.



SEGURIDAD DEL PACIENTE

HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	ND	ND	82,7%	87,2%	4,5 p.p.
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ²	1,94	2,22	2,75	3,95	43,6%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ³	0,17	0,67	1,86	1,51	-18,8%
Densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁴	1,66	1,73	1,14	1,00	-12,3%
Tasa de infección del lugar de la intervención quirúrgica en cirugía limpia ⁵	ND	0,69%	0,74%	0,55%	-0,19 p.p.
Lesión por presión III y IV ⁶	ND	ND	ND	16	-
Caída con daño grave ⁷	0	2	0	0	-
Eventos catastróficos ⁸	12	9	14	2	-85,71%
Broncoaspiración con daño grave ⁹	0	0	1	0	-100,00%
Tasa de readmisión en hasta 30 días ¹⁰	8,2%	10,3%	6,4%	7,4%	1 p.p.

SEGURIDAD DEL PACIENTE

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	ND	82,0%	83,0%	81,8%	-1,5 p.p.
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ²	n/a	2,55	1,85	1,40	-24,3%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ³	n/a	0,00	0,00	0,00	-
Densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁴	2,72	1,02	0,51	0,27	-47,1%
Tasa de infección del lugar de la intervención quirúrgica en cirugía limpia ⁵	ND	0,92%	0,72%	0,70%	-0,02 p.p.
Lesión por presión III y IV ⁶	ND	0	0	1	-
Caída con daño grave ⁷	ND	1	2	1	-50,0%
Eventos catastróficos ⁸	ND	6	7	7	0,00%
Broncoaspiración con daño grave ⁹	ND	0	1	2	100,00%

¹ Cantidad de partos vaginales en gestaciones Robson 1 a 4/número total de gestaciones Robson 1 a 4 *100.

² Cantidad total de infecciones/cantidad total de cateteres colocados *1.000.

³ Cantidad total de neumonías/cantidad total de pacientes en ventilación *1.000.

⁴ Cantidad total de infecciones/cantidad total de sondas colocadas *1.000.

⁵ Cantidad total de infecciones/cantidad total de cirugías limpias *100.

⁶ Cantidad total de lesiones por presión III o IV.

⁷ Cantidad total de caídas con daño grave interno o externo.

⁸ Cantidad total de eventos adversos catastróficos.

⁹ Cantidad total de eventos de broncoaspiración con daño grave de pacientes internados y externos.

¹⁰ Cantidad de pacientes que volvieron a ser internados a los 30 días (excluyendo oncología y hematología)/cantidad total de salida (excluyendo Oncología y Hematología) *100.

Se entiende por "salida" la salida del paciente de la unidad de internación por alta (curado, mejorado o sin alteraciones), la deserción, el abandono del tratamiento, el traslado interno, el traslado externo o la defunción.

ND: dato no disponible.

P.p.: puntos porcentuales.



HERRAMIENTAS DE VÍNCULO:

- **Einstein Médicos:** app integrada al *Cerner Millennium*, ofrece información de los pacientes y alertas de seguridad, entre otras funciones;
- **Grupos Médicos Asistenciales (GMA):** foros de intercambio de ideas sobre enfermedades, afecciones específicas o terapias y tecnologías; y
- **Programa de Segmentación y Feedback:** basado en la meritocracia, evalúa el desempeño, incluso la responsabilidad social, la enseñanza y la investigación, así como el análisis con respecto a los pares de la misma especialidad. Es realizado por médicos y enfermeros vinculados a la práctica médica para asegurar el conocimiento especializado.

VALORANDO AL PERSONAL MÉDICO

Con un papel estratégico en la búsqueda de la excelencia y en la atención centrada en el paciente, el personal médico del Einstein está formado por aproximadamente 10.000 médicos, que son sus aliados estratégicos. Estos profesionales pasan por transformaciones profundas en las áreas de la salud, con la adopción de nuevas tecnologías, discusión de nuevos modelos de remuneración y cambios en el perfil de los pacientes, tienen hoy un papel más informado y participativo en las decisiones clínicas. Para apoyarlos en estos nuevos desafíos y fortalecer la relación, el Einstein diseñó un nuevo proyecto junto con el IHI.

Centrada en la construcción de un propósito común, la iniciativa promovió los primeros encuentros en el 2019 mediante la adopción de la metodología de grupos focales para escuchar las necesidades de los médicos, los profesionales de la asistencia multidisciplinaria y los pacientes. Además de ampliar los canales de escucha, las reuniones fomentan el conocimiento y generan sensibilización

para el cambio. La intención es definir en conjunto las mejores prácticas para fortalecer la seguridad, el cuidado al paciente y el respeto a sus preferencias, al mismo tiempo que se suman esfuerzos para reducir inequidades y se promueve la sostenibilidad del sistema. La estrategia también busca mantener la captación de los mejores profesionales de la salud y la fidelidad en el vínculo.

Los Grupos Médicos Asistenciales (GMA), creados en el 2013, también son canales de diálogo que estrechan el vínculo de la institución con el personal clínico y debaten la evolución de la salud. Las prácticas de esos foros también servirán de *inputs* para el nuevo programa de relacionamiento. Hay 27 GMA organizados sobre la base de enfermedades o afecciones específicas y terapias y tecnologías, que promueven debates y la construcción conjunta de conocimiento. Además de los médicos, participan en ellos representantes del equipo multidisciplinario, con lo que se ofrece un panorama completo de asistencia a la salud.





EXPERIENCIA DEL PACIENTE

Seguridad del paciente, pasión por servir y atención a los detalles. Esos son los pilares de la gestión de la experiencia del paciente Einstein que caracterizan su modelo de atención, y que se expresan con la sigla SPA.

Para lograr los principales objetivos del SPA, el Programa Acelerador de la Experiencia del Paciente del Einstein organiza actividades en varios frentes, con la participación de colaboradores de todos los niveles y departamentos. Los pilares del programa son:

- Compromiso de los colaboradores y del médico, especialmente con foco en el Cuidado Centrado en la Persona;
- Capacitación y entrenamiento de los colaboradores en los principios del SPA;
- Compromiso del paciente en el cuidado y la educación para la salud;
- Seguridad del paciente y transparencia en el cuidado;
- Monitoreo de los desenlaces importantes para el paciente y para la institución;
- Mejoras en el flujo del paciente que aseguren una jornada más fluida y eficiente;

- Garantía de un ambiente de cura; y
- Definición de indicadores y metas para medir la experiencia del paciente.

Entre las medidas adoptadas en el 2019 podemos destacar el compromiso de los colaboradores con los diversos aspectos que afectan la experiencia del paciente y la revisión de los entrenamientos enfocados en el tema, con el uso de nuevas metodologías de aprendizaje, y el énfasis en las competencias socioemocionales relevantes para la aplicación práctica de los aspectos SPA en el trabajo. El proceso de construcción del mapa de capacitación y entrenamiento implicó la participación de los líderes, los colaboradores y los pacientes y se apoyó en herramientas de *design thinking* y grupos focales.

El proceso de integración de nuevos colaboradores contratados pasó a incluir un día dedicado de capacitaciones presenciales y en el ambiente digital, en escenarios vivenciales relacionados con la atención a los clientes, la calidad en la prestación de los servicios y la gestión de conflictos. Los contenidos también se adaptaron a las especificidades de los diferentes equipos que se relacionan con los clientes, como el área asistencial, la recepción, los camareros y mucamas, entre otros. El compromiso de la organización con el tema también fue objeto de diversas campañas internas.

COMPROMISO Y PARTICIPACIÓN

En cinco consejos consultivos (de oncología, pacientes internos y externos, ancianos, pediatría y seguridad del paciente), aproximadamente 60 personas, entre profesionales y pacientes del Einstein, mantienen una agenda bimestral de encuentros para definir cuestiones importantes, caminos y soluciones para el perfeccionamiento de los procesos. Esos espacios de discusión favorecen el punto de vista del paciente y son fundamentales para el aprendizaje de toda la organización sobre sus expectativas y prioridades.

Desde el 2019, además de los Consejos Consultivos, los pacientes pasaron a formar parte también de dos foros estratégicos institucionales, el Comité de Calidad Asistencial y el Comité Implementador de la Experiencia del Paciente.

CUIDADO CENTRADO EN LA PERSONA

El Einstein fue la primera organización de salud brasileña que recibió, en el año 2018, la Certificación del Cuidado Centrado en la Persona —*Planetree* Versión 2, Credencial Oro—, que reconoce formalmente a las instituciones con procesos humanizados, basados en estándares y evidencias.

La certificación fue creada por *Planetree International*, organización de referencia en las prácticas de cuidado centrado en la persona. *Planetree* está presente en 23 países y cuenta con más de 700 instituciones asociadas en todo el mundo.

El Einstein ya contaba con la Designación *Planetree* desde el año 2011 y, a partir del 2012, pasó a dar cabida a la Oficina *Planetree* Brasil, que difunde las buenas prácticas que la organización preconiza.





MONITOREAR LA PERCEPCIÓN

El Einstein monitorea activamente la percepción de los pacientes con respecto a los servicios prestados, con base en estudios anuales de satisfacción y por medio de un levantamiento realizado en la etapa posatención, de acuerdo con la metodología *Net Promoter Score* (NPS), que mide la lealtad o el grado de recomendación. Las manifestaciones de los pacientes y acompañantes nos llegan a través de medios presenciales y virtuales y son monitoreadas por la Oficina de Experiencia del Paciente. El conjunto de la información recopilada sirve de norte para la adopción de medidas de mejora.

SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES

	2016	2017	2018	2019 ³	Δ 2019/2018
Atención a Emergencias					
Satisfacción ¹	85,0%	86,9%	84,3%	85,6%	1,3 p.p.
NPS ²	52,1	62,4	71,0	66,0	-7,0%
Internación					
Satisfacción ¹	94,0%	90,7%	91,0%	92,4%	1,4 p.p.
NPS ²	74,8	74,4	77,9	82,0	5,0%
Medicina diagnóstica					
Satisfacción ¹	95,0%	94,0%	94,0%	91,6%	-2,4 p.p.
NPS ²	80,7	81,5	80,0	83,8	4,5%
Consultorios médicos					
Satisfacción ¹	93,0%	92,9%	93,2%	94,3%	1,1 p.p.
NPS ²	70,8	74,3	80,8	81,4	0,7%
Check-up					
Satisfacción ¹	93,0%	91,2%	95,2%	93,5%	-1,7 p.p.
NPS ²	71,2	66,1	78,6	77,9	-0,9%

¹ Pacientes que están muy satisfechos o satisfechos con los servicios del Einstein.
² Net Promoter Score: considera una escala de -100 a +100.
³ Hasta el 2018, el estudio que se realizaba con los pacientes era anual. En el 2019, el estudio se implementó en la posatención y la cantidad de respuestas aumentó al nivel de 40.000 (aproximadamente diez veces más que en el 2018).
 P.p.: punto porcentual.



MANIFESTACIONES EN EL SAC (2019)



MANIFESTACIONES RECIBIDAS EN EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE (SAC)

Tipo de manifestación (número absoluto)	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Elogios	13.679	12.548	9.071	-27,7%
Reclamos	5.167	5.496	5.814	5,8%
Sugerencias	887	887	702	-20,9%
Total	19.733	18.931	15.587	-17,7%
Episodios ¹	1.030.769	1.054.695	1.161.273	10,1%

¹ Cantidad de registros de pacientes en todas las direcciones del Einstein.

MEDICINA DIAGNÓSTICA

El Einstein es un *player* importante en el segmento de la medicina diagnóstica en términos de calidad, volumen de atención y cartera de servicios. Atiende pacientes y organizaciones de la salud del sector suplementario y del sector público, con exámenes de laboratorio y de imagen.

En el área de análisis clínicos, el Núcleo Técnico Operativo (NTO) concentra gran parte de los exámenes de la red propia del Einstein y de otras organizaciones de la salud. Parte del Laboratorio Clínico del Einstein, el nuevo espacio se inauguró a comienzos del 2019 y permitió ampliar la oferta de servicios y la rapidez de los análisis.

Con capacidad para realizar 2 millones de exámenes al mes y una estructura que puede ampliarse y adaptarse fácilmente al aumento de la

demanda, el NTO cuenta con tecnología de punta y nivel de automatización inédito en América Latina. El laboratorio ofrece agilidad, eficiencia operativa y, principalmente, precisión y seguridad en el diagnóstico, lo que contribuye a la recomendación del tratamiento más adecuado. La cinta de automatización, estructura única en el mundo, integra los laboratorios de bioquímica, inmunología, hematología, coagulación y biología molecular.

En el 2019, se sumaron al NTO laboratorios de cuatro hospitales de Río de Janeiro, uno de Campinas, uno de Sorocaba y otro de Goiânia (estados de Río de Janeiro, São Paulo, São Paulo y Goiás, respectivamente). En el área de anatomía patológica, servicio fundamental para el diagnóstico oncológico, el Einstein firmó un acuerdo para procesar los exámenes de cuatro hospitales de Río de Janeiro y dos de São Paulo.



GENÓMICA

Con una amplia cartera y más de 400 exámenes genéticos, el laboratorio de genómica cuenta con equipos y técnicas de última generación. Asociado a un centro de asesoramiento y diversas especialidades clínicas, el laboratorio forma parte del Centro de Medicina Personalizada e intenta individualizar el diagnóstico, el tratamiento y la prevención de enfermedades para asegurar la mejor asistencia a los pacientes.



NUEVAS TECNOLOGÍAS

El Einstein invierte constantemente en nuevas tecnologías para perfeccionar los servicios ofrecidos. En el 2019, un nuevo secuenciador amplió cinco veces la capacidad de procesamiento de los exámenes. Se realizaron 32.000 pruebas genéticas diferentes. El Einstein utiliza esa tecnología, por ejemplo, para el examen genético PGT-A, que evalúa la viabilidad de los embriones en tratamientos de fertilización *in vitro* y en la secuenciación de exoma completo, que realiza el mapeo genético y la investigación de enfermedades raras.

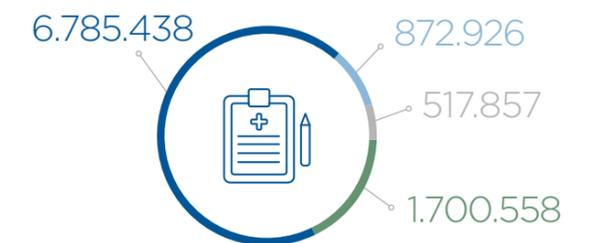
En el marco de la investigación clínica, el Einstein comenzó a realizar, en alianza con el Ministerio de la Salud, la secuenciación del genoma completo, un procedimiento aún más amplio, que evalúa todos los genes del ser humano.

En forma pionera, se encuentra en fase de implantación la prueba viroma/metagenoma, que perfecciona el diagnóstico de condiciones clínicas de origen indeterminado, principalmente nuevas epidemias de virus desconocidos. La prueba investiga los microorganismos (bacterias y virus) presentes en el material extraído, lo que posibilita diagnósticos más precisos.

En asociación con el gobierno del estado de Pernambuco y a partir de sus instalaciones en Recife, el Einstein comenzó a realizar, en el mes de septiembre, exámenes de histocompatibilidad

EXÁMENES PROCESADOS (2019)

TOTAL: 9.876.779



- Salud complementaria y particular
- Hospital Municipal M'Boi Mirim
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina
- Municipalidad de Mogi das Cruzes

(HLA) para el programa de trasplante de órganos sólidos y de médula ósea. Se espera que en el 2020 la asociación permita realizar 10.000 exámenes, lo que beneficiará a los pacientes en lista de espera de trasplantes.



ONCOLOGÍA

El Centro de Oncología y Hematología del Einstein contempla todas las etapas de atención a la salud, desde el diagnóstico hasta el postratamiento.

En el área de Oncología, el modelo integrado de atención incluye cirugía oncológica —urológica, ginecológica, del aparato digestivo y del tórax—, oncología clínica, pediátrica, geriátrica, intervencionista (biopsia guiada) y odontológica, radioterapia, nutriología, nutrición, rehabilitación, fisioterapia, psicología, psiquiatría, medicina integrativa y cuidados paliativos.

El Centro también alberga al Programa Einstein de Hematología y Trasplante de Médula Ósea (TMO), que cuenta con un equipo que planifica y ejecuta procedimientos aliados a una infraestructura completa de laboratorio, principalmente en las áreas de anatomía patológica, hematología, HLA y microbiología. El Einstein está capacitado para prestar todos los cuidados de transfusiones, extracción, separación y congelación de células tronco hematopoyéticas. También cuenta con un banco de cordón umbilical, que contribuye a la realización de trasplantes no aparentados.

ONCOLOGÍA Y HEMATOLOGÍA

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Atenciones en consultorios	14.852	16.158	18.717	21.534	15,0%
Atención en Emergencias Oncológicas	703	974	991	1.236	24,7%
Procedimientos oncológicos quirúrgicos	3.248	4.977	4.747	4.634	-2,4%
Trasplantes de médula ósea realizados	61	70	50	97	94,0%
Pacientes atendidos en el ambulatorio de quimioterapia (unidades Morumbi y Perdizes)	6.515	9.096	9.527	9.954	4,5%
Quimioterapias ambulatorias	20.193	23.294	23.765	24.933	4,9%
Radioterapias ambulatorias	13.080	14.269	15.284	19.889	30,1%

En una estructura específica de Atención a Emergencias Oncológicas, el Einstein asegura la rápida evaluación y la derivación de los casos de urgencia y emergencia, ya sea debido a efectos adversos del tratamiento o a la evolución de la enfermedad u otras afecciones médicas no relacionadas.

En el marco del PROADI-SUS, el Einstein coordina un estudio sobre una nueva técnica de tratamiento del cáncer de recto que, asociada al tratamiento estándar, puede reducir la necesidad de cirugía y mejorar las condiciones de vida de los pacientes postratamiento.

Para obtener más información, consulte: <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/148/tnt>.



AMPLIAR EL IMPACTO

La Red Einstein de Oncología y Hematología apoya clínicas de referencia, difunde el conocimiento y colabora con la calidad del combate al cáncer en diferentes regiones de Brasil.

La iniciativa surgió en el 2016 y, actualmente, engloba cinco unidades, con sede en Brasilia, Salvador, Curitiba, Manaus y Aracajú (Distrito Federal y estados de Bahía, Paraná, Amazonas y Sergipe, respectivamente). El Einstein ofrece a los profesionales de esas clínicas acceso a eventos de capacitación y programas personalizados de entrenamiento, puesta a disposición de protocolos operativos, terapéuticos y organizacionales, la posibilidad de iniciativas científicas y estudios clínicos conjuntos y actividades de consultoría en control de calidad.

PROGRAMA SURVIVORSHIP

Esta iniciativa es pionera en América Latina y apoya a los pacientes en proceso de reanudación de su rutina tras el fin del tratamiento por medio de un plan individual de cuidados, que considera aspectos tales como las enfermedades resultantes del uso de quimioterápicos, los cambios de peso y la autoestima. Las actividades son llevadas a cabo por profesionales de las áreas de terapia corporal, coaching en salud, medicina integrada, nutrición y psicología, así como por una enfermera responsable de hacer la “navegación” en las diversas etapas de la atención.





ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

EL EINSTEIN
PREPARA
PROFESIONALES
PARA ACTUAR
EN LAS ÁREAS
DE ASISTENCIA
Y GESTIÓN DE
LA SALUD PARA
QUE APOYEN A
ENFRENTAR LOS
DESAFÍOS DEL
SECTOR.

CUALIFICAR AL SECTOR DE LA SALUD

Por medio de diferentes modalidades de educación, el Einstein prepara profesionales para actuar en las áreas de asistencia y gestión de la salud para que apoyen a enfrentar los desafíos del sector. La oferta incluye cursos técnicos, técnicos integrados a la enseñanza secundaria con foco en la salud, de pregrado en enfermería y medicina, residencia médica y multiprofesional, especialización (posgrado *lato sensu*), MBA (*Master in Business Administration*), maestría, posgrado *stricto sensu*, entrenamientos y programas *in company*.

En los cursos de pre-grado, el Einstein adopta un método de enseñanza innovador, que incluye actividades prácticas y grupales, así como vivencias y simulación de casos reales para promover, desde el primer año, una interacción más intensa de los estudiantes con la dinámica de asistencia al paciente. Los currículos cuentan con los más modernos medios de enseñanza y entrenamiento, como el Centro de Simulación Realística, el Centro de Experimentación y Entrenamiento en Cirugía y las bibliotecas virtuales.

El programa de pre-grado en Medicina celebró su cuarto año de funcionamiento en el 2019, momento en que los estudiantes comienzan el internado que, en el Einstein, tiene una duración más larga, de dos años y medio. Ese es el momento en que los alumnos intensifican el contacto con las prácticas asistenciales, incluso el seguimiento de los procedimientos médicos. Los estudiantes se dividen en grupos para pasar por todas las unidades operadas por el Einstein, comenzando por los Hospitales Municipales M'Boi Mirim - Dr. Moisés Deutsch y Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho y las Unidades Básicas de Salud (UBS) durante el primer semestre de 2020. Cabe señalar que el currículo de Medicina se ajusta al modelo de gobernanza *Triple Aim* y agrupa conocimiento técnico y de gestión, objetivando la formación de líderes médicos. En el 2019 se amplió la cantidad de cupos en la facultad, que pasó de 100 a 120.





El programa de pre-grado en Enfermería, que en el 2019 celebró sus 30 años, tiene un reconocido nivel de excelencia y se perfecciona progresivamente. Además de las cinco estrellas que obtuvo en la Guía del Estudiante, fue el único título de una universidad privada que recibió nota máxima en el *ranking* elaborado por el diario *O Estado de São Paulo* y alcanzó la valoración máxima (5) en el último Examen Nacional de Desempeño de Estudiantes (ENADE), realizado por el Ministerio de Educación (MEC) en el 2018. Centrándose en la actuación práctica, la carrera incluye 1200 horas de pasantía, un tercio más que lo establecido por el MEC, así como prácticas de supervisión e iniciación científica.

El Einstein lanzó su primer curso de MBA en el 2019: el MBA Ejecutivo Gestión en Salud. Una buena gestión en salud reduce la ineficiencia y mejora la calidad y la seguridad de los servicios y esa es una *expertise* desarrollada en el Einstein, que ahora comparte el conocimiento y ayuda a formar profesionales para actuar en esa área, tanto en el sector público como en el privado. El programa se remodeló y la demanda se quintuplicó entre los años 2018 y 2019.

La constitución de un núcleo para gestionar el MBA también abrió espacio a la oferta de otras modalidades de cursos de corta duración en el área de la salud en temas correlativos a la gestión, como derecho, *compliance* y protección de datos.

MODALIDAD

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Cursos técnicos	688	713	786	667	-15,1%
Enseñanza secundaria técnica ¹	ND	ND	ND	106	NA
Pre-grado en Enfermería	195	246	282	302	7,1%
Pre-grado en Medicina	100	197	297	418	40,7%
Cursos de actualización	2.979	1.924	2.607	3.437	31,8%
Cursos de Educación a distancia (EAD) ²	3.524	5.710	6.119	12.908	110,9%
Capacitaciones en el Centro de Simulación Realística	10.351	11.636	12.881	14.721	14,3%
Cursos de pos grado lato sensu	3.667	4.002	4.458	5.058	13,5%
Maestría profesional en Enfermería	38	33	40	54	35,0%
Total de alumnos	21.542	24.461	27.470	37.671	37,1%
Eventos científicos	12.555	14.532	10.979	10.996	0,2%
Total de alumnos y participantes de eventos científicos	34.097	38.993	38.449	48.667	26,6%

¹ iniciado en el 2019.
² La cantidad total de alumnos EAD incluye posgrado EAD, EAD Minorista, EAD *In company* y alumnos atendidos en actividades del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS). No considera a los alumnos de cursos presenciales que utilizaron la estructura de EAD.
 ND: no disponible. NA: no se aplica.

ENSEÑANZA TÉCNICA INTEGRADA A LA ENSEÑANZA SECUNDARIA

En el 2019, tuvieron inicio los grupos de Enseñanza Técnica Integrada a la Enseñanza Secundaria (ETEC) del Einstein. Se trata de dos cursos: Administración en Salud y Enfermería. En sintonía con las actuales demandas, el proyecto pedagógico contempla prácticas como la empatía, la ética, el liderazgo, la confianza, la creatividad, la responsabilidad y la autonomía.

Las pasantías, a partir del segundo año del curso, se llevan a cabo en el Hospital Israelita Albert Einstein y en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina, lo que brinda a los alumnos la oportunidad de actuar en los escenarios público y privado. El primer año contó con 106 estudiantes. Aproximadamente el 40 % de ellos tienen becas de estudio de hasta el 70 % de la mensualidad. Estos alumnos se seleccionan mediante la valoración de criterios socioeconómicos.



AVANCE DE LAS OBRAS

La Facultad Israelita de Ciencias de la Salud Albert Einstein contará con un nuevo y moderno espacio de enseñanza a fines del 2021. La construcción se puso en marcha en un área que incluye un terreno donado por la familia Szajman, al lado de la unidad Morumbi. Este espacio dará cabida al Centro de Enseñanza e Investigación Albert Einstein - Campus Cecília e Abram Szajman, que fortalecerá la formación de profesionales y líderes del área de la salud. Recibirá a los alumnos de pre-grado y a los investigadores del Einstein en ambientes adecuados en un área de más de 44.000 metros cuadrados.





FORMACIÓN CONTINUA

Ofrecer contenido complementario para la formación de los profesionales de la salud o la actualización médica es el propósito de un nuevo servicio creado por el Einstein. El objetivo de la propuesta es ampliar las posibilidades de personalización del aprendizaje y mantener a los profesionales actualizados con respecto a los principales avances médicos y tecnológicos.

Dividido en especialidades médicas, el material se estructuró a partir de mapas de formación, en los

cuales el usuario avanza progresivamente y evalúa su desempeño mediante pruebas antes y después de acceder a cada etapa. El menú de información considera las 176 patologías más prevalentes y equivale a más de 1000 horas de entrenamiento. El material es presentado en una app (aplicación) y fue preparado por 90 médicos del personal clínico del Einstein. El acceso al servicio se realiza mediante suscripción.

El contenido se puso a disposición gradualmente durante el 2019 y se registraron hasta el momento 153.000 descargas de la aplicación.



BECAS DE ESTUDIOS

El programa de becas de estudio del Einstein cuenta con el importante aporte de benefactores que realizan donaciones para permitir el acceso a una enseñanza médica de calidad a estudiantes con bajos recursos. Esta iniciativa es un aporte fundamental no solo para esos alumnos y sus familias, sino para la sociedad como un todo, que puede contar con profesionales mejor formados.



En el grado de Medicina, 118 estudiantes reciben algún tipo de apoyo financiero: hay 88 becarios (33 con beca integral, 43 con el beneficio del 75 % de beca, así como modalidades de descuento que oscilan entre el 50 % y el 25 %) y 30 estudiantes que tienen acceso a financiación estudiantil. Los criterios para la concesión de beneficios son la condición socioeconómica del estudiante y su desempeño escolar.

Como contrapartida, los becarios realizan tareas en diferentes áreas del Einstein, integrándose a todos los ambientes. Entre las actividades que cuentan con la ayuda de los becarios están el apoyo a los cursos de posgrado, al Centro de Experimentación y Entrenamiento en Cirugía (CETEC), a la Oficina de Excelencia, a la biblioteca, al Programa Joven Editor y supervisión de los alumnos de Enseñanza Secundaria Integrada a la Enseñanza Técnica en Salud.

CAPILARIDAD

Los cursos presenciales de posgrado, que ya se ofrecían en forma regular en São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte y, en asociación con la Universidad Positivo, también en Curitiba (estados de São Paulo, Río de Janeiro, Minas Gerais y Paraná, respectivamente), se extenderán a Goiânia, estado de Goiás, a partir del 2020 (ver página 44).

EDUCACIÓN PARA LA SALUD

Iniciado como piloto en el 2019, el programa brinda educación en salud a niños de 6 a 11 años (Enseñanza Primaria I) y cosecha resultados relevantes, como el aumento del 20 % en el lavado de manos antes del almuerzo y después del uso del baño y de más del 40 % en el cepillado de dientes tres veces al día.

Esta mejora se identificó a partir de la comparación de los resultados del Estudio Nacional de Salud del Escolar (PeNSE, por su sigla en portugués), del IBGE, antes y después de la

aplicación del programa. Aproximadamente 670 niños respondieron cada estudio.

Con contenido lúdico asociado a las asignaturas formales, el programa prepara a los profesores para presentar en el aula temas tales como higiene, alimentación, actividad física, medioambiente y salud mental. El programa se aplicó en escuelas de Itapevi y Ribeirão Preto y en el proyecto Gaia+Lab, de Piracicaba, que ofrece actividades a contrapunto. En total, participan casi mil alumnos.

ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

EFFECTIVIDAD

En consultas con exalumnos, el Einstein monitorea los impactos de la formación ofrecida y su aporte al desarrollo de la carrera. En el 2019, un estudio con 384 egresados del grado en Enfermería señaló que: el 76 % se desempeñaban en el área, de los cuales el 42 % ocupaba cargos de asistencia y el 23 % de liderazgo. Siete de cada diez egresados tienen ingresos de BRL 3500 a BRL 9000 y el 45 % fueron contratados durante el curso. El 91 % obtuvo empleo hasta un año después de la graduación. En total, el 98 % considera excelente o bueno el aporte del curso a su formación profesional y el 93 % volvería a estudiar en el Einstein.



SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS¹

	2016 ³	2017	2018	2019
Net Promoter Score (NPS) ²	77	79	82	72

¹ Datos generales del área de enseñanza.

² La metodología *Net Promoter Score* mide el grado de recomendación en una escala de 100 puntos negativos a 100 puntos positivos.

³ Los datos del 2016 no incluyen a los alumnos del grado en Medicina.

ACTUACIÓN EN AMAZONAS

El primer grupo de posgrado del Einstein en Gestión de la Calidad en Salud en la región norte del país se realizó en Manaus y fue fruto de una donación realizada por la familia Minev. El objetivo del curso, ofrecido de forma gratuita, fue producir conocimiento y transformación social brindando la oportunidad de especialización en prácticas de calidad a los profesionales del área de la salud pública de la región. Se inscribieron más de 1000 personas y 39 de ellas se seleccionaron para recibir formación en áreas como biomedicina, enfermería, medicina, fisioterapia y nutrición. Con duración de 12 meses, el currículo incluyó

clases con profesionales del personal clínico del Einstein y carga horaria de 360 horas de clase. Los participantes también pasaron tres días en el Hospital Israelita Albert Einstein de la ciudad de São Paulo. Para el trabajo de conclusión de curso se realizaron proyectos de mejora de la calidad aplicados al sistema de la salud local, entre ellos relativos al enfrentamiento del sarampión en Manaus, nuevas prácticas de manejo de medicamentos, formación de núcleos de seguridad del paciente y adopción de historia clínica electrónica, entre otras medidas. El éxito de la iniciativa ya brindó la oportunidad de apertura de un nuevo grupo de estudiantes, que comenzarán en el 2020.

EXCELENCIA OPERATIVA

La Academia Einstein de Excelencia Operativa tiene el objetivo de difundir la cultura de mejora continua y la gestión por procesos en el área de la salud por medio de actividades de enseñanza y consultoría, tomando como referencia la experiencia adquirida a través del Programa Einstein de Excelencia Operativa.

Los principales temas abordados son:

- Estrategia: planificación estratégica y gestión por directrices, gestión matricial de gastos;
- Liderazgo: modelos de liderazgo, gestión del cambio y negociación;
- Gestión de proyectos: eficiencia operativa (*Lean Six Sigma*), inversión e innovación;
- Flujos de valor: flujo del paciente, cadena de suministros y ciclo de costos e ingresos; y
- Gestión de la rutina: calidad, seguridad y medioambiente y gestión de riesgos asistenciales y de estructuras físicas.

Entre el 2016 y el 2019 se formaron 17 grupos de estudiantes, un total que superó los 600 alumnos. Ello garantizó la realización de más de 200 proyectos de mejora operativa en organizaciones de la salud de diferentes regiones del país.



CONSULTORÍA Y GESTIÓN

La complejidad de las operaciones en el sector de la salud y las deficiencias de las mismas sugieren la adopción de un enfoque profesional en el apoyo a la gestión. Mediante la prestación de servicios de consultoría, el Einstein pone su conocimiento y su experiencia a disposición de las organizaciones de la salud, tanto públicas como privadas, comprometidas con la búsqueda de excelencia asistencial, que engloba la calidad, la seguridad, la actuación centrada en el paciente y la eficiencia en la utilización de los recursos.

Las iniciativas contemplan a las organizaciones de Brasil y del exterior que desean integrar las mejores prácticas asistenciales, aumentar los resultados, la productividad y la eficiencia y ofrecer las mejores soluciones a los desafíos de las organizaciones, de manera de contribuir al desempeño elevado y sostenible y de largo plazo.

Los proyectos llevados a cabo comprenden el diseño completo de operaciones en salud y el apoyo en su implementación, de manera de orientar a las organizaciones a alcanzar el pleno potencial dentro de sus áreas de actuación, en línea con el enfoque adoptado por el Einstein a nivel interno.

El trabajo de consultoría también identifica oportunidades de aplicación de tecnologías para perfeccionar los procesos y crear nuevas soluciones. Las iniciativas tienen el objetivo de fortalecer las competencias necesarias para la sostenibilidad del sector de la salud en un escenario de grandes desafíos, como los cambios en el perfil etario y epidemiológico de la población y el desequilibrio entre la oferta y la demanda de servicios.



EFICIENCIA OPERATIVA PARA EL SUS

Un total de 200 hospitales filantrópicos de diferentes regiones de Brasil, seleccionados por el Ministerio de la Salud, cuentan con la capacitación y el apoyo del Einstein para mejorar la eficiencia de sus operaciones. El trabajo comenzó en el 2018 y forma parte de las actividades del Einstein en el PROADI-SUS. El objetivo de sus tres etapas es transmitir conocimientos a las gestiones locales, en un proceso sostenible y cuyo perfeccionamiento tiene potencial de ser reproducido.



Las actividades comienzan con el diagnóstico de los principales obstáculos para la eficiencia en cada hospital y la capacitación de sus equipos en el Método de Mejora de Resultados.

En la siguiente etapa, los especialistas del Einstein y cada equipo de las instituciones trabajan en conjunto para entender las causas de los problemas identificados y definir y priorizar iniciativas para combatirlos. El resultado es un plan de acción con metas y objetivos definidos y una serie de indicadores avanzados de monitoreo.

El Einstein apoya la implementación del plan definido y, durante un período aproximado de seis meses, monitorea los resultados alcanzados y brinda apoyo a los equipos locales en los ajustes necesarios.

A fines del 2019, 120 hospitales participantes ya se encontraban en la etapa final de implementación y monitoreo de la ejecución de los planes de acción definidos. Los otros 80 hacían progresos en la etapa de planificación y preveían la implementación de los planes para abril de 2020.

RESULTADOS 2019

REDUCCIÓN DEL **19,9%** DEL TIEMPO PROMEDIO¹ de permanencia de pacientes, considerando el universo de 19 hospitales en los que el tema se trabajó

AUMENTO DE **5,8%** DEL GIRO DE SALAS² de los centros quirúrgicos, considerando el universo de 36 hospitales en los que el tema se trabajó

1.136 COLABORADORES INSCRITOS en el curso EAD de Método de Mejora de Resultados (duración: 30 horas, hasta diez colaboradores por hospital).

PRIORIZACIÓN DE **2.760** ACCIONES en 120 INSTITUCIONES

¹ Relación entre la suma de pacientes diarios y el total de salidas. Las salidas del hospital corresponden a las salidas de los pacientes de la unidad de internación por alta, deserción, abandono del tratamiento, traslado interno, traslado externo o defunción.

² Relación entre la suma de las cantidades de cirugías de los hospitales y el total de salas al día.

Para obtener más información, consulte: <https://hospitais.proadi-sus.org.br/projetos/23/consultoria-em-gestao>.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN



CONOCIMIENTO BASADO EN EVIDENCIAS CIENTÍFICAS

La producción de conocimiento científico en el Einstein amplía los límites del tratamiento y ejerce un impacto positivo en la atención a la salud y en la calidad de vida de la población. Los avances combinan iniciativas de enseñanza, investigación experimental, investigación clínica, prestación de servicios e interfaz con proyectos de innovación dentro y fuera del Einstein.

El trabajo realizado contribuyó, por ejemplo, al perfeccionamiento de los protocolos de atención, con amplio potencial de impacto en la toma de decisiones sobre los tratamientos. Es el caso de la investigación internacional llevada a cabo por el Einstein y en otros 32 centros de investigación de ocho países, que indicó la mayor tasa de supervivencia de las pacientes con cáncer de cuello uterino que se sometieron a cirugía abierta en relación a la laparoscopia. Los resultados, considerados sorprendentes por la comunidad científica, se publicaron en la prestigiosa revista científica *The New England Journal of Medicine* (NEJM) y ayudarán a los médicos a definir la mejor terapia para las pacientes.

Otro estudio innovador se dedicó a conocer la experiencia del dolor y su tratamiento en las poblaciones indígenas de la Amazonia. Financiado por la Fundación de Amparo a la Investigación del Estado de São Paulo (FAPESP), el estudio generó recomendaciones sobre el manejo del dolor, incluso las prácticas de la medicina convencional y de la tradición indígena, para facilitar el diálogo entre los profesionales de la salud y los indígenas de las regiones amazónicas, y se presentó en congresos en Brasil, los Estados Unidos y España. Los resultados contribuyen a la reflexión de los profesionales de la salud sobre cómo poner en práctica una asistencia que considere los aspectos culturales de la experiencia del dolor de los atendidos y la medicina tradicional que utilizan para aliviarlo.

LOS AVANCES COMBINAN INICIATIVAS DE ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL, INVESTIGACIÓN CLÍNICA, PRESTACIÓN DE SERVICIOS E INTERFAZ CON PROYECTOS DE INNOVACIÓN DENTRO Y FUERA DEL EINSTEIN.

La telemedicina motivó una serie de investigaciones que buscan otorgar fundamentación científica a la adopción de ese recurso, para asegurar su mejor uso, así como la calidad y la seguridad del paciente. Una de ellas evaluó las atenciones del proyecto Teledermato, que concluyó que el diagnóstico y el tratamiento del 62 % de los pacientes (de un universo de 6800 individuos de 0 a 19 años) podrían ser totalmente remotos. Teledermato es una de las aplicaciones de la Telemedicina Einstein, en este caso para ampliar el acceso de los pacientes del SUS a las consultas con dermatólogos. Se creó en asociación con la Municipalidad de São Paulo, en el marco del PROADI-SUS, y ayudó a reducir el tiempo de espera por atención y diagnóstico, al tiempo que optimizó la asistencia en los casos más complejos



o quirúrgicos. La información se divulgó en el periódico *PLOS One*.

Alianzas con organizaciones nacionales e internacionales refuerzan los estudios. La mejora de la calidad de vida y la cognición de personas con síndrome de Down es tema de dos iniciativas. Una de ellas analiza las nuevas posibilidades terapéuticas a partir del uso de células tronco pluripotentes inducidas, generadas a partir de células de la orina de pacientes con este síndrome, y recibió inversión de la FAPESP y de la APAE-SP. Otro estudio, que investiga los efectos del clorhidrato de memantina en la mejora de las habilidades cognitivas de pacientes con síndrome de Down, se lleva a cabo en asociación con la *Case Western Reserve University*, de Cleveland (EE.UU.).

PROADI-SUS

El Einstein lleva a cabo estudios para permitir la incorporación de nuevas tecnologías al SUS e investigaciones de interés público en materia de salud. El aporte total que el Einstein estima realizar a los proyectos de investigaciones llevadas a cabo en conjunto con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Insumos Estratégicos (SCTIE) del Ministerio de la Salud en el trienio 2018-2020 es de BRL 86,2 millones para 11 proyectos, de un total de BRL 649,5 millones que el Einstein prevé invertir en las diferentes áreas del PROADI-SUS. La inversión total en 2019 fue de BRL 26,8 millones. Entre las iniciativas, merecen mención especial los estudios sobre la anemia falciforme (*más información en la página 30*) y estudios a gran escala sobre la diabetes, el accidente cerebrovascular y las prácticas terapéuticas innovadoras en la atención a los pacientes con infarto de miocardio (*ver página 71*), entre otras.



INTEGRIDAD CIENTÍFICA

Para apoyar esa estructura, la Oficina de Integridad Científica obtuvo dos nuevos miembros y pasó a estar integrado por seis participantes. En el 2019, la cantidad de auditorías realizadas aumentó a 60, el doble de lo que se constató el año anterior, siguiendo el objetivo de reforzar la orientación a los investigadores sobre las mejores prácticas. Las auditorías no identificaron ningún desvío grave. También forma parte de las atribuciones de la Oficina la constatación de los casos originados en el Canal de Denuncias.



Investigación sobre la experiencia del dolor y su tratamiento en poblaciones indígenas.

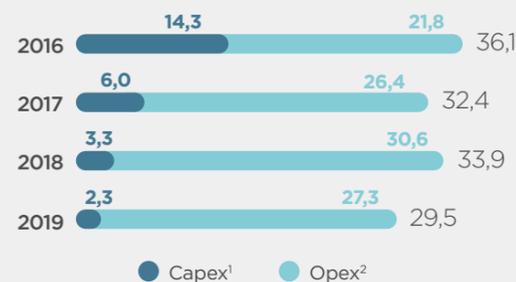
INTEGRACIÓN CON LA ENSEÑANZA

Además de velar por un ambiente ético, el Einstein entiende los mecanismos de promoción de la integridad como un importante instrumento educativo para asegurar la calidad de la producción científica y, para eso, se aproxima a los investigadores desde su fase de formación. A partir de 2020, los alumnos de posgrado pasarán por verificaciones de su producción en tres fases a lo largo del curso: cualificación de la investigación, defensa y publicación.

El Einstein cuenta con programas de iniciación científica, maestría, doctorado y posdoctorado en una amplia oferta de investigaciones. En el 2019 se creó un programa de iniciación científica especial para alumnos de la recientemente creada Enseñanza Técnica Integrada a la Enseñanza Secundaria del Einstein. Se seleccionaron dos estudiantes para una especie de inmersión en las rutinas de investigación, incluyendo participaciones en reuniones científicas y de defensa de proyectos. La cantidad de participantes se ampliará en el 2020 con el objetivo de despertar en los jóvenes el interés por la carrera.

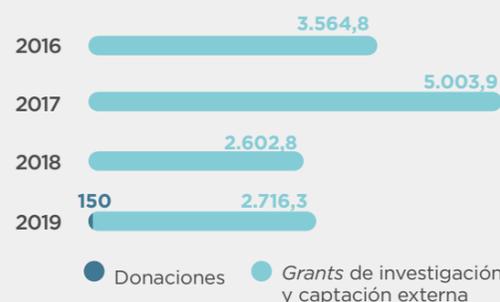
El gasto en inversiones y los desembolsos en el área de investigación ascendieron a BRL 32,2 millones en el 2019, de los cuales BRL 29,5 millones corresponden a investigación e innovación con recursos propios y BRL 2,7 millones se captaron en forma externa, por medio de donaciones y grants.

INVESTIGACIÓN - GASTOS OPERATIVOS Y DE CAPITAL DEL EINSTEIN (EN MILLONES DE REALES BRASILEÑOS).



¹ Capex: inversión en bienes de capital, incluye la adquisición de equipos específicos para la actividad de investigación científica, además de obras y adecuación de instalaciones.
² Opex: se refiere al costo relativo al mantenimiento de los equipos y a los gastos de consumibles, además de mano de obra calificada y otros gastos operacionales necesarios para la actividad de investigación científica.

INVESTIGACIÓN - INVERSIONES EXTERNAS (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)¹



¹ Estas sumas se refieren exclusivamente a los proyectos de investigación financiados por agencias de fomento o por empresas a través de procesos competitivos o se sometieron a evaluación por pares. No incluyen estudios clínicos patrocinados por la industria farmacéutica.

CENTRO DE REFERENCIA PARA INVESTIGACIONES CLÍNICAS

La *Academic Research Organization (ARO)* del Einstein, que funciona desde el 2018, se destaca por la estructura diferenciada, que se centra en las diversas etapas de los estudios clínicos de gran porte, incluso el liderazgo académico del proyecto, aprobaciones éticas y regulatorias, selección, capacitación y monitoreo de los centros que participan, gestión de los datos, análisis estadísticos y publicaciones de gran impacto.

ARO lleva a cabo estudios de iniciativa de investigadores con empresas farmacéuticas nacionales e internacionales y presta servicios a esas empresas, al tiempo que desarrolla proyectos de interés público en salud para el SUS. Los proyectos en el marco del PROADI-SUS incluyen a más de 90 centros de salud. Se brinda especial atención a la hipertensión, a la diabetes (OPTIMALDIABETES), con 9000 pacientes, y a los pacientes con antecedentes de accidente cerebrovascular (OPTIMAL_STROKE), que cuenta con 7000 pacientes. También se encuentra en curso un estudio innovador (Estudio VIP_ACS), realizado en 9000 pacientes, para evaluar la eficacia de la aplicación de la vacuna contra la *influenza* para reducir la mortalidad en pacientes con infarto de miocardio.

La creación de nuevos modelos de investigación, con el uso de *Big Data* e inteligencia artificial, también forma parte del trabajo de ARO. Ejemplo



de ello es la asociación con la ePHealth, *startup* que desarrolló y equipó a más de 29.000 agentes de la salud en 3300 municipios para monitorear la salud de 2 millones de personas por medio de aplicaciones tecnológicas. ARO colabora para identificar oportunidades de estudios a gran escala a partir de esa plataforma. El primero de dichos estudios aborda la insuficiencia cardíaca y se creó con el apoyo de Novartis y el soporte de Eretz.bio.

PUBLICACIONES DE INVESTIGADORES DEL EINSTEIN



Observación: el factor de impacto representa el promedio de citas, en trabajos o artículos científicos, de contenidos publicados por un periódico. El cálculo se realiza anualmente con base en las publicaciones de los dos años anteriores, siguiendo la fórmula: total de citas obtenidas en el año dividido el total de trabajos publicados por el periódico en los dos años anteriores.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Proyectos de investigación	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Proyectos iniciados	230	262	243	243	0%
Proyectos en curso ¹	279	322	328	217	-34%
Proyectos concluidos	159	162	215	194	-10%
Total	668	746	786	654	-17%

¹ Proyectos iniciados en años anteriores y que aún se encontraban en vías de desarrollo en el año en cuestión.

INNOVACIÓN

En el 2019, el Einstein realizó 85 eventos en la incubadora Eretz.bio relacionados con la innovación y el emprendedurismo, como talleres, conferencias y encuentros con inversionistas. Dichos eventos contaron con la presencia de más de 1800 participantes, entre ellos invitados internacionales. Más allá de los números, es en el trabajo colaborativo y en las prácticas de desarrollo de personas y procesos, en forma interna y externa, que se pone de manifiesto la madurez del tema en el Einstein y la fuerza del ecosistema de innovación en la salud que impulsa.

Como primer centro de innovación y emprendedurismo dentro de una organización de la salud en Brasil, Eretz.bio finalizó el año con 40 startups incubadas en forma presencial o virtual. Los formatos de apoyo pueden incluir el financiero, para aquellas que demuestran más potencial sinérgico con áreas del Einstein, y también asociaciones comerciales, proyectos piloto, de validación científica o desarrollo de soluciones.

Las asociaciones permitieron concluir 20 proyectos a lo largo del año, entre la publicación de artículos científicos e iniciativas centradas en el foco asistencial u operativo. Un ejemplo de proyecto concluido es el uso, en el curso de grado en Medicina del Einstein, de una herramienta de realidad virtual creada por MedRoom. La tecnología de inmersión perfecciona el aprendizaje de anatomía. En otra práctica, el área clínica del hospital incorporó al lote de equipos el retinógrafo portátil creado por Phelcom, que identifica alteraciones en la retina. Otros 30 proyectos iniciados durante el año continúan en marcha y se prevé que concluyan en los próximos meses.

EVENTOS

Eretz.bio realizó cuatro eventos especiales de promoción del emprendedurismo y desarrollo de soluciones en el área de la salud en Israel, Canadá, Holanda y Singapur. El interés de los extranjeros también se puso de manifiesto durante el III Encuentro Internacional de Emprendedurismo e Innovación en Salud, que contó con participantes de 13 países. El foro, promovido por el Einstein y reconocido como uno de los principales de Brasil, convocó a más de 200 startups y 700 personas, entre líderes del sector de la salud y la tecnología, organizaciones de la salud de referencia y el poder público.

Para estimular la generación de conocimiento en temas críticos, se realizaron eventos específicos para debatir cuestiones como la diabetes, la rehabilitación, la biotecnología, la salud mental, la genética y el impacto de Internet de las Cosas en el ecosistema de innovación en salud, entre otros.



A lo largo del año se consolidó el apoyo a la captación de recursos no reembolsables, en particular el Programa PIPE de la FAPESP, que apoya la investigación científica o tecnológica en micro, pequeñas y medianas empresas del estado. El Einstein apoyó la presentación de 16 proyectos, con medidas de apoyo en las etapas de concepción, validación y desarrollo del producto y envío de las propuestas.

En una iniciativa de capacitación, más de 1400 colaboradores pasaron por entrenamiento, en el cual reflexionaron acerca de los desafíos del Einstein y del mercado de la salud y desarrollaron ideas para la creación de nuevos productos y servicios. Ese es el caso de Físio Link, un modelo de marketplace para conectar fisioterapeutas y clientes, y de la aplicación Laços, que monitorea los efectos colaterales de medicamentos para el tratamiento oncológico. Dicha aplicación ya obtuvo licencia de uso por una startup.

Los cursos se apoyan en la metodología de design thinking y biodesign y ayudan a los participantes a sumergirse en los problemas que necesitan solución. Uno de los encuentros, con duración de ocho horas, tuvo como desafío la Jornada del Paciente y los criterios utilizados por este para elegir la atención en el Einstein.



PROYECTOS

El Einstein está acreditado por el Comité del Área de Tecnología de la Información (CATI) del Ministerio de la Ciencia, la Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones para llevar a cabo proyectos de investigación con recursos de la Ley de la Informática (Ley número 8.248/1991 y Decreto número 5.906/2006).

Los proyectos cuentan con un ecosistema diferenciado de creación, gestión y desarrollo. Ingenieros, desarrolladores, científicos computacionales, diseñadores y médicos, entre otros profesionales, participan en el desarrollo de las soluciones, que implican tecnologías como como mobile, IoT (Internet de las Cosas), experiencia del usuario (UX), aprendizaje automático, soluciones en la nube y procesamiento de lenguaje natural.



CENTRO DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

El Centro de Innovación Tecnológica integra las estructuras de innovación del Einstein y desarrolla la propiedad intelectual de soluciones innovadoras generadas en la SBIBAE, establece alianzas con empresas y universidades, realiza prototipos de pruebas y validación, búsqueda de fuentes externas de fomento y procesos de gestión de la innovación. Este año se efectuaron siete nuevos depósitos de patentes. De ellos, tres se realizaron en los Estados Unidos y uno dio lugar a la creación de una nueva startup (rad2) en el área de diagnóstico por imagen.

RESPONSABILIDAD SOCIAL



LOS VOLUNTARIOS DEL EINSTEIN CUBREN DIFERENTES ÁREAS Y SECTORES DE ATENCIÓN PARA OFRECER APOYO HUMANITARIO, ENTRETENIMIENTO Y SOCIALIZACIÓN A LAS PERSONAS ATENDIDAS.

TRABAJO VOLUNTARIO

La historia del voluntariado Einstein comenzó con la fundación de la sociedad, en el año 1955. La actuación de los voluntarios fue fundamental para la realización de eventos de recaudación de fondos para el proyecto y para la creación de la Pediatría Asistencial, que atendía a niños de comunidades de escasos recursos que habitaban barrios cercanos al hospital.

Actualmente, el “batallón rosado”, como ha venido a llamarse debido al color de la bata que lo caracteriza, recorre a diario las diferentes áreas de atención y sectores del Einstein con el objetivo de ofrecer apoyo humano y entretenimiento, realizar actividades lúdicas y promover la socialización de las personas atendidas. Además de actuar directamente en las unidades, los voluntarios organizan eventos, bazares y otras actividades de beneficencia para la captación de recursos que ayuden a financiar iniciativas a favor de la comunidad.

En el 2019, 610 voluntarios participaron en las actividades de las unidades Morumbi, Perdizes y Alphaville, en el Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis, en el Residencial Israelita Albert Einstein y en los hospitales municipales Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim y Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho - Vila Santa Catarina.

Las actividades se organizan en 68 sectores y se ejecutan en tres ejes:

- Humanización (soporte a pacientes y acompañantes);
- Generación de conocimiento (en la esfera interna, con el objetivo de asegurar la excelencia del trabajo voluntario, y en la esfera externa, la capacitación de la comunidad, con foco en su fortalecimiento y autonomía); y
- Transformación social (concientización que se materializa, por un lado, mediante el esfuerzo y la participación de los voluntarios y donantes y, por otro, mediante el desarrollo de las comunidades de la zona de influencia del Einstein).



RESPONSABILIDAD SOCIAL

El trabajo voluntario se realiza con el mismo rigor y compromiso con la calidad que caracterizan al Einstein. Desde el año 2002, el sistema de gestión de la calidad del voluntariado se certifica mediante la norma ISO 9001. Un proceso continuo de mejora, apoyado en auditorías externas e internas, reuniones sectoriales y análisis crítico del desempeño frente a las metas orienta el perfeccionamiento de la gestión.

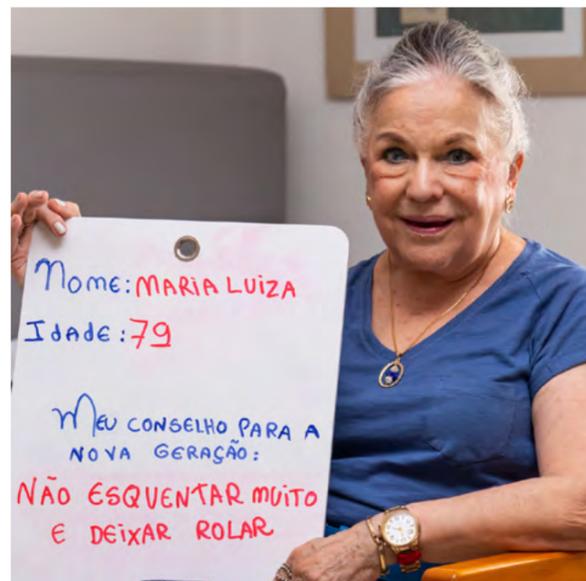
El compromiso de los voluntarios se refleja en los altos índices de presencia, de un 93,5 %, y de cobertura en los sectores, del 93 %.

INVERSIONES EN ACCIONES SOCIALES

Los recursos que los voluntarios del Einstein recaudan posibilitaron, entre otras cosas, mejoras en la infraestructura, compra de equipos y materiales, donación de kits de higiene a los pacientes y juguetes y regalos a los niños hospitalizados. Se invirtieron más de BRL 3 millones a lo largo del año.

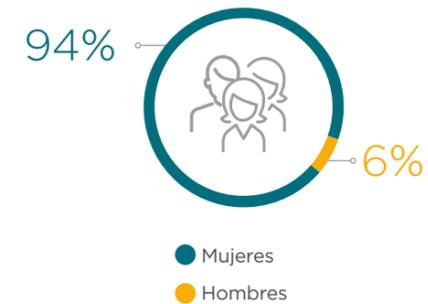
Las unidades y principales iniciativas que recibieron financiamiento fueron:

- Hospital Municipal M'Boi Mirim: BRL 1.500.000 en reformas de infraestructura, compra de equipos médicos, pintura de las áreas de Pediatría y Maternidad, patrocinio de actividades de entretenimiento, donaciones de ropas y kits de higiene;
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina: BRL 41.300 en kits de higiene, narración de historias y regalos en fechas conmemorativas;
- Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP): BRL 1.200.000 en patrocinio de sala y cursos de capacitación profesional, deportes, órtesis y prótesis, reformas de infraestructura, material para el núcleo de arte y educación;
- Centro de Apoyo Psicosocial Adulto, Alcohol y Drogas e Infantil; BRL 49.500 en aparatos y equipos médicos, muebles, juegos, juguetes y accesorios infantiles;
- Residencial Israelita Albert Einstein: BRL 213.700 en patrocinio de cenas en fechas conmemorativas, paseos, musicoterapia, material, sillas de transferencia para ancianos;
- Unidades Básicas de Salud operadas por el Einstein: BRL 26.800 en cambiadores infantiles; y
- Servicios de Residencia Terapéutica operados por el Einstein: BRL 25.400 en electrodomésticos, muebles y alimentos.

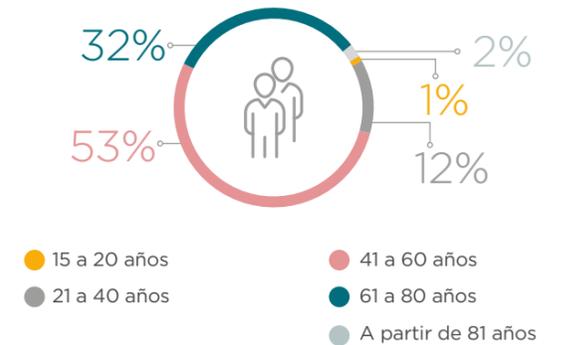


PERFIL DE LOS VOLUNTARIOS

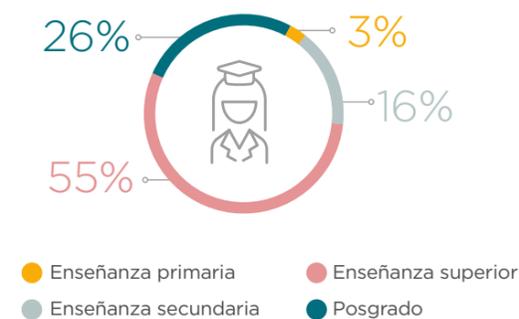
SEXO



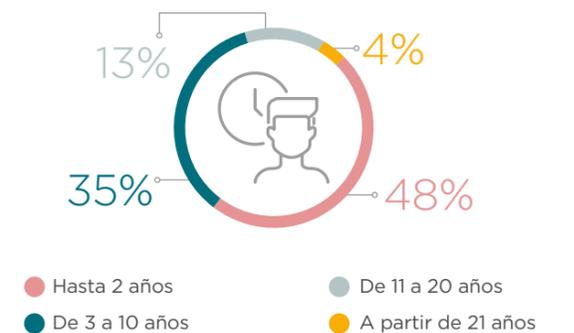
GRUPO DE EDAD



NIVEL DE INSTRUCCIÓN



TIEMPO DE ACTUACIÓN





PROGRAMA EINSTEIN EN LA COMUNIDAD DE PARAISÓPOLIS

El Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP), realizado desde 1998, brinda atención en las áreas de salud, servicio social, educación, arte y comunicación y deportes. Aproximadamente 80.000 personas viven en ese barrio, que se caracteriza como área vulnerable en términos de habitación e infraestructura.

PROGRAMA EINSTEIN EN LA COMUNIDAD DE PARAISÓPOLIS (PECP) - CENTRO DE PROMOCIÓN Y ATENCIÓN A LA SALUD

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Núcleo de salud ¹	45.901	38.386	7.358	10.967	49,0%
Núcleo social	17.669	18.733	20.038	21.238	6,0%
Núcleo de educación	41.946	38.687	41.859	46.667	11,5%
Núcleo de arte y comunicación ²	37.564	41.166	39.470	37.034	-6,2%
Núcleo deportivo ³	56.662	55.817	42.200	40.922	-3,0%
Total	199.742	192.789	150.925	156.828	3,9%

¹ Entre agosto y diciembre de 2018, se consideran solo el Programa Materno-Infantil y los demás servicios prestados pasaron a contabilizarse dentro de la asociación con la Municipalidad de São Paulo (ver página 25). A partir del 2019, se agregaron los servicios de fonoaudiología, psicología, psicopedagogía y nutrición.

² Refleja la reducción en salidas y presentaciones realizadas en el 2019.

³ Desde el último trimestre de 2018, las actividades de hándbol, capoeira, rugby y taekwondo dejaron de contabilizarse en el marco del núcleo de deportes y pasaron a formar parte del proyecto Mapfre Einstein en la Comunidad.



MAPFRE-EINSTEIN

El proyecto MAPFRE-Einstein en la Comunidad es una asociación entre el Einstein y la Fundación MAPFRE y realizó 16.700 atenciones en el 2019, entre actividades educativas, talleres y capacitación.

HOGAR PARA ANCIANOS

El Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) ofrece vivienda a ancianos dependientes, independientes y semidependientes. Actualmente, residen 121 ancianos en la casa, 100 de los cuales reciben subsidio o no pagan ningún costo relativo a residencia, atención a la salud, materiales y medicamentos.

ACCESO A LA SALUD

Para atender a los ancianos que no tienen acceso a seguros de salud, el Einstein actúa en asociación con la Unión Brasileña Israelí de Bienestar Social (UNIBES) y mantiene el Programa Einstein en la Comunidad Judaica (PECJ), que beneficia a 962 personas necesitadas.



DONACIONES A ENTIDADES DE BENEFICENCIA

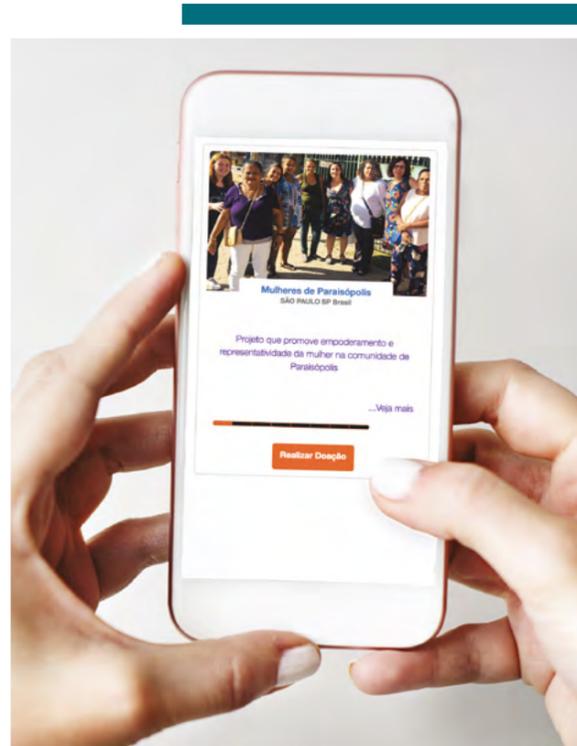
El Einstein apoya a entidades sin fines de lucro mediante donaciones de recursos financieros, materiales y equipos. En el 2019, ocho organizaciones se beneficiaron con BRL 3,38 millones.

PORTAL DE DONACIONES

A través de la computadora o del *smartphone*, solo es necesario efectuar algunos clics para conocer algunos de los proyectos sociales que el Einstein lleva a cabo y donar la suma escogida al proyecto que desee apoyar. Ese es el objetivo del Portal de Donaciones doacao.einstein.br, lanzado en octubre de 2019. Mediante el mismo, más personas tienen la oportunidad de colaborar, lo que aumenta el alcance de los proyectos.

Actualmente se encuentran siete proyectos activos en el portal. Cuando se selecciona uno de ellos, la contribución se destinará a esa iniciativa. Las donaciones varían de BRL 50 a BRL 50.000 y pueden ser realizadas por personas físicas y jurídicas.

Uno de los proyectos es Mujeres de Paraisópolis, que forma parte del Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP) y estimula el empoderamiento de mujeres de la comunidad y el intento de reducir situaciones de vulnerabilidad y violencia. Educación Ciudadana es otro proyecto que forma parte del PECP y está disponible en el portal. Apoya a 150 niños y jóvenes de Paraisópolis mediante el fomento de acciones educativas, culturales y de concientización. En el portal también se encuentra el estudio que investiga la eficacia del trasplante haploidéntico de médula, realizado entre personas parcialmente compatibles y que beneficia a pacientes con leucemia y linfoma. El primer mes de entrada al aire, el sitio web recibió 10.000 visitas.



AMIGOH

Las medidas para prevenir y detectar precozmente los casos de cáncer y de apoyo a la investigación científica son los dos frentes de actuación de Amigos de la Oncología y de la Hematología (AMIGOH). Un comité científico se encarga de la aprobación de los proyectos, financiados a partir de captaciones en la sociedad por medio de eventos y campañas. La inversión en el 2019 fue de BRL 1.000.000 y, desde el 2012, cuando AMIGOH se creó, se totalizaron más de BRL 4.300.000.

Uno de los proyectos de 2019 brindó, por medio de consultorios itinerantes, atención ginecológica y oncodermatológica a siete ciudades de los estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás y Ceará. Esta práctica posibilitó la atención de 2500 personas e identificó precozmente 65 casos de cáncer en etapa inicial, lo que aumentó significativamente las posibilidades de cura de los pacientes y redujo los costos a largo plazo para el sistema público de salud. La iniciativa empleó la telemedicina, mediante la cual un profesional especializado del Hospital Israelita Albert Einstein evaluaba a distancia los exámenes de colposcopia.

El año también estuvo marcado por la publicación de siete estudios en periódicos científicos internacionales, apoyados por AMIGOH, y por la conclusión del posgrado en Oncología de los profesionales del SUS, para el cual AMIGOH concedió becas.

Para el 2020, la organización se propone consolidar alianzas con grandes instituciones oncológicas y con el Ministerio de la Salud, así como perfeccionar el monitoreo de la repercusión de los proyectos.





SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad forma parte de la estrategia del Einstein. La toma de decisión considera el contexto de actuación en las dimensiones social, ambiental y económica, así como tendencias y desafíos, impactos reales y potenciales de la propia organización y percepciones y expectativas de públicos de interés, al tiempo que establece los focos prioritarios de actuación, representados por los temas materiales. El proceso se revisa periódicamente para asegurar la incorporación de eventuales cambios de escenario y el ajuste a la visión de futuro.

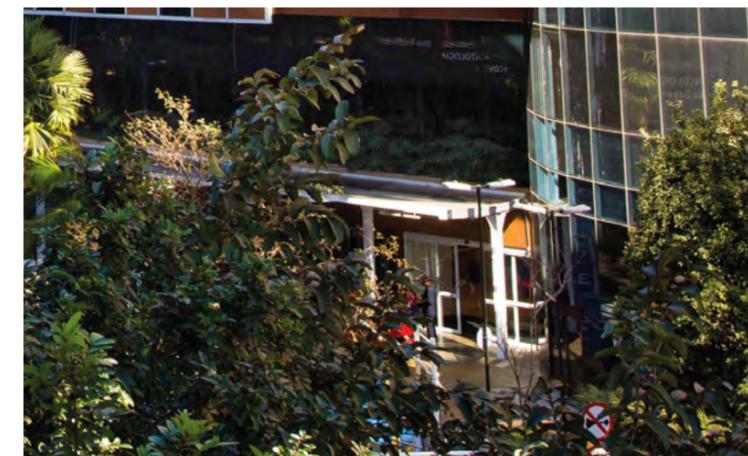
El presente informe refleja el proceso de materialidad realizado entre diciembre de 2019 y enero de 2020, que se detalla en la página 110. En total, se definieron 15 temas como prioridades para la gestión y la comunicación. Ellos son:

- **Desempeño económico:** equilibrio económico y prácticas de gestión de la competencia y de mercado cuyo objetivo sea dar continuidad y garantizar el éxito del negocio a lo largo del tiempo;
- **Combate a la corrupción:** conducta ética y adopción de políticas e iniciativas para evitar y combatir casos de corrupción, fraude, extorsión, soborno y otras prácticas de operación ilegales;
- **Generación y eliminación de residuos:** gestión adecuada de los residuos sólidos, desde la etapa de generación hasta la eliminación final;
- **Conformidad ambiental:** conformidad con las leyes y reglamentos ambientales;
- **Salud y seguridad ocupacional:** gestión adecuada de los riesgos asociados al ambiente laboral y al desempeño de las funciones;
- **Entrenamiento y educación:** programas e iniciativas que se enfoquen en el desarrollo de habilidades técnicas y profesionales, incluyendo las capacitaciones centradas en la formación de profesionales para la empresa y para el mercado en general;

EL PROCESO DE
MATERIALIDAD
REALIZADO
ENTRE
DICIEMBRE DE
2019 Y ENERO
DE 2020 DEFINIÓ
15 TEMAS COMO
PRIORIDADES
PARA LA
GESTIÓN Y LA
COMUNICACIÓN.

- **Diversidad y equidad:** garantía de oportunidades iguales de desarrollo profesional y construcción de un ambiente favorable para la inclusión de minorías, la democratización del mercado laboral y la construcción de una empresa diversa;
- **Eficacia de los servicios de la salud:** gestión y mejora continuas para asegurar la aplicación adecuada de los recursos necesarios, en particular en cuanto a la calidad de la atención y la obtención de los mejores desenlaces clínicos;
- **Experiencia del paciente:** gestión integrada de las variables que afectan la percepción del paciente y la satisfacción de sus expectativas y necesidades en el vínculo con el Einstein;

- **Prevención de enfermedades y promoción de la salud:** programas e iniciativas enfocadas en la calidad de vida y el bienestar de la población;
- **Salud y seguridad del paciente:** adopción de estándares, políticas, procesos y procedimientos para garantizar la seguridad de los pacientes y una atención con el menor riesgo y el mejor desenlace;
- **Acceso a la salud:** aportes para fortalecer y democratizar la atención a la salud, con énfasis en el enfrentamiento a los actuales y futuros desafíos;



EXCELENCIA EN GESTIÓN

- **Generación y difusión del conocimiento:** actividades de investigación y desarrollo, innovación, enseñanza, capacitación y actualización profesional, intercambio de información y concientización de pacientes, con especial atención a la mejora de la atención a la salud en el propio Einstein y en el sector en forma general;
- **Modelo de remuneración de los servicios de salud:** aportes (información, referencias, estudios y postura clara, etc.) al debate sobre los modelos que existen para fomentar la evolución y la sostenibilidad del sistema de salud; y
- **Conformidad socioeconómica:** conformidad con las leyes y reglamentos sociales y económicos.



COMPROMISO CON LOS ODS

El Plan Director de Sostenibilidad del Einstein se revisó en el 2019 con el objetivo de hacer que el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), agenda global de desarrollo definida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), fuera aún más efectiva. Los ODS establecen 17 objetivos (salud, educación, igualdad de género, seguridad alimentaria, reducción de las desigualdades, energía, cambios climáticos, ciudades sostenibles y crecimiento económico inclusivo, entre otros temas) que se despliegan en 169 metas, que deberán alcanzarse hasta el año 2030 por medio del esfuerzo conjunto de gobiernos, empresas y sociedad.

Desde el lanzamiento de los ODS, en el 2015, el Einstein adopta medidas para apoyar en la concretización de los objetivos. La inclusión del tema en el Plan Director de Sostenibilidad ilustra los esfuerzos dedicados a los ODS y permite realizar el monitoreo de los resultados.

De los 17 ODS definidos por la ONU, el Einstein seleccionó 11 para actuación prioritaria (ver cuadro a la izquierda), considerando los temas más relacionados con su operación. Para cada ODS seleccionado se mapearon los programas y proyectos con potencial de contribuir a los avances planificados y se está concluyendo el diagnóstico de la madurez de cada objetivo. Se definieron cinco grados de madurez. La próxima etapa será priorizar las actividades para asegurar los avances en línea con la madurez y el cumplimiento de las metas establecidas para el 2020.

ACTUACIÓN ÉTICA

Diversos procesos orientan la conducta interna y el perfeccionamiento de las dinámicas de control en el Einstein, con especial énfasis en *compliance*, gestión de riesgos y auditoría y supervisión.

PROGRAMA DE ÉTICA Y COMPLIANCE

El Einstein fue pionero en el sector de la salud al instituir, en el 2015, el Programa de Ética y *Compliance*, que sistematizó y dio impulso a las diversas iniciativas relacionadas con esos temas. El programa evoluciona constantemente y se orienta por tres objetivos:

- Ser diligente y vigilante en el cumplimiento de la ley, de los valores de la organización y de los más altos estándares éticos;
- Asegurar un buen ambiente de controles internos y una gestión adecuada de los riesgos; y
- Reforzar el compromiso de la organización con la responsabilidad social y con el desarrollo sostenible.

Entre las medidas del programa en el 2019 podemos citar los avances en la identificación y la gestión de conflictos de intereses y en el control de las partes asociadas y relacionadas.

El Einstein tiene una política y procesos de identificación, evaluación y tratamiento de potenciales conflictos de intereses, que incluye también a las partes relacionadas, a los consejeros que participan en su gobernanza y tienen derecho de participación o controlan empresas que realizan transacciones con el Einstein.

En el 2019 se lanzó una plataforma que define el concepto de conflicto de intereses y la importancia de identificar los casos en los que pueden ocurrir. La plataforma también recoge las declaraciones de vínculos con organizaciones externas que se relacionan con el Einstein y los apoyos recibidos de ese tipo de organización. En forma periódica, todos los colaboradores de nivel jerárquico de coordinación y superior, los médicos del personal clínico abierto y los miembros de la gobernanza (consejeros que forman parte de la mesa directiva, el directorio elegido y los comités que apoyan la toma de decisión) son invitados a realizar la declaración y el relevamiento que orientará las iniciativas de gestión. En el 2019, el 96 % de los colaboradores elegibles realizaron la declaración y, entre los médicos considerados prioritarios, la adhesión fue del 51 %.



Con un enfoque específico en el control de las partes asociadas y relacionadas, el Einstein también pone en práctica controles preventivos y monitorea las transacciones. Los contratos relevantes deben ser aprobados previamente por el Comité de Partes Relacionadas, que comprueba la coherencia entre las transacciones y los intereses del Einstein, así como la adopción de las condiciones usuales de mercado. Los valores de las transacciones se monitorean en forma trimestral y se divulgan con transparencia en los estados financieros de la sociedad.

MEDIDAS ANTICORRUPCIÓN

Los temas de combate a la corrupción son objeto de campañas y entrenamientos periódicos para las diferentes áreas de la institución. En el 2019, el 100 % de los integrantes de la gobernanza, colaboradores y asociados recibieron comunicaciones sobre el tema y se entrenó al 92 % de los colaboradores.

Como ya es habitual año a año, en el 2019 todas las unidades de la sociedad pasaron por evaluación de riesgos, que incluyen la corrupción.



DOCUMENTACIÓN INSTITUCIONAL

A partir del 2020, los procedimientos, normas y políticas del Einstein pasan a estar disponibles en una nueva plataforma, que se organiza desde el punto de vista de los procesos. La iniciativa es el resultado de un amplio trabajo de mapeo de los procesos que forman parte de la cadena de valor del Einstein, que se realiza desde el 2017.

En el 2019, aproximadamente 130 personas recibieron capacitación para actuar como administradoras de los procesos y asumieron la responsabilidad de asegurar la implementación de las directrices internas, así como de identificar la eventual necesidad de revisar o complementar la documentación.

CONTINUIDAD DEL CUIDADO

Para administrar los riesgos que pueden llegar a afectar la capacidad de que el hospital brinde asistencia a los pacientes, el Einstein dio inicio, en el 2019, al proyecto de Gestión de Continuidad de la Actividad, que considera aspectos relacionados con las instalaciones físicas, los equipos operativos, la tecnología de la información y la cadena de proveedores.

Los objetivos son asegurar planes de contingencia relacionados con los riesgos de alto impacto y capacitar a los líderes y a los equipos para que los pongan en práctica.

En el 2019, el trabajo se concentró en las áreas de Laboratorio Clínico, Núcleo Técnico Operativo y Oncología, además de las áreas de soporte relacionadas con esos servicios. El alcance se ampliará a otras áreas a partir del 2020.

Además de simplificar y organizar el marco normativo interno, la visión por proceso tiene el potencial de impulsar un gran cambio cultural en la forma de administrar y aplicar las directrices.

AUDITORÍAS

En el 2019 se realizaron, entre otras, auditorías de los procesos institucionales, como el financiero, la gestión de stocks y de medicamentos controlados en las unidades propias del Einstein. También se efectuó un seguimiento de los planes de acción y monitoreo relativos a las auditorías realizadas.

DEBIDA DILIGENCIA

Con el uso de una herramienta automatizada, el Einstein sometió a todos sus proveedores a una evaluación de riesgos enfocada en la situación de registro, citas negativas en los medios de comunicación y participación en denuncias o casos comprobados de corrupción. El análisis permitió clasificar a las empresas en seis grados diferentes de criticidad. El primer proceso de evaluación concluyó en el 2019 y, en el 2020, comienza a realizarse la evaluación caso a caso y los planes de acción para los proveedores clasificados en las tres franjas más críticas.

MAPA DE RIESGOS

La actualización del mapa de riesgos corporativos, realizada en el 2019, contó con la participación de 20 áreas y direcciones de la sociedad y la adopción de indicadores para el monitoreo de los controles clave y la exposición a riesgos estratégicos, financieros, operativos y de *compliance*.

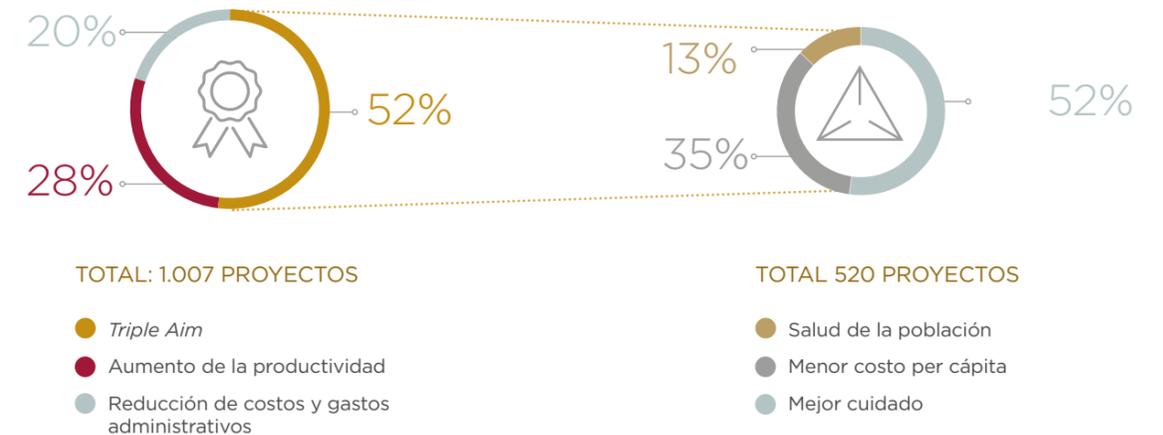
Además, se elaboró el mapa de riesgos preoperativos del Hospital Órion, que el Einstein administra y opera en Goiânia (ver página 44).

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERATIVA

Para fortalecer la cultura de mejora continua y la gestión por procesos, el Einstein realiza un trabajo sistemático basado en la metodología *Lean Six Sigma* para aumentar la calidad, la seguridad de los servicios prestados y reducir los desperdicios y las fallas operativas. Los proyectos captan profesionales de todas las áreas de la organización, como médicos, enfermeros, biomédicos, fisioterapeutas, farmacéuticos, ingenieros, administradores y hoteleros, entre otros.

Desde su creación, en el 2008, hasta el 2019, se entrenaron 705 líderes de proyectos. La capacitación incluye teoría, participación en actividades supervisadas por *coaching* y, principalmente, la aplicación práctica del aprendizaje en proyectos que brinden resultados a la institución. En total, se implantaron más de 1000 proyectos, la mayor parte de los cuales (el 52 %) se enfocan en el modelo *Triple Aim*.

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERATIVA



GESTIÓN DEL STOCK

En el Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch, el proyecto de optimización del *stock* de materiales, medicamentos y otros insumos hizo que la gestión de esos recursos fuera más eficaz, lo que produjo un efecto positivo en la atención pública prestada en la unidad.

A partir de la definición de parámetros mínimos y máximos de los artículos que se pueden mantener

en *stock*, la adopción de rutina de inventario rotativo, la optimización de los artículos de bajo giro y la simplificación de la base de artículos para análisis de la relación costo-beneficio de artículos similares, se pudo reducir en un 33 % el *stock* del hospital, a pesar del aumento del 8 % de la demanda. El costo anual de consumo de materiales y medicamentos se redujo en un 5 % y la exactitud del inventario aumentó del 89 % al 97 %.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Asegurar la calidad, la seguridad y la regularidad en los servicios, materiales, equipos e insumos necesarios para la operación del Einstein es una tarea compleja: la base de proveedores reúne aproximadamente 4600 empresas activas (*ver gráfico*) y supera las 58.000 unidades de mantenimiento de stock (SKU, por su sigla en inglés), adquiridas por la institución. La gestión de stock es el objetivo de un proceso continuo de perfeccionamiento.

Una de las medidas en destaque puestas en práctica en el 2019 fue un nuevo sistema de planificación de materiales, cuyo objetivo es optimizar los stocks, aumentar el nivel de servicio y reducir el riesgo de demora o desabastecimiento, con impactos positivos para la calidad y la seguridad de la asistencia a la salud. El proyecto se apoya en elementos comunes a otras iniciativas del Einstein, como la tecnología de la información, la sistematización de conocimiento interno y el apoyo a la toma de decisiones del gestor responsable.

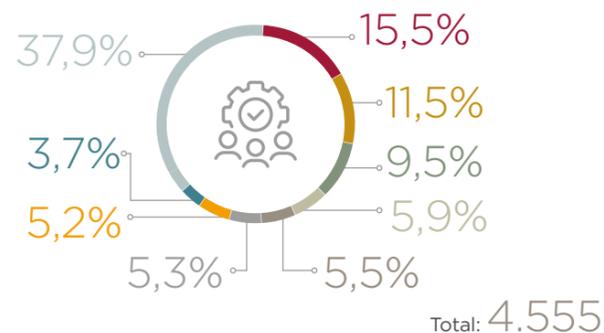
Una plataforma digital agrupa información sobre el historial y la proyección de consumo de cada tipo de material en las diferentes áreas de la operación y, a partir de modelos probabilísticos, personalizados a partir de información técnica y de la demanda de los equipos del Einstein, ofrece orientación acerca de la gestión de los stocks de medicamentos, materiales médicos, de ingeniería y de mantenimiento, alimentos y otros insumos. Los pedidos de reposición se realizan en la misma plataforma, en forma ágil y rápida.

Otras novedades fueron la automatización de los procesos de pedidos en 7 de los 25 depósitos de materiales y la creación del Comité de Suministros de las Unidades Externas, que identifica las necesidades y las oportunidades de mejora en la atención a las unidades ambulatorias, las unidades de atención básica y los hospitales del SUS, entre otros.

Combinadas con mejoras en los procesos internos, las medidas contribuyeron al alcance del objetivo de aumentar los niveles de servicio de un promedio histórico, de aproximadamente el 92 % al 95 %. El indicador considera aspectos relacionados con el cumplimiento de los plazos ideales para atender las demandas, que se establecen internamente, de acuerdo con el tipo y la urgencia.



PROVEEDORES ACTIVOS (2019) POR CATEGORÍA



- Servicios médicos
- Funcional¹
- Obras e ingeniería
- Enseñanza
- Material médico
- Tecnología de la información
- Marketing y eventos
- Mantenimiento
- Otros

¹ Reúne proveedores de materiales que no se relacionan directamente con la asistencia al paciente, como equipos de protección individual, materiales de oficina y de tecnología de la información, muebles y utensilios de cocina, entre otros.

ESTÁNDAR EINSTEIN DE SOSTENIBILIDAD

Con el objetivo de impulsar las buenas prácticas sociales y ambientales de los proveedores, el Einstein lleva a cabo anualmente la autoevaluación de los proveedores estratégicos sobre temas laborales, sociales, ambientales y legales. La participación es voluntaria y proporciona información sobre la calidad para la gestión de riesgos y la definición de planes de mejora.

En el 2019, 300 proveedores participaron en el estudio. De ellos, el 42,4 % se clasificaron con una alta adhesión a las prácticas que el Einstein espera, el 35,3 % con una adhesión media y el 22,3 % recibieron la clasificación de baja adhesión y participación en procesos de mejora en el 2020.

El proceso de autoevaluación, realizado desde el 2014, se revisará en el 2020. El cuestionario se ajustará a los Indicadores Ethos para Negocios Sostenibles y Responsables y la información pasará a ser obligatoria para toda la base de proveedores, incluso en la etapa de inscripción.

IMPACTOS AMBIENTALES

La gestión de riesgos de sostenibilidad en la cadena de suministros se perfeccionará en el 2019 mediante la identificación de las categorías críticas, con base en riesgos ambientales potenciales y en la ejecución de un plan de auditorías específico. Esta medida involucra a todos los prestadores de servicios de recolección, transporte y eliminación final de residuos, transportadores de pasajeros, de carga, de materiales biológicos y fletados, productos textiles, lavanderías, control de plagas y laboratorios de análisis de agua, residuos y efluentes.



A partir de un *checklist* detallado, el equipo del Einstein verifica los procesos y las prácticas del proveedor y los clasifica en tres niveles: Cualificado, Necesita mejoras o No cualificado. Los proveedores que se consideren No cualificados se bloquean de la base y se sustituyen, lo que sucedió con ocho de ellos en el 2019.

Además de aplicarse a los proveedores activos, las auditorías pasaron a formar parte de la etapa final de homologación de los proveedores seleccionados, incluso antes de la contratación. Con respecto a los demás, las inconformidades identificadas son objeto de planes de acción, cuyo cumplimiento el Einstein monitoriza.

Del total de proveedores identificados como críticos, 25 pasaron por auditoría en el 2019 y los otros 35 se auditarán en el 2020. De las auditorías realizadas, 16 generaron planes de acción y mejora, de los cuales 10 ya se incluyeron en el 2019 y los demás continúan en proceso.

COMPRAS VERDES

El Einstein forma parte del Comité de Compras Verdes del Proyecto Hospitales Sanos (PHS), asociación sin fines de lucro en la cual participan profesionales de la salud, hospitales y otros prestadores. El objetivo es, a partir de un diagnóstico de los desafíos de la sostenibilidad en

las cadenas de suministro del sector de la salud, establecer medidas de mejora y herramientas de monitoreo de los avances. La iniciativa se ajusta a los ODS de la ONU. En el 2019 se realizaron cuatro encuentros para intercambio de información y buenas prácticas.

RESULTADOS FINANCIEROS

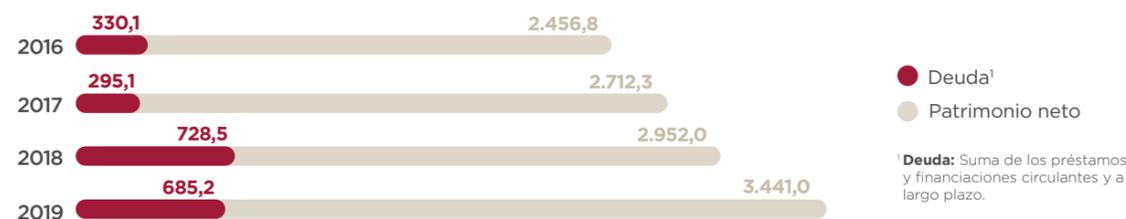
Los ingresos netos llegaron a BRL 3.164,6 millones, lo que significa un aumento del 12 % con respecto al año anterior. Los costos y los gastos operativos fueron de BRL 2.699,3 millones, lo que significa un aumento del 2,6 % con respecto al año anterior, resultado de diversos programas de reducción de costos, aumento de la productividad y mejora de la eficiencia operativa, que comenzaron en el 2018, así como del efecto de la base de cálculo del PROADI-SUS, que resultó en una reversión de provisiones de BRL 82,9 millones.

El superávit antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) llegó a

BRL 697,1 millones, lo que significa un aumento del 90 % con respecto al año anterior, impulsado por los factores anteriormente mencionados y por la adopción de la Norma Internacional de Contabilidad IFRS 16/CPC 06, que tuvo un impacto positivo de BRL 31,9 millones.

El superávit operativo neto fue de BRL 465,3 millones, un 137,9 % más que lo que se registró en el 2018, y el superávit neto fue de BRL 488,8 millones, lo que significó un aumento del 103,5 % con respecto al año anterior. Ambos se vieron parcialmente afectados por los rubros no recurrentes anteriormente citados.

FINANCIAMIENTO TOTAL (EN MILLONES DE REALES BRASILEÑOS)



COMPROMISOS FINANCIEROS ADOPTADOS¹

ASPECTO	RESTRICCIÓN	CÁLCULO	LÍMITE	2016	2017	2018	2019
Caja y aplicaciones financieras	La disponibilidad mínima debe ser del 15 % de los ingresos anuales	Efectivo y aplicaciones/ ingresos netos	≥ 15%	26,8%	28,1%	44,6%	45,8%
Endeudamiento	La deuda neta no puede superar el doble del valor de los beneficios antes de intereses, de la depreciación y de la amortización.	Deuda neta/Ebitda	≤ 2,0	-1,0	-1,3	-1,4	-0,9
Apalancamiento	La participación máxima de recursos de terceros está limitada al 30 % del activo total.	Endeudamiento oneroso/Activo total	≤ 30%	10,1%	8,3%	16,8%	16,4%

¹ En el 2017 se revisaron los compromisos financieros.

ESTADO DE VALOR AGREGADO (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

ASPECTO	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Valor económico directo generado	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3.212.571	11,5%
Ingresos¹	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3.212.571	11,5%
Valor económico distribuido	2.326.673	2.523.725	2.652.501	2.723.769	2,7%
Costos operativos²	773.569	916.067	1.011.265	1.049.445	3,8%
Salarios y beneficios de empleados²	1.164.366	1.265.243	1.324.170	1.364.572	3,1%
Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS)	273.964	243.122	233.577	215.346	-7,8%
Inversiones en la comunidad³	57.290	54.014	48.923	47.482	-2,9%
Gastos financieros	57.483	45.279	34.567	46.925	35,8%
Valor económico acumulado	258.792	255.492	229.546	488.801	112,9%

¹ Suma de los ingresos netos y de los ingresos financieros menos la deducción de la provisión para créditos dudosos.

² Los costos de los servicios de atención básica prestados por el Einstein y reembolsados por la Municipalidad de São Paulo se distribuyen en costos operacionales y salarios y beneficios de empleados.

³ Gastos con el Programa Einstein en la Comunidad Judaica, con el Residencial Israelita Albert Einstein y con donaciones a instituciones de asistencia social. En el 2018, se revisaron los criterios financieros de filantropía.

ESTADO DE RESULTADO (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

ASPECTO	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
1. Ingresos operativos netos	2.519.953	2.726.593	2.825.735	3.164.615	12,0%
2. Costos y gastos operacionales	2.299.781	2.498.434	2.630.110	2.699.288	2,6%
3. Resultado operativo (1-2)	220.172	228.159	195.625	465.327	137,9%
4. Total del resultado financiero	38.620	27.333	44.529	23.474	-47,3%
5. Resultado del ejercicio (3+4)	258.792	255.492	240.154	488.801	103,5%
6. Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (Ebitda, por sus siglas en inglés).	341.103	376.115	366.809	697.063	90,0%

BALANCE GENERAL (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

ASPECTO	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Total del activo circulante	1.330.474	1.245.135	1.240.016	1.584.097	27,7%
Activo fijo	1.615.207	1.802.892	2.051.652	2.330.271	13,6%
Intangible	205.455	233.510	256.788	220.864	-14,0%
Otros activos no circulantes	111.114	268.852	784.208	924.616	17,9%
Total del activo no circulante	1.931.776	2.305.254	3.092.648	3.475.751	12,4%
Total del activo	3.262.250	3.550.389	4.332.664	5.059.848	16,8%
Pasivo circulante	466.973	526.740	550.032	721.095	31,1%
Pasivo no circulante	338.453	311.333	830.162	897.483	8,1%
Patrimonio social	2.456.824	2.712.316	2.952.470	3.441.270	16,6%
Total del pasivo y del patrimonio social	3.262.250	3.550.389	4.332.664	5.059.847	16,8%

INDICADORES FINANCIEROS (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Superávit antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	341.103	376.115	366.809	697.063	90,0%
Gastos de capital	307.578	363.694	444.436	453.098	1,9%
Caja y aplicaciones financieras	675.338	766.602	1.259.040	1.450.464	15,2%
Capital de giro	239.184	159.776	123.390	102.569	-16,9%
Capital total empleado operacional	2.059.846	2.196.178	2.431.830	2.653.704	9,1%

GASTOS DE CAPITAL (EN MILES DE BRL)

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Terrenos y edificios	82.043	126.079	213.608	275.104	29%
Obras/edificaciones	67.100	107.092	205.430	230.399	12%
Reformas	114	-	-	-	0%
Terrenos	14.829	18.987	8.178	44.705	447%
Tecnología y automatización	110.582	109.980	136.943	84.952	-38%
Sistemas y aplicaciones	70.611	54.396	74.268	49.412	-33%
Instalaciones y telefonía	28.848	30.111	22.340	17.374	-22%
Equipos informáticos	11.123	25.474	40.336	18.166	-55%
Equipos médicos	88.694	82.379	54.731	68.471	25%
Máquinas y equipos	14.804	36.929	27.268	14.088	-48%
Muebles y utensilios	11.454	8.157	11.926	4.977	-58%
Otros	0	170	0	5.487	NA
Total	307.578	363.694	444.477	453.079	2%

NA: no se aplica.

CERTIFICACIONES Y ACREDITACIONES

Los servicios y procesos de control del Einstein se adaptan a los estándares y a las normas externas de referencia. Los principales se destacan a seguir.

Association for the Accreditation of Human Research Protection Program Inc (AAHRPP): certifica que las investigaciones se realizan con las mejores prácticas para las pruebas en humanos.

American Association of Blood Banks (AABB): certifica la calidad y la seguridad de las actividades en el sector de hemoterapia.

American College of Radiology (ACR): certifica el servicio de imagen de la medicina diagnóstica, con énfasis en los equipos, los profesionales, los planes de tratamiento de registro y control de la calidad. El Einstein es la única organización de la salud en Brasil acreditada en todas las modalidades diagnósticas.

The American Society for Histocompatibility and Immunogenetics (ASHI): certifica el proceso de histocompatibilidad e inmunogenética del Laboratorio de Patología Clínica.

Association for Assessment and Accreditation of Laboratory Animal Care International (Aaialac): certifica las buenas prácticas en el tratamiento y el uso responsable de animales en pruebas de laboratorio del Centro de Experimentación y Capacitación en Cirugía.

College of American Pathologists (CAP): certifica las medidas de seguridad del paciente y los requisitos de calidad del laboratorio de medicina diagnóstica y del sector de hemoterapia.

Foundation for the Accreditation of Cellular Therapy (FACT): certifica las buenas prácticas en los servicios de hemoterapia y trasplante de médula ósea.

Hospital Amigo del Anciano: reconocimiento concedido por la Secretaría de Estado de la Salud de São Paulo a la Unidad Morumbi, en virtud de las iniciativas de adecuación de la infraestructura, la capacitación de profesionales y familiares, el compromiso comunitario y el estímulo a la prevención en salud. El Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho cuenta con el sello de la categoría inicial, que representa la primera etapa de reconocimiento.

ISO 9001: certifica los estándares de calidad y seguridad del Departamento de Voluntarios.

ISO 14001: certifica la adhesión a los estándares de gestión ambiental en todas las unidades propias de la institución.

ISO 50001: certifica que el sistema de gestión de la energía de la unidad Morumbi se adecua a los estándares que la norma define.

Joint Commission International (JCI): considera que los procesos de calidad y de seguridad mejoran continuamente los cuidados de la salud, incentivando cuidados seguros y eficaces de la más alta calidad.

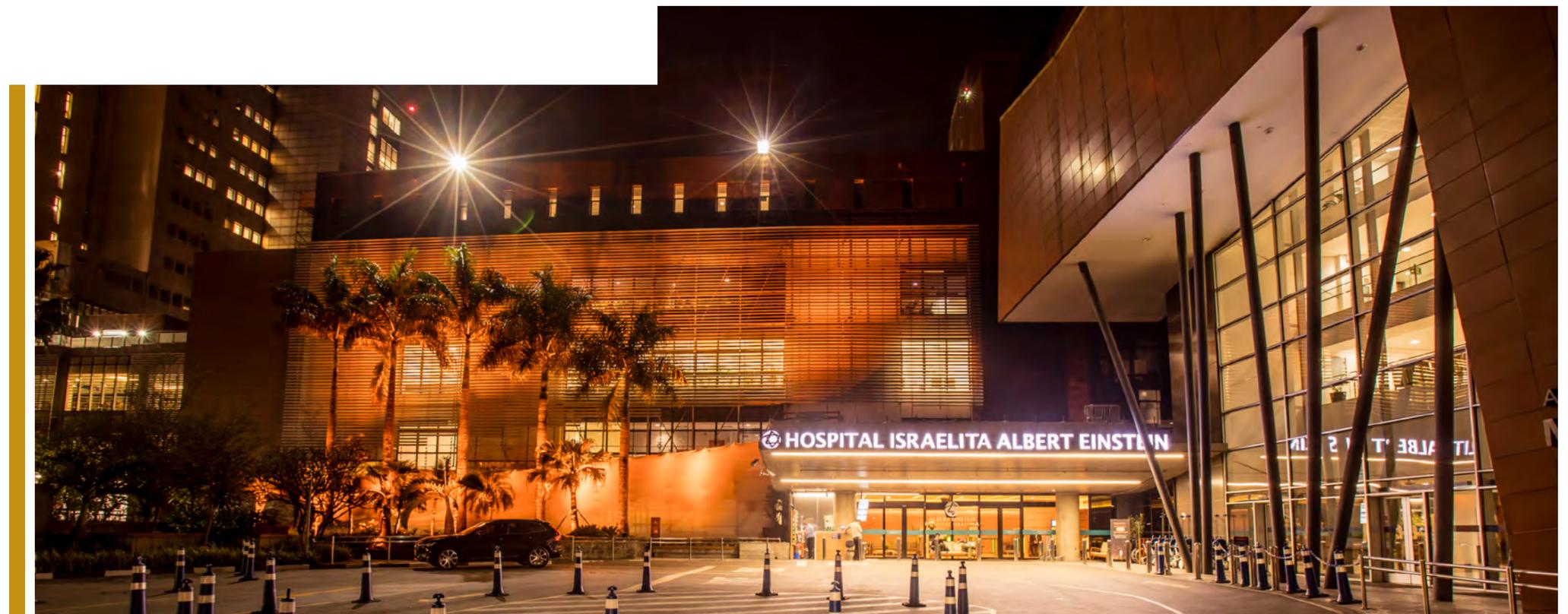
ONA Nivel 2: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal Vila Santa Catarina, por cumplir criterios de seguridad, gestión integrada, con procesos fluidos, que comprueban la plena comunicación de las actividades.

ONA Nivel 3: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moisés Deutsch, en reconocimiento a la excelencia en la gestión y la observancia de los criterios de seguridad, calidad y credibilidad de los servicios de salud prestados.

Planetree: certifica el apoyo para la puesta en práctica de los conceptos de compromiso de pacientes y familiares con prácticas, métodos y enfoques que forman parte de la cultura del cuidado centrado en la persona. La unidad Morumbi cuenta con la certificación Credencial Oro (ver página 51).

Society for Simulation in Healthcare (SSH): certifica las buenas prácticas del Centro de Simulación Realística en el entrenamiento y la capacitación de equipos.

Surgical Review Corporation (SRC) Accreditation Program: certificación específica concedida al Centro de Excelencia en Cirugía Robótica, certifica la seguridad, la calidad y la credibilidad del servicio y de los cirujanos médicos que realizan cirugías robóticas.





PERSONAS

QUIÉN HACE EL EINSTEIN

A fines del 2019, el Einstein contaba con 14.400 colaboradores. La mayor parte de ellos se desempeña en la ciudad de São Paulo, pero, de acuerdo con el propósito de llevar “una gota del Einstein a cada ciudadano”, está ampliando su actuación, con actividades en el interior de São Paulo y en otros seis estados, así como en el Distrito Federal. El área de gestión de personas coordina diferentes estrategias para asegurar que los profesionales se adhieran a la misión, a los valores y a la visión estratégica de la institución, para promover un ambiente diverso e inclusivo y estimular el desarrollo, centrándose en la excelencia.

El intercambio de información es constante, impulsado por medidas estructuradas cuyo objetivo es reforzar la cultura de la transparencia y el diálogo entre diferentes niveles jerárquicos, equipos y áreas de actuación. En una evolución del modelo de gestión del clima organizacional y del compromiso, se ampliaron, en el 2019, los encuentros periódicos del alto liderazgo con los equipos, incluso las reuniones de los colaboradores con la Dirección General. En las diversas áreas, los líderes coordinaron talleres con los equipos con el objetivo de hacer un seguimiento de las medidas del plan estratégico, fortalecer la integración y la comunicación y monitorear el ambiente y el clima de la organización.

Diferentes comités estimulan la construcción conjunta y la participación en el establecimiento de prioridades de las medidas en seis temas: experiencia y jornada del colaborador, remuneración y beneficios, salud del colaborador, claridad y dirección y gestión de clima por parte de las direcciones. De ese modelo participativo resultaron, por ejemplo, la revitalización de un espacio de descanso para los colaboradores en la unidad Morumbi, una agenda de exposición de productos y la instalación de baños inclusivos, sin distinción de género.

CON EL IMPULSO DEL LIDERAZGO Y LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS EQUIPOS, EL EINSTEIN AVANZA HACIA MEDIDAS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA, DESARROLLO, INCLUSIÓN Y GESTIÓN DEL CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN.

OPORTUNIDADES

En el 2019, la selección interna de personal completó el 83 % de los cargos de liderazgo abiertos en las áreas de asistencia y el 38 % en las demás áreas. Del total de nuevos cargos abiertos durante el año en el Einstein, el 41 % fueron ocupados por profesionales de la propia organización. En los sectores de enfermería y atención, el aprovechamiento interno fue del 45 %.

Los colaboradores también son parte esencial del Einstein Repórter, boletín interno de noticias en formato de video que presenta novedades y aspectos relevantes de la institución desde el punto de vista de los equipos. En las 20 ediciones realizadas a lo largo del año, los colaboradores de las diversas áreas tuvieron la oportunidad de compartir con el resto de la organización información acerca de su rutina de trabajo y el vínculo con los usuarios de los servicios, la inauguración de nuevas unidades así como los diferentes aprendizajes, entre otros temas.

EVALUACIÓN

Más del 90 % de los colaboradores se someten a una evaluación de desempeño anual. En los cargos directivos y de gerencia médica, la cobertura fue del 100 % y, entre las gerencias en general, del 98 %.





QUIÉN HACE EL EINSTEIN

Colaboradores	2017	2018	2019		
			Total	Hombres	Mujeres
Por nivel funcional					
Director	17	19	17	8	9
Gerente	79	95	99	40	59
Gerente médico	29	28	30	23	7
Coordinador/Especialistas	383	409	510	178	332
Coordinador médico	114	105	116	85	31
Médicos (I, II, III)	1.297	1.247	1.301	614	687
Profesional	5.941	5.748	6.263	1.647	4.616
Técnico	3.358	3.289	3.752	1.248	2.504
Auxiliar	2.000	1.970	2.099	474	1.625
Por tipo de contrato de trabajo					
Tiempo determinado	16	21	75	21	54
Tiempo indeterminado	13.202	12.889	14.112	4.296	9.816
Por tipo de empleo					
Jornada integral	11.146	10.965	12.001	3.479	8.522
Media jornada	2.072	1.945	2.186	838	1.348
Por unidad federativa					
Distrito Federal	0	1	1	0	1
Espírito Santo	0	0	5	4	1
Goiás	0	0	17	5	12
Minas Gerais	3	7	10	8	2
Pará	0	0	4	2	2
Pernambuco	0	0	0	0	0
Río de Janeiro	4	4	188	38	150
São Paulo	13.211	12.898	13.962	4.260	9.702
Consejo	180	180	180	160	20
Pasantes	183	201	120	44	76
Subtotal equipo interno	13.581	13.291	14.487	4.521	9.966
Terceros	3.039	2.144	2.500	1.819	681
MANO DE OBRA TOTAL	16.620	15.435	16.987	6.340	10.647

ROTACIÓN (2019)

Colaboradores	Contratados	Desvinculados	Tasa de rotación
Por género	3.487	2.199	
Hombres	1.062	692	16,0%
Mujeres	2.425	1.507	15,3%
Por actividad	3.487	2.199	
Médicos	345	278	19,2%
Atención de salud (no médicos)	2.070	1.212	13,6%
Otras actividades	1.072	709	18,7%
Por grupo de edad	3.487	2.199	
Menos de 30 años	1.902	814	20,6%
De 30 a 50 años	1.517	1.246	13,4%
Más de 50 años	68	139	14,3%
TOTAL	3.487	2.199	15,5%

¡AMIGOS RECOMIENDAN AMIGOS!

Por medio de ese programa, los colaboradores del Einstein recomiendan a otros profesionales para las oportunidades de contratación que la institución ofrece. De las 12.500 personas recomendadas en el 2019, casi 6500 participaron en el proceso selectivo y 388 fueron contratadas.





HISTORIA CONJUNTA

El Programa de Reconocimiento por Antigüedad rindió homenaje a 586 colaboradores. Quince de ellos cumplieron 30 años en la institución en el 2018, cuarenta cumplieron 20 años y 531 cumplieron 10 años.



RECONOCIMIENTO EXTERNO

Por décimo año consecutivo, el Einstein forma parte del *ranking* 150 Mejores Empresas para Trabajar de la revista *Você S/A*, que pertenece a la Editora Abril. En el *Great Place to Work* (GPTW), elaborado en asociación con la revista *Época*, de la Editora Globo, el Einstein figuró entre los seleccionados en el sector de la salud y por primera vez formó parte de las categorías Mujer y Para comenzar la carrera, además de la recientemente lanzada Persona con discapacidad. Las prácticas del Einstein también se reconocieron mediante el premio Weps (sigla en inglés de "Principios de Empoderamiento de las Mujeres"), una iniciativa de la ONU Mujeres y del Pacto Global, y recibieron el premio WOB (*Woman on Board*), avalado por la ONU Mujeres y que valora la presencia de las mujeres en el más alto órgano de la gobernanza.



CLIMA ORGANIZACIONAL

En el 2019, el Estudio de Clima señaló un índice de favorabilidad del 81 %, lo que significa una mejora importante con respecto al resultado del 2018, que fue del 77 %. El estudio, que se aplica todos los años desde el 2004, contó con la participación del 75 % de los colaboradores.

de atracción, remuneración, gestión de carrera, más en línea con el perfil de esos profesionales. Esta práctica sirvió como piloto para la creación de otros mapas de desarrollo cuyo objetivo es mantener el atractivo del Einstein en un escenario de cambios dentro del perfil y las expectativas de los jóvenes profesionales, que se identifican con los valores y propósitos;

CAPACITACIÓN

Las actividades de capacitación se organizan en mapas de desarrollo, que cubren las competencias técnicas y comportamentales deseadas en cuatro dimensiones. Hablamos de la dimensión institucional, la dimensión profesional —que se personaliza para los diferentes cargos y funciones—, la sectorial, basada en el área de actuación, y la individual, o sea, centrada en habilidades específicas complementarias.

En la mejora continua del proceso, se destacaron las siguientes prácticas:

- Creación de un mapa específico para el área de Big Data (ver página 36), con estrategias

- Reestructuración del mapa de desarrollo de atención, que prepara a todos los profesionales que interactúan con los pacientes y los clientes para que pongan en práctica el compromiso de la institución con la experiencia del paciente (ver página 50);
- Definición del itinerario para las áreas corporativas de soporte, como Financiero, Recursos Humanos y Tecnología de la información;
- Incorporación de recursos de realidad aumentada en los entrenamientos de las áreas de urgencia y emergencia; y
- Compromiso y refuerzo en los entrenamientos de las brigadas de incendio.

CAPACITACIÓN (h)

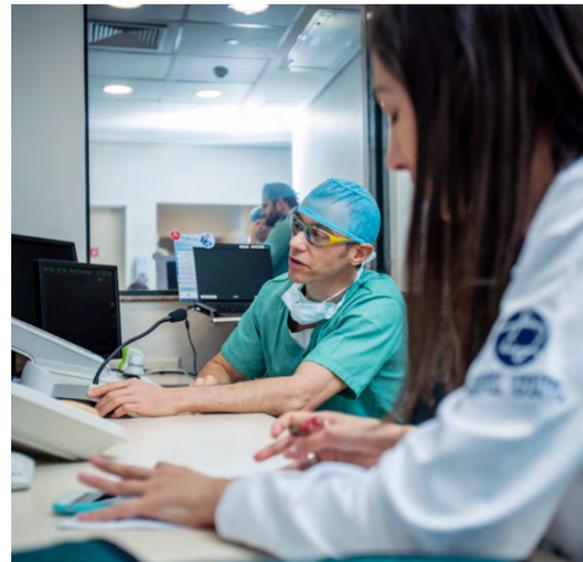
	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Capacitación interna	681.245	557.193	524.023	797.639	52,2%
Capacitación externa	53.240	33.855	32.219	35.531	10,3%
Total	734.485	591.048	556.242	833.170	49,8%
Promedio por colaborador	51,5	44,6	40,87	59,60	45,8%

PERSONAS

ESTÍMULO AL DESARROLLO

El Einstein ofrece ayuda financiera para que los colaboradores participen en sus actividades de educación, como cursos técnicos, pre-grado, especialización, MBA, maestría, doctorado y posdoctorado, programas de desarrollo de liderazgo, cursos de actualización y eventos. En el 2019, se concedieron aproximadamente 1500 becas, que cubren entre el 50 % y el 100 % de los precios de los cursos.

Además de los programas internos, se ofrecen cursos de formación para moderadores de las regiones asistidas por el Einstein y para los hijos de los colaboradores. Todos los participantes califican para ser contratados y ocupar cargos en el Einstein.



DIVERSIDAD

A fines del 2019, el Einstein lanzó el Programa de Diversidad e Inclusión, que consolidó iniciativas sobre ese tema en cinco esferas: identidad, género, edad, etnia y orientación sexual. El lanzamiento estuvo pautado por la difusión de un videomanifiesto, que se compartió en las diversas redes sociales de la institución. A partir del 2020, se invitará a los colaboradores a participar en las discusiones y en la construcción conjunta de la diversidad en la organización.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La cultura digital se hizo aún más presente para los colaboradores, en línea con la transformación digital de toda la organización. Los equipos de Recursos Humanos utilizan la metodología ágil de desarrollo de proyectos, un enfoque consolidado en el área de la tecnología, pero novedoso en el sector de recursos humanos.

Con la plataforma RH Digital, los colaboradores tienen acceso a diversas funciones de las redes internas de comunicación y, en algunas áreas, el registro de entrada ya se realiza mediante *smartphone*.

Workplace, red social para ambientes laborales adoptada por el Einstein en el 2018, se consolidó como herramienta de comunicación interna y plataforma para compartir información y contenidos de interés para el desempeño profesional. Esta herramienta, a la que se accede a través de *smartphone*, cuenta con la adhesión del 80 % de los colaboradores.

EFICIENCIA

Una estrategia de cuidado diferenciada y que fomenta las buenas prácticas al tiempo que mejora la experiencia del paciente en el Einstein es el equipo multiprofesional de especialistas en medicina hospitalaria. Capacitados para actuar en diversas áreas y unidades, en función de la demanda, esos profesionales brindan apoyo a la práctica asistencial y estimulan la renovación de los conocimientos sin necesidad de ampliar los equipos fijos.

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO, SEGÚN ACTIVIDAD (2019)



OTROS INDICADORES DE DIVERSIDAD (2019)

Categoría funcional	Negros		Personas con discapacidad		Menos de 30 años		De 30 a 50 años		Más de 50 años	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Por nivel funcional	383	786	134	210	1.255	2.692	2.746	6.524	316	654
Director	0	0	0	0	0	0	2	4	6	5
Gerente	2	0	0	0	1	0	31	52	8	7
Gerente médico	0	0	0	0	0	0	13	6	10	1
Coordinador/Especialistas	3	2	1	0	20	7	144	274	14	51
Coordinador médico	0	1	0	0	0	0	56	18	29	13
Médicos (I, II, III)	6	7	1	0	71	77	473	548	70	62
Profesional	140	245	11	29	345	1.097	1.221	3.304	81	215
Técnico	140	276	66	87	543	976	636	1.401	69	127
Auxiliar	92	255	55	94	275	535	170	917	29	173

EQUIDAD SALARIAL¹

Equidad	Proporción				Δ 2019/2018 ²
	2016	2017	2018	2019	
Director	90,0%	75,9%	79,5%	77,3%	-2,2 p.p.
Gerente	91,0%	86,5%	82,4%	82,0%	-0,4 p.p.
Gerente médico	88,0%	80,6%	83,0%	82,0%	-1,0 p.p.
Coordinador/Especialistas	102,0%	99,5%	100,8%	97,9%	-2,9 p.p.
Coordinador médico	79,0%	86,0%	83,2%	85,3%	2,1 p.p.
Médicos (I, II, III)	90,0%	91,7%	90,7%	91,7%	1,1 p.p.
Profesional	106,0%	106,5%	105,5%	103,6%	-1,9 p.p.
Técnico	98,0%	98,0%	98,8%	98,9%	0,1 p.p.
Auxiliar	106,0%	107,0%	106,7%	107,2%	0,5 p.p.

¹ Promedio salarial de las mujeres/promedio salarial de los hombres en cada categoría funcional.

² P.p.: puntos porcentuales.



VACUNACIÓN

La cobertura de vacunación de los colaboradores en el 2019 fue la más completa de la historia de la organización, gracias a medidas como la anticipación de campañas, la vacunación in situ y la vacunación itinerante. La cobertura para la vacuna triple viral, por ejemplo, llegó al 98 %.

SALUD Y SEGURIDAD DEL COLABORADOR

El Einstein invierte continuamente en la concientización y el compromiso de los equipos para hacer de la seguridad y la salud en el ambiente laboral un compromiso de todos. En el 2019, la herramienta Observación y Enfoque Comportamental, que ya estaba siendo utilizada por los líderes y por otros grupos estratégicos desde el 2016, pasó a formar parte de las metas de liderazgo, con seguimiento mensual de la tasa de ejecución (utilización de la herramienta).

Se capacitaron más de 700 líderes de equipos e integrantes de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) para actuar como observadores. Las observaciones se registran en una plataforma y se utilizan para orientar, en forma objetiva, la difusión de información sobre los riesgos de las actividades cotidianas y los mecanismos para mitigarlos. A lo largo del año se registraron más de 5000 observaciones comportamentales.

ÍNDICE DE SALUD Y SEGURIDAD DEL COLABORADOR

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Tasa de frecuencia de accidentes típicos con pérdida de días útiles ²	3,46	1,61	1,98	1,47	-26%
Tasa de accidentes con riesgo biológico sin pérdida de días útiles ²	3,81	2,07	1,67	2,69	61%
Índice de gravedad ³	59,12	33,84	16,24	17,51	8%
Tasa de frecuencia de accidentes de trayecto con pérdida de días útiles ⁴	ND	ND	3,48	3,20	-8%
Tasa de trabajadores con pérdida de días útiles ⁵	1,75%	1,56%	1,52%	1,44%	-5%

¹ Los datos a partir de 2018 consideran la totalidad de los colaboradores, incluso los que se desempeñan en ambos hospitales públicos operados por el Einstein en São Paulo.
² Accidentes/horas-hombre trabajadas con exposición al riesgo.
³ Días perdidos/horas-hombre trabajadas con exposición al riesgo.
⁴ Pasó a formar parte del índice en el 2019.
⁵ Tomando como base el promedio mensual.
 ND: dato no disponible.

El índice de seguridad y salud del trabajador registró una evolución positiva en lo relativo a la tasa de accidentes típicos con pérdida de días útiles, que disminuyó un 26 % con respecto al 2018.

Como el desempeño relacionado a los accidentes con riesgo biológico empeoró, el Einstein está reforzando las medidas preventivas, tales como los entrenamientos específicos de admisión, las observaciones comportamentales enfocadas en los riesgos biológicos, la comunicación interna, la interacción con el personal clínico y los alumnos, la innovación en las intervenciones y los videos con testimonios, entre otros.

La movilidad segura fue objeto de diversas medidas de concientización, como videos, manual y campaña de señalización con consejos sobre cómo circular con seguridad por la ciudad. El entrenamiento de colaboradores motociclistas, con una duración de 12 horas, se extendió a los médicos del personal clínico en el 2019. Desde el comienzo, en el 2017, hasta la fecha, 402 personas recibieron entrenamiento.

MEDIDAS DE SALUD, CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR

- Uno de cada tres colaboradores se adhirió al *gympass*, que brinda acceso a una serie de gimnasios de São Paulo y se concede para estimular la actividad física.
- La agenda de entrenamientos de los colaboradores se ajustó para que pudieran seguir las clases y los turnos del calendario de trabajo de los equipos. En el área de asistencia, por ejemplo, se crearon grupos de capacitación en los horarios de la noche y la madrugada durante la jornada laboral normal de los colaboradores.



ERGONOMÍA

Para reducir los riesgos de disturbios osteomusculares relacionados al trabajo (DORT) al momento de mover y transferir a los pacientes postrados en cama, el Einstein estructuró un programa de auxiliares de enfermería que se dedican a actuar en unidades de cuidados intensivos y semiintensivos.

Dichos profesionales recibieron capacitación por parte de un educador físico y un especialista en ergonomía en cuanto a los procedimientos y cuidados que deben adoptarse.

El proyecto comenzó de forma puntual en el 2018 y se amplió en el 2019, con resultados positivos. No hubo casos de disturbios osteomusculares en el equipo dedicado a las actividades y las unidades que los dúos apoyaron registraron una disminución de los indicadores relacionados con los disturbios. Considerando el promedio de ocurrencias en el 2016 y en el 2017, antes del proyecto, y el promedio 2018-2019, el total de profesionales que presentaron certificado médico relacionado con este disturbio disminuyó un 41,5 % y el total de días perdidos se redujo en un 71,6 %.

MEDIOAMBIENTE



CALIDAD AMBIENTAL

El cumplimiento de las leyes y reglamentos, el consumo de recursos naturales y los aspectos relativos a los residuos, aguas residuales y emisiones son prioridad en el Einstein y su gestión se centra en la reducción de los impactos y en la garantía de la protección del medioambiente.

El Sistema de Gestión Integrada (SGI), que desde el 2018 consolida la gestión de diversos aspectos ambientales y de la energía de la institución, estandariza procedimientos, políticas y medidas, al tiempo que ofrece al liderazgo una visión más estratégica para el monitoreo de desafíos y avances.

Con el objetivo de perfeccionar la gestión de riesgos ambientales, en el 2019 el Einstein realizó un amplio diagnóstico de la operación. Los inmuebles propios y alquilados que sirven como sede para las actividades del Einstein, independientemente de la naturaleza o del área de actuación, se sometieron a una evaluación de riesgos de contaminación del suelo o de las aguas subterráneas, cuando correspondía, que consideró no solo las actividades del Einstein, sino también el historial de uso de los terrenos. En tres inmuebles clasificados como de riesgo potencial se realizaron evaluaciones más profundas y, en dos de ellos, se descartó cualquier tipo de contaminación.

En todas las unidades propias se revisaron la gestión y los planes de control de efluentes. Los datos relativos a la calidad de la eliminación se consolidaron en un panel, que se sigue de cerca periódicamente.

Por otra parte, a lo largo del año se revisaron los informes técnicos sobre generación de ruido ambiental, que generalmente se relaciona con la activación de generadores de emergencia.

El Einstein establece anualmente una cesta de desempeño ambiental con los indicadores de monitoreo de los temas prioritarios, así como objetivos y metas que deben lograrse, donde se incluyen aspectos de seguimiento continuo y medidas de corta duración, que brindan a la administración un panorama claro y objetivo del ritmo de ejecución de la estrategia.

SISTEMA DE
GESTIÓN
INTEGRADA
ESTANDARIZA
PROCEDIMIENTOS,
POLÍTICAS Y
MEDIDAS AL TIEMPO
QUE MONITOREA
DESAFÍOS Y
AVANCES DEL
DESEMPEÑO
AMBIENTAL Y
ENERGÉTICO.





ENERGÍA

El Einstein busca, permanentemente, mejorar la eficiencia energética de la operación, de manera de minimizar los impactos del aumento en el consumo que resulta de su crecimiento y la adquisición de nuevos equipos. Desde el 2013, toda la compra de energía eléctrica se realiza en el mercado libre y se concentra integralmente en fuentes renovables, de menor impacto ambiental.

A lo largo del año, el Einstein avanzó en iniciativas importantes, que brindarán más eficiencia a partir del 2020. Se implantó el nuevo sistema de automatización de la Central de Aire Acondicionado, cuya meta es reducir el consumo

de energía eléctrica del conjunto de equipos en hasta un 10 % por medio del uso de actuadores electrónicos, algoritmos de inteligencia artificial e intervenciones del equipo técnico.

Otra medida relevante fue la elaboración del Plan Directivo de Sistemas Térmicos, que definió la solución tecnológica y la estrategia de renovación del lote de equipos de aire acondicionado, calefacción y bombeo de agua. El proyecto pondrá en marcha inversiones en el orden de BRL 18 millones y podrá aumentar en un 10 % el promedio de eficiencia del lote, reducir en un 20 % el uso de agua y evitar el 25 % del consumo de gas natural en la unidad. Se consideran cambios en la matriz de energía del Einstein y se puede reducir la emisión de gases de efecto invernadero.

CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Fuentes renovables					
Etanol	1	0	0,002	0,781	38533,3%
Electricidad	183.740	184.530	197.053	204.699	3,9%
Fuentes no renovables					
Gas natural	42.656	40.304	47.392	52.689	11,2%
Gasolina	101	272	488	268	-45,2%
Combustible diésel	8.092	13.036	9.797	8.007	-18,3%
Total	234.598	238.142	254.730	265.663	4,3%

GJ: gigajulios.

AGUA

Aunque la organización creció y abrió nuevas unidades operativas, el consumo de agua se mantuvo similar al del año anterior. Entre las medidas que contribuyeron a ese desempeño podemos citar las relativas a la concientización y a la inversión en equipos que favorecen el uso racional. A lo largo del año, 200 inodoros se

sustituyeron por nuevos equipos con cisterna de doble descarga. También hubo un avance en el proceso de estandarización del flujo de las duchas y grifos con el uso de aireadores y perlizadores de presión y caudal. En total, ya asciende a 38.000 la cantidad total de puntos de consumo de agua que utilizan estos recursos. Todas las nuevas unidades operan siguiendo estos estándares de eficiencia del Einstein.

CONSUMO DE AGUA (M³)

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018
Concesionaria	278.750	288.286	239.268	242.533	1,4%
Pozo artesiano propio	34.520	12.244	33.662	33.880	0,6%
Total	313.270	300.530	272.930	276.413	1,3%



RECONOCIMIENTO

Para estimular y reconocer las buenas prácticas ambientales que los colaboradores implementan, el Einstein premió tres iniciativas durante la Semana Interna de Prevención de Accidentes Laborales y Medioambiente (SIPATMA), durante la Segunda Edición del Premio de Buenas Prácticas de Medioambiente:

- **Pequeños agentes ambientales:** concientización ambiental de los alumnos de educación primaria de escuelas de la región de la UBS Parque Regina, en la región sur de São Paulo;
- **Lunes sin carne:** revisión del menú en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, para estimular el consumo de alternativas a la carne roja con menor impacto sobre el efecto invernadero; y
- **Logística sostenible:** medida que prioriza el uso de bicicletas y vehículos movidos a etanol para la entrega de informes y exámenes en la unidad Morumbi.

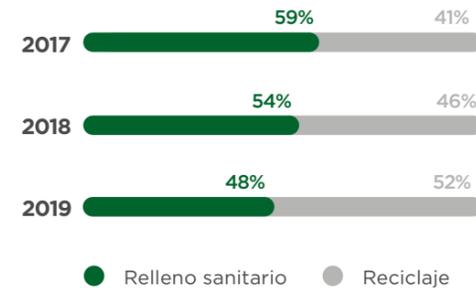


RESIDUOS

Uno de los puntos más destacados del año fue el aumento de la calidad en la separación de residuos, con la contratación de un nuevo proveedor. El uso de cintas automatizadas con sensores permite identificar y separar con mejor precisión los diferentes subtipos de materiales reciclables para asegurar su eficaz reciclaje. El trabajo se realiza en la etapa posterior a la recolección selectiva. Esta medida permitió elevar del 46 % al 52 % el total de residuos no peligrosos que se envían para reciclaje.

El compostaje de los residuos orgánicos que provienen de la preparación de alimentos, que ya se realizaba en la unidad Morumbi, pasó a realizarse también en la unidad Vila Mariana, donde se procesaron 51,8 toneladas de ese tipo de residuo. En total, en el Einstein se compostaron más de 480 toneladas de residuos orgánicos.

ELIMINACIÓN DE RESIDUOS NO PELIGROSOS (T)



NUEVO AUTOCLAVE

Todos los residuos críticos infectantes de la Unidad Morumbi pasan por descontaminación en un autoclave instalado en la propia planta, tras lo cual se trituran.

El proceso elimina el riesgo de contaminación biológica y permite que los materiales se eliminen como residuos comunes con total seguridad. Los nuevos equipos, pioneros en

Brasil, ocupan un área de 300 metros cuadrados. Comenzaron a operar durante el primer semestre de 2019, luego de pasar por todas las etapas de licencia ambiental.

Los residuos críticos representan el 23 % del total de residuos infectantes de la unidad y reciben tratamiento diferenciado de descontaminación y eliminación, de acuerdo con la normativa legal.

RESIDUOS (T)

	2016	2017	2018	2019	Δ 2019/2018	Método de eliminación
Residuos peligrosos	1.293,3	1.200,4	1.460,0	1.528,7	4,7%	
Infectante	1.207,0	1.106,4	1.324,9	1.360,0	2,7%	Autoclave
Químico	85,4	93,2	134,9	168,2	24,7%	Incineración
Desechos radioactivos ¹	0,8	0,9	0,2	0,4	150,6%	Almacenamiento para desintegración en la planta (caja)
Residuos no peligrosos	2.724,8	2.621,8	2.918,3	2.995,0	2,6%	
No reciclables	1.668,9	1.524,4	1.570,2	1.426,6	-9,1%	Relleno sanitario
Reciclable	1.055,9	1.097,4	1.348,1	1.568,4	16,3%	Reciclaje
Orgánico	228,6	334,5	344,0	482,7	40,3%	Compostaje
Total (t)	4.018,1	3.822,2	4.378,3	4.523,7	3,3%	
Cantidad de episodios equivalentes ²	13.160.604,8	10.047.847,5	10.870.321,0	10.443.960,0	-3,9%	
Intensidad de residuos producidos (kg de residuos producidos/total de episodios equivalentes)	0,305	0,380	0,403	0,433	7,5%	

¹ Los desechos radioactivos se mantienen en cajas de plomo dentro de la Institución para que se produzca la aminoración de la radiación. Dichas cajas son supervisadas por un equipo especializado. Luego de la aminoración, se eliminan como infectantes y siguen el mismo flujo.

² El total de episodios equivalentes considera todas las modalidades de atención realizadas en el Einstein y el tiempo promedio de permanencia de los pacientes en las dependencias de la institución: 4 horas en medicina diagnóstica, 2 horas en atención a emergencias y 24 horas en internaciones. Hasta el 2016, se consideraban 6 horas de pasaje en atención a emergencias y el cálculo no incluía al centro quirúrgico.

EMISIONES

Anualmente, el Einstein determina las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) por medio de un inventario elaborado de acuerdo con las especificaciones del Programa Brasileño GHG Protocol. El documento se audita y divulga públicamente. Para consultar la edición más reciente, visite: <https://registropublicodeemissoes.com.br/participantes/1048>.

En el 2019, la institución revisó el mapeo de fuentes de otras emisiones atmosféricas, como las partículas en suspensión, que resultan de la quema de combustible fósil en generadores de emergencia, entre otras fuentes.



ACERCA DEL INFORME



PROCESO DE RELATO Y MATERIALIDAD

Los principales avances y desafíos en la gestión de la sostenibilidad de la Sociedad de Beneficencia Israelita Brasileña Albert Einstein (SBIBAE) se retratan en el presente Informe de Sostenibilidad. La publicación se elaboró de acuerdo con las directrices GRI Standards: opción esencial, y cubre el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.

La definición del contenido considera los temas materiales, revisados en el 2019 a partir de la realización de un nuevo estudio de materialidad. Más que señalar las principales cuestiones que se retratarán en el informe, ese proceso ayuda a la organización a comprender y a ajustarse a las expectativas de la sociedad actual y del futuro y constituye un importante elemento para la gestión.

El proceso, que llegó a retratar 15 temas materiales detallados en esta publicación, implicó un estudio en línea con más de 1300 personas de los diferentes grupos de vínculo estratégico del Einstein. Participaron 1296 colaboradores, 123 médicos, 13 pacientes, 12 alumnos, 7 profesionales de la educación, 5 investigadores, 13 voluntarios y 10 proveedores.

El análisis consideró también el mapa estratégico de la organización y una serie de publicaciones de relevancia para el sector de la salud, tales como: Observatorio 2019 de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (ANAHP), Plan Nacional de Salud (2016-2019), Plan Estatal de Salud de São Paulo (2016-2019) y Plan Municipal de Salud 2018-2021.

Los líderes del Einstein se encargaron de priorizar los temas que se relevaron en el estudio de los públicos, considerando elementos como la visión de futuro y la planificación estratégica, los riesgos y las oportunidades. En esta etapa participaron 36 directores, superintendentes, gerentes, especialistas, consultores, supervisores y médicos en puestos de dirección.

Los temas se distribuyeron gráficamente en una matriz y se consideraron materiales aquellos que se posicionaron en los dos tercios superiores del gráfico. Para cada tema se definieron los aspectos relacionados con la directriz GRI y se seleccionaron los indicadores correspondientes, considerando no solo la metodología GRI, sino también las directrices SASB y las herramientas de monitoreo de desempeño del propio Einstein.

2019



TEMAS MATERIALES Y LÍMITES

Tema material	Visión de los stakeholders ¹	Indicadores de monitoreo	¿Dónde se produce el impacto?	Participación del Einstein
 Acceso a la salud	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Profesionales de la enseñanza Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 Hospital Israelita Albert Einstein Convenios con la Municipalidad de São Paulo Contrato de gestión con la Municipalidad de São Paulo Convenios con el Ministerio de la Salud y la Municipalidad de São Paulo Trasplante de órganos Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP) 	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Combate a la corrupción	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Profesionales de la enseñanza Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 205-01 205-02 205-03 	Sociedad	Impacto causado por la Institución y en las relaciones con su cadena de valor
 Conformidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Profesionales de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 307-01 	Medioambiente	Impacto causado por la institución
 Conformidad socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 419-01 	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Desempeño económico	<ul style="list-style-type: none"> Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 201-04 Compromisos financieros adoptados Estado de valor agregado Estados financieros Balance general Indicadores financieros Gastos de capital 	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Diversidad y equidad	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Profesionales de la enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 405-01 405-02 	Colaboradores	Impacto causado por la institución
 Eficacia de los servicios de la salud	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Pacientes Profesionales de la enseñanza Investigadores Alumnos Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Experiencia del paciente	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Alumnos Entidades sectoriales 	<ul style="list-style-type: none"> 103-0 103-02 103-03 Satisfacción de los pacientes Manifestaciones recibidas por el Servicio de Atención al Cliente (SAC) 	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Generación y eliminación de residuos	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Pacientes Profesionales de la enseñanza Investigadores Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 306-02 	Medioambiente	Impacto causado por la institución
 Generación y difusión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> Médicos Profesionales de la enseñanza Investigadores 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 Enseñanza y educación: modalidad Investigación - Gastos operativos y de capital del Einstein Estudio - Inversiones externas Publicación de investigadores del Einstein Investigación e innovación 	Sociedad	Impacto causado por la institución

Tema material	Visión de los stakeholders ¹	Indicadores de monitoreo	¿Dónde se produce el impacto?	Participación del Einstein
 Modelo de remuneración de los servicios de salud	<ul style="list-style-type: none"> Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 	Sector de la salud	Impacto causado por la Institución y en las relaciones con su cadena de valor
 Prevención de enfermedades y promoción de la salud	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Pacientes Profesionales de la enseñanza Investigadores Alumnos Voluntarios Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Salud y seguridad del paciente	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Pacientes Profesionales de la enseñanza Investigadores Alumnos Voluntarios Entidades sectoriales Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 416-01 Índice de seguridad del paciente 	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Salud y seguridad ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Profesionales de la enseñanza Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 403-02 Índice de salud y seguridad del colaborador 	Colaboradores	Impacto causado por la institución
 Capacitación y educación	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores Médicos Pacientes Profesionales de la enseñanza Proveedores Alumnos Voluntarios 	<ul style="list-style-type: none"> 103-01 103-02 103-03 404-01 	Colaboradores	Impacto causado por la institución

¹ Públicos que indicaron la relevancia del tema.

FORMA DE GESTIÓN DE LOS TEMAS MATERIALES

Tema material	Explicación y límites	Forma de gestión Página	Evaluación de la forma de gestión
Acceso a la salud	82, 83, 84, 112 e 113	18	18
Combate a la corrupción	82, 83, 84, 112 e 113	85 e 115	85 e 115
Conformidad ambiental	82, 83, 84, 112 e 113	104 e 115	104 e 115
Conformidad socioeconómica	82, 83, 84, 112 e 113	85 e 115	85 e 115
Desempeño económico	82, 83, 84, 112 e 113	90 e 115	90 e 115
Diversidad y equidad	82, 83, 84, 112 e 113	100	100
Eficacia de los servicios de la salud	82, 83, 84, 112 e 113	32	32
Experiencia del paciente	82, 83, 84, 112 e 113	50	50
Generación y eliminación de residuos	82, 83, 84, 112 e 113	108	108
Generación y difusión del conocimiento	82, 83, 84, 112 e 113	58 e 68	58 e 68
Modelo de remuneración de los servicios de salud	82, 83, 84, 112 e 113	32	32
Prevención de enfermedades y promoción de la salud	82, 83, 84, 112 e 113	54	54
Salud y seguridad del paciente	82, 83, 84, 112 e 113	45 e 116	45 e 116
Salud y seguridad ocupacional	82, 83, 84, 112 e 113	102	102
Capacitación y educación	82, 83, 84, 112 e 113	99	99

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

GRI STANDARD

Indicador	Página/respuesta	Omisiones
GRI 101: Fundamentos 2016		
Divulgación general		
GRI 102: Divulgación general 2016		
102-01 Nombre	Sociedad de Beneficencia Israelita Brasileña Albert Einstein (SBIBAE)	-
102-02 Actividades, marcas, productos y servicios	Pág.: 10	-
102-03 Localización de la sede	São Paulo (SP)	-
102-04 Localización de las operaciones	Pág.: 10	-
102-05 Tipo y naturaleza jurídica de la propiedad	Pág.: 10	-
102-06 Mercados en los que actúa	Pág.: 10	-
102-07 Porte	Págs.: 8 - 10	-
102-08 Empleados y otros trabajadores	Pág.: 96	-
102-09 Cadena de suministro	Pág.: 88	-
102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	No hubo.	-
102-11 Principio de precaución	La planificación estratégica y la gestión de riesgos se orientan por el principio de la precaución, presente en la prestación de servicios de salud, en el desarrollo de investigaciones y actividades de innovación, en la relación con las personas y en la gestión ambiental.	-
102-12 Iniciativas externas	Pág.: 12	-
102-13 Participación en asociaciones	Pág.: 12	-
102-14 Mensaje del presidente	Págs.: 4 y 5	-
102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	Pág.: 13	-
102-18 Estructura de gobernanza	Págs.: 16 y 17	-
102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	Pág.: 110	-
102-41 Porcentaje de empleados cubiertos por acuerdos de negociación colectiva	100 %	-
102-42 Identificación y selección de <i>stakeholders</i>	Pág.: 110	-
102-43 Enfoque para hacer participar a los <i>stakeholders</i>	Pág.: 110	-
102-44 Principales temas y preocupaciones planteadas	Págs.: 112 y 113	-
102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	El Einstein concentra las actividades en una sola entidad, cubierta integralmente por los estados financieros y por el presente informe.	-
102-46 Definición del contenido y límites	Págs.: 112 y 113	-
102-47 Lista de temas materiales	Págs.: 82 - 84	-
102-48 Reformulación de información	No hubo.	-
102-49 Cambios en la elaboración del informe	No hubo.	-
102-50 Período cubierto por el informe	Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.	-
102-51 Fecha del informe más reciente	2018	-
102-52 Ciclo de publicación	Anual	-
102-53 Contacto en caso de dudas	Canal Comuníquese con Nosotros, disponible en: www.einstein.br .	-
102-54 Declaración de conformidad con la norma GRI	Este informe se elaboró de acuerdo con la GRI Standards, opción esencial.	-
102-55 Índice de contenido GRI	Págs.: 114 - 116	-
102-56 Verificación externa	No se realizó verificación externa.	-

GRI STANDARD

Indicador	Página/respuesta	Omisiones
CONTENIDO TEMÁTICO ECONÓMICO		
Desempeño económico		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016		
103-01 Explicación del tema material y sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
103-02 La forma de gestión y sus componentes	Págs.: 90 y 115	-
103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs.: 90 y 115	-
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-04 Asistencia financiera recibida del gobierno	El Einstein no recibe subsidios ni incentivos fiscales. Las transferencias que recibe del gobierno se limitan al reembolso de los gastos relativos a la gestión del Hospital Municipal M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch y a la ejecución del programa de Atención Básica a la Secretaría Municipal de Salud de São Paulo, que se describen en las páginas 25, 26 y 27.
Combate a la corrupción		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016		
103-01 Explicación del tema material y sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
103-02 La forma de gestión y sus componentes	Págs.: 85 y 115	-
103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs.: 85 y 115	-
GRI 205: Combate a la corrupción 2016		
205-01 Unidades sometidas a evaluaciones de riesgos relacionados con la corrupción	Las evaluaciones de riesgo cubren el 100 % de las operaciones.	-
205-02 Comunicación y capacitaciones en materia de políticas y procedimientos anticorrupción	Las comunicaciones alcanzaron al 100 % de los colaboradores y 13.010 colaboradores recibieron capacitación, lo que equivale al 92 % del total.	-
205-03 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	No hubo.	-
Conformidad socioeconómica		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016		
103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
103-02 La forma de gestión y sus componentes	Págs.: 85 y 115	-
103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs.: 85 y 115	-
GRI 419: Conformidad socioeconómica 2016	419-01 Conformidad socioeconómica	No hubo ningún caso de no conformidad.
CONTENIDO TEMÁTICO AMBIENTAL		
Conformidad ambiental		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016		
103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
103-02 La forma de gestión y sus componentes	Págs.: 104 y 115	-
103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs.: 104 y 115	-
GRI 307: Conformidad socioambiental 2016	307-01 Conformidad socioambiental	No hubo ningún caso de no conformidad.
Efluentes y residuos		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016		
103-01 Explicación del tema material y sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
103-02 La forma de gestión y sus componentes	Pág.: 108	-
103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág.: 108	-
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-02 Residuos por tipo y método de eliminación	Pág.: 109

GRI STANDARD

Indicador	Página/respuesta	Omisiones	
CONTENIDO TEMÁTICO SOCIAL			
Capacitación y educación			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
	103-02 La forma de gestión y sus componentes	Pág.: 99	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág.: 99	-
GRI 404: Capacitación y educación 2016	404-01 Promedio de horas de capacitación por empleado por año	Pág.: 99	-
Diversidad y equidad			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
	103-02 La forma de gestión y sus componentes	Pág.: 100	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág.: 100	-
GRI 405: Diversidad y equidad 2016	405-01 Diversidad en los órganos de gobernanza y funcionarios	Pág.: 101	-
	405-02 Proporción de salario básico y remuneración entre mujeres y hombres	Pág.: 101	-
Salud y seguridad ocupacional			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
	103-02 La forma de gestión y sus componentes	Pág.: 102	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág.: 102	-
GRI 403: Salud y seguridad ocupacional 2016	403-02 Lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos, absentismo y fatalidades relacionadas con el trabajo	Pág.: 102	-
Salud y seguridad de los clientes			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y sus límites	Págs.: 82 - 84 y 112 - 113	-
	103-02 La forma de gestión y sus componentes	Págs.: 45 y 116	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs.: 45 y 116	-
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-01 Evaluación de impactos en la salud y la seguridad durante el ciclo de vida de productos y servicios	La evaluación cubre el 100 % de los servicios y productos. Para saber más, consulte la página 45.	-

PACTO GLOBAL

El Einstein es signatario del Pacto Global, iniciativa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) de carácter voluntario cuyo objetivo es promover las buenas prácticas empresariales en cuatro aspectos: derechos humanos, condiciones laborales, medioambiente y combate a la corrupción. La Institución también realiza diversas actividades y proyectos

que se enfocan en la puesta en práctica de los diez principios en los cuales se organiza el Pacto, al tiempo que forma parte del Comité Brasileño de la iniciativa y estimula la adhesión de otras empresas a la misma.

La siguiente tabla indica las principales medidas adoptadas en el 2019.

Principio	Página
Derechos Humanos	
1  Apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente.	88
2  Asegurarse de su no participación en violaciones a esos derechos.	88
Trabajo	
3  Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	114
4  Apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	88
5  Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	88
6  Eliminar la discriminación en el empleo.	100
Meio ambiente	
7  Apoyar un enfoque preventivo a los desafíos medioambientales.	104 - 108
8  Desarrollar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	88 e 107
9  Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	106 e 108
Contra la corrupción	
10  Combatir la corrupción en todas sus formas, incluso la extorsión y el soborno.	85 e 88

DIRECCIONES Y CONSEJOS



PRESIDENTES HONORARIOS

Ema Gordon Klabin Z'L
Manoel Tabacow Hidal Z'L
Jozef Fehér Z'L
Joseph Safra

DIRECTORES ELEGIDOS

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Sidney Klajner
Presidente

Claudio Mifano
Eduardo Zlotnik
Gilberto Maktas Meiches
Marcelo Giovanni Perlman
Marcos Knobel
Nelson Wolosker
Sergio Podgaec
Victor Nudelman

Vicepresidentes

Claudia Sender Ramirez
Asesora del directorio elegido

MESA DIRECTIVA

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Claudio Luiz Lottenberg
Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schwartsman
Nelson Hamerschlak
Vicepresidentes

Bernardo Parnes
Dominique José Einhorn
Mario Fleck
Oscar Fernando Pavão dos Santos
Miembros

Luis Fernando Aranha Camargo
Mauro Roberto Terepins
Moises Cohen

Asesores

MESA DEL CONSEJO DELIBERATIVO

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Claudio Luiz Lottenberg
Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schwartsman
Nelson Hamerschlak

Vicepresidentes

CONSEJO FISCAL

(MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Andrea Sandro Calabi
Charles Siegmund Rothschild
Henri Philippe Reichstul
Jacob Jacques Gelman

CONSEJO DELIBERATIVO

1.º TERCIO (MANDATO: 5/12/2016 A 5/12/2022)

Abramo Douek
Alberto Bitran
Alberto Goldenberg
Antonio Luiz de Vasconcellos Macedo
Arthur Rothman
Benjamin Steinbruch
Bernardo Parnes
Claudia Politanski
Claudio Roberto Deutsch
Claudio Schwartsman
Claudio Szajman
Dan Oizerovici
David Salomão Lewi
Debora Simões Steinman
Diana Gertrudes B. Salles Vanni
Dominique José Einhorn
Dov Charles Goldenberg
Eduardo Cukierman
Eduardo Weltman
Elias Knobel
Fabiana Leschziner
Fabio Topczewski
Flavio Murachovsky
Gabriel Tabacow Hidal
Gilberto Maktas Meiches
Gilberto Szarf
Helio Korkes
Isac Neumark
Israel Vainboim
Jack Leon Terpins
Julio Serson
Laercio Alberto Rosemberg
Leivi Abuleac
Luci Black Tabacow Hidal
Luis Fernando Aranha Camargo
Meyre Mizrahi Klajner
Luiz Roberto Zitron
Marcelo Blay
Marcelo Franken
Marcelo Pires Prado
Marcelo Wajchenberg
Marcos Arbatman
Marcos Karniol
Mario Grinblat
Mario Ruhman
Michael Edgar Perlman
Milton Glezer
Milton Steinman
Nelson Hamerschlak
Oscar Fernando Pavão dos Santos
Oskar Kaufmann
Paulo Sergio C. Galvão Filho
Pedro Custódio de Mello Borges
Ricardo Goldstein
Ricardo Kaufmann
Sergio Eduardo Alonso Araújo
Sergio Kuzniec
Sergio Podgaec
Sergio Rosenthal
Simão Augusto Lottenberg

CONSEJO DELIBERATIVO

2.º TERCIO (MANDATO: 17/12/2018 A 17/12/2024)

Abram Topczewski
Alberto Blay
Amit Nussbacher
Anna Maria Andrei Fischmann
Antonio Eduardo Pereira Pesaro
Ari Stiel Radu Halpern
Ariel Tabacow Hidal
Benno Ejnisman
Bento Fortunato Cardoso dos Santos
Carlos Vicente Serrano Junior
Celso Lafer
Claudio Mifano
Charles Siegmund Rothschild
Claudio Arnaldo Len
Daniel Tibor Fuchs
Eduardo de Campos Werebe
Eduardo Tabacow Hidal
Eduardo Zlotnik
Fabio Schwartsman
Fernando Bacal
Flavio Roberto Huck
Flavio Steinwurz
Gilberto Mautner
Guilherme Ary Plonski
Guilherme Carvalhal Ribas
Gustavo Caserta Lemos
Hallim Feres Junior
Henri Philippe Reichstul
Ida Sztamfater
Jacyr Pasternak
Jaime Zaladek Gil
Jacques Pinus
João Carlos Guedes Sampaio Góes
Jorge Thomaz Weil
José Mauro Kutner
Manuel Mindlin Lafer
Marcelo Giovanni Perlman
Marcelo Katz
Marcelo Langer Wroclawski
Marcio Abrahão
Marcos Alberto Lederman
Marcos Knobel
Mauricio Kurc
Mauro Roberto Terepins
Meyer Joseph Nigri
Moisés Cohen
Morris Dayan
Octávio José Aronis
Oren Smaletz
Paulo Rosenbaum
Ricardo Botticini Peres
Roberto Luiz Leme Klabin
Roberto Ruhman
Sandra Sandacz
Sidney Glina
Silvio Eduardo Bromberg
Sueli Dicker
Telma Sobolh
Victor Kupfer
Victor Nudelman

CONSEJO DELIBERATIVO

3.º TERCIO (MANDATO: 15/12/2014 A 15/12/2020)

Abram Abe Szajman
Alexandre Holthausen Campos
Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Amancio Ramalho Junior
André Grunebaum
Andrea Sandro Calabi
Antonio Henrique B. Cunha Bueno
Beni Moreinas Grinblat
Beno Suchodolski
Betty Knobel
Bruno Laskowsky
Carlos Eduardo Czeresnia
Claudio Luiz da Silva Haddad
Claudio Thomaz Lobo Sonder
Daniel Feldman Pollak
David Feffer
David Zylbersztajn
Edgar Harry Ascher
Edilio Mattei Jr
Eduardo Alcalay
Eduardo Wurtzman
Eugenio Vago
Evelin Diana Goldenberg M. M. Costa
Fernando Kasinski Lottenberg
Fernando Korkes
Flávio Tarasoutchi
Gisele Brandt
Henrique Grunspun
Hilton Waksman
Ita Pfeferman Heilberg
Ivelisa Portella Maron
Jacob Jacques Gelman
Jayme Brasil Garfinkel
José Carlos Evangelista
José Ribas Milanez de Campos
Leonardo Marcos Posternak
Lygia Kauffmann Rabinovich
Manes Roberto Erlichman
Marcelo Forma
Marcelo Naigeborin
Marcelo Costa Batista
Maria Elvira Ramos Suchodolski
Mario Fleck
Mariza de Aizenstein
Nelson Wolosker
Nydia Strachman Bacal
Ophir Irony
Paulo Helio Monzillo
Paulo Kovesi
Pedro Luiz Mangabeira Albernaz
Pedro Paulo Porto Junior
Raul Pedro Penteado Meyer
Ricardo Berkienstzatt
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio Barsanti Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk

DIRECCIONES Y CONSEJOS

MIEMBROS PERMANENTES DEL CONSEJO DELIBERATIVO

Idel Aronis Z'L (fallecido el 24/5/2009)
Jacob Ures Z'L (fallecido el 12/3/2008)
Jacob Werebe Z'L (fallecido el 31/10/2010)
Gert Kaufmann Z'L (fallecido el 5/5/2011)
Moyses Cutin Z'L (fallecido el 19/1/2012)
Moyses Levy Z'L (fallecido el 17/1/2012)
Eliova Zukerman Z'L (fallecido el 3/6/2016)
Milly Tepermann Z'L (fallecido el 12/2/2018)
Artur Bielawski Z'L (fallecido el 24/8/2018)
Israel Schachnik Z'L (fallecido el 10/10/2019)

Abrão Elias Frankel
Boris Tabacof
Carlos Schuartz
Claudio Luiz Lottenberg
Jairo Tabacow Hidal
José Goldenberg
Joseph Safra
Mario Arthur Adler
Reynaldo André Brandt
Roberto Kaminitz
Ronaldo M. Eberhardt
Samuel Szwarc
Victor Schubsky

CONSEJO CONSULTIVO

Celso Lafer

Presidente

Mario Arthur Adler

Vicepresidente

Son miembros natos el presidente del Consejo Deliberativo, el presidente en ejercicio de la Federación Israelita del Estado de São Paulo y el presidente en jercicio de la Confederación Israelita de Brasil.

DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS

Telma Sobolh

Presidente

Sueli Dicker

Sandra Sandacz

Ivelisa Portella Maron

Vicepresidentes

Elvira Moreira Magalhães

Gertrudes Rose Mary Levy Barmak

Tauba Gitla Abuhab

Tesoreras

Myriam Haber

Rachel Reichhardt

Secretarias

DIRECCIÓN EJECUTIVO

Henrique Sutton de Sousa Neves

Director general

Miguel Cendoroglo Neto

Director superintendente del Hospital Israelita Albert Einstein

Eliezer Silva

Director superintendente de Medicina Diagnóstica y Ambulatoria

Felipe Spinelli de Carvalho

Director superintendente de Enseñanza

Luiz Vicente Rizzo

Director superintendente de Investigación

Guilherme de Paula Pinto Schettino

Director superintendente del Instituto Israelita de Responsabilidad Social

Anarita Buffe

Directora de Desarrollo de Proyectos y Consultoría

Cláudia Garcia de Barros

Directora ejecutiva de la Oficina de Excelencia

Deise de Almeida

Directora ejecutiva comercial

Gustavo Guacelli Taboas

Director ejecutivo de Suministros y Logística

José Cláudio Cyrineu Terra

Director ejecutivo de Innovación y Transformación Digital

Junia Gontijo Boucinhas

Directora ejecutiva de Patrimonio, Ingeniería e Infraestructura

Katia Gontarzik Andersen

Directora ejecutiva de Tecnología de la Información

Miriam do Carmo Branco da Cunha

Directora ejecutiva de Recursos Humanos

Patrícia Leisnock Santos

Directora ejecutiva del Departamento Financiero

Rogeria Leoni Cruz

Directora jurídica

Viviane Souza Miranda

Directora de Auditoría, Gestión de Riesgos y Compliance

Fabiana Rolla

Directora médica de los Hospitales Municipales Vila Santa Catarina y M'Boi Mirim

José Carlos Teixeira Junior

Director del Hospital Órion

Otávio Berwanger da Silva

Director Academic Research Organization

Sergio Eduardo Alonso Araujo

Director de Oncología

DIRECCIONES

Alexandre Holthausen Campos

Director académico de Enseñanza

Marcos Roberto Gomes de Queiroz

Director médico de Imagen

Claudia Regina Laselva

Directora de la Unidad Hospitalaria Morumbi

Cristóvão Luis Pitangueira Mangueira

Director médico del Laboratorio Clínico



CRÉDITOS

CONSEJO EDITORIAL

Sidney Klajner

Presidente

Henrique Neves

Director general

Vanessa Amorim

Gerente de *marketing* y

Comunicación Institucional

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Andréa Postol

Giuliana Benzi

PRODUCCIÓN

Materialidade e consultoria GRI:

Bruno Vio e Vinício Salotti

(Gestão Origami)

Redação e edição: Judith Mota

(Conecta Conteúdo e Sustentabilidade)

Revisão: Juliana Muscovick

PROYECTO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Adesign

FOTOGRAFÍA

Edson Hasegawa

Fabio H. Mendes - E6 Imagens

Fernanda Ary

Lis Leão

Luis Benedito | GrupoPhoto

Ramede Felix

Roberto Assem

Rossana Fraga

Banco de imágenes del Einstein

TIRAJE

300 ejemplares

Informe, envíe un mensaje por el canal

Comuníquese

www.einstein.br.





ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA

www.einstein.br

 [/hospitalalberteinstein](https://www.facebook.com/hospitalalberteinstein)

 [/hosp_einstein](https://twitter.com/hosp_einstein)

 [/hospitaleinstein](https://www.youtube.com/hospitaleinstein)

 [/hosp_einstein](https://www.instagram.com/hosp_einstein)

 [/company/hospital-albert-einstein](https://www.linkedin.com/company/hospital-albert-einstein)