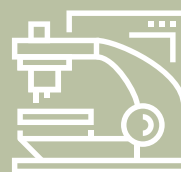


Informe de Sostenibilidad

2018



ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



MENSAJE DEL PRESIDENTE	4	RESPONSABILIDAD SOCIAL	56
PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO	6	Voluntariado	57
PERFIL	8	Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis	60
El Einstein	9	Filantropía	62
Estructura de gobernanza	10	AMIGO	63
ASISTENCIA	14	EXCELENCIA EN GESTIÓN	64
Mirada integrada	15	Actuación ética	65
Medicina de valor	17	Responsabilidade financeira	67
Transformación digital	20	Mejora continua de procesos	70
Telemedicina	24	Cadena de suministro	71
Actuación en el sistema público de salud	25	Calidad reconocida	72
Modelo colaborativo	30	PERSONAS	74
Modelo en gestión hospitalaria	33	Atención integral	75
Seguridad del paciente	34	MEDIOAMBIENTE	84
Compromiso del personal clínico	37	Gestión de impactos	85
Experiencia del paciente	38	ACERCA DEL INFORME	90
Medicina diagnóstica	40	Proceso de relato y materialidad	91
Oncología	42	Índice de contenido GRI	94
ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN	44	Pacto Global	97
Educación	45	DIRECTORIOS Y CONSEJOS	98
Consultoría	49	CRÉDITOS	102
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	50		
Investigación	51		
Innovación	54		

Sostenibilidad de la salud

Para la Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE), los resultados obtenidos en el 2018 fortalecen la trayectoria de buenos servicios y de medicina de excelencia que se construye desde el año 1955. Es un camino que lleva al progreso, pero también lleno de desafíos, compartidos por el sistema de salud en general. Entre dichos desafíos podemos citar la propia sostenibilidad del sistema de salud. De acuerdo con un estudio de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp), entre el 2012 y el 2017 los costos del sector de la salud complementaria aumentaron R\$ 49.000 millones, propulsados, principalmente, por el aumento de la frecuencia de uso. El total de eventos por beneficiario (tales como exámenes, consultas e internaciones) pasó de 21 a 28 en ese período y la demanda media de exámenes complementarios pasó de 12,4 a 17,3. Con esa coyuntura, ¿cómo podemos equilibrar el sistema en el largo plazo?

Trabajamos día a día para obtener las respuestas adecuadas para este desafío. En asociación con el *Institute for Healthcare Improvement* - IHI (organización sin fines de lucro, referencia mundial en seguridad y calidad), adoptamos el modelo de *Triple Aim*, que se basa en la estructuración y el monitoreo de los servicios de salud en tres dimensiones interrelacionadas: la calidad, ahora sumada a la experiencia del cuidado, la reducción del desperdicio y la promoción de la salud de la población.

Uno de los modelos mediante los cuales podemos alcanzar al *Triple Aim* es la Asistencia a la Salud Basada en Valor (VBHC, por la sigla en inglés de *Value Based Health Care*), una estrategia propuesta en el 2006 por los profesores Michael Porter y Elizabeth Teisberg, de la *Harvard Business School*. Su objetivo es provocar una transformación en el sistema de salud a partir de dos elementos: la construcción de unidades integradas de práctica enfocadas en las condiciones clínicas o en sectores de la población y el cambio en la forma de remuneración de los servicios de salud, que ya no se basaría en el total de atenciones prestadas (*fee for service*), sino que su foco pasaría a estar en los resultados obtenidos con el tratamiento (desenlaces), lo que generaría valor para los pacientes (*fee for value*).

Esa agenda de valor, que se centra en la relación entre los desenlaces relevantes para el paciente y los costos de los servicios, se basa en una serie de iniciativas del Einstein. El modelo de remuneración fundamentado



Sidney Klajner
Presidente de la Sociedade
Beneficente Israelita
Brasileira Albert Einstein

en el *bundle* (paquete) lanzado en el 2018 es una de dichas iniciativas. Fue creado a partir de la experiencia realizada el año anterior, cuando el Einstein lanzó un modelo de remuneración fija para ciclos integrados de tratamiento de cáncer de mama. El *bundle* considera el conjunto de prácticas que deben ser seguidas en determinados tratamientos y actualmente es ofrecido por el Einstein en 12 especialidades. Son muchas las ventajas: previsibilidad de costos, ampliación de la cobertura para todo el ciclo del tratamiento, incluyendo la eventualidad de una complicación y, principalmente, la calidad en la atención al paciente.

El foco en la gestión de la salud de la población orienta una iniciativa que estamos lanzando con servicios prestados a empresas: la gestión de carteras específicas a partir de indicadores de salud y con foco en el cuidado integral. Hacia fines del año pasado atendimos a 32.000 personas con estos servicios y el potencial de crecimiento futuro es muy grande.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL 2018 FORTALECEN LA
TRAYECTORIA DE BUENOS SERVICIOS Y DE MEDICINA DE
EXCELENCIA QUE EL EINSTEIN CONSTRUYE DESDE EL AÑO 1955.
LA SOSTENIBILIDAD DEL SISTEMA DE SALUD ESTARÁ TAMBIÉN
ASEGURADA POR EL CAMBIO DEL MODELO DE REMUNERACIÓN.

Tanto el nuevo modelo de remuneración como las iniciativas de salud corporativa se soportan en la tecnología y la inteligencia extraída de herramientas como *Big Data Analysis* y *Machine Learning*, para el procesamiento y el análisis de datos. En el Einstein, una de las principales fuentes de esa información es la plataforma *Cerner Millennium*, donde se agrupa información de la historia clínica electrónica de los pacientes. Además de ser una base de datos potente para apoyar la toma de decisión, la plataforma también es útil como fundamento para iniciativas de investigación, innovación y mejora de la asistencia.

Un ejemplo concreto es la Central de Monitoreo Asistencial (CMOA), creada en el 2018. Se trata de una sala de comando que opera las 24 horas del día, donde se monitoran los datos originados en todos los ambientes del Hospital, lo que dirige a los equipos de atención. Se hace un seguimiento en tiempo real de más de 90 indicadores, lo que asegura la mejor calidad en la atención y previene la ocurrencia de eventos adversos, aumentando la seguridad del paciente.

En las áreas de educación e investigación, fue emblemático el lanzamiento, en diciembre de 2018, de la piedra fundamental del Centro de Educación e Investigación Albert Einstein - Campus Cecília y Abram Szajman, que ocupará una área construida de más de 44.000 metros cuadrados del terreno cercano a la unidad Morumbi, en un proyecto que integra arquitectura y paisajismo interno y externo. La estructura proporcionará un ambiente acogedor y propicio para que los profesionales en formación y los investigadores —en su permanente búsqueda por nuevos avances científicos— cumplan su papel de marcar la diferencia en la sociedad, sea cual sea el área de la salud en la que se desempeñen o aspiren a desempeñarse.

Es importante enfatizar que el Einstein, referencia en Brasil en asistencia a la salud, también contribuye al desarrollo de la salud pública, realizando la gestión de unidades de atención al que la población de menor poder adquisitivo tiene acceso. Por medio de convenios con la Alcaldía de São Paulo, el Einstein administra 25 unidades del Sistema Único de Salud (SUS).

En 23 de ellas, actúa en los niveles primario y secundario de atención a la salud. En el 2018 realizó casi 4,3 millones de atenciones. Los otros dos, son hospitales municipales de la capital de São Paulo, que se convirtieron en referencia asistencial de calidad: el Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moisés Deutsch y el Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. También realiza, por medio de convenios con el Ministerio de la Salud y el IHI, proyectos colaborativos con hospitales públicos.

Como ejemplo podemos citar el proyecto Parto Adecuado, presente en 114 hospitales, 25 de los cuales son públicos, cuyo objetivo es reducir la ocurrencia de cesáreas y estimular el parto vaginal, y el proyecto Salud en Nuestras Manos – Mejorar la Seguridad del Paciente a Gran Escala en Brasil, cuyo objetivo es disminuir la tasa de infección nosocomial en 119 hospitales públicos.

Otra contribución del Einstein con el Sistema de Salud Pública es la participación en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema único de Salud (PROADI-SUS). Como contrapartida a la inmunidad de los aportes sociales que la Constitución Federal otorga a las instituciones de beneficencia que brindan asistencia sanitaria, el Einstein destinará BRL 929 millones en proyectos para el desarrollo del SUS en el período 2018-2020. Los proyectos que ya se encuentran en ejecución suman BRL 651 millones.

Estas son algunas de las acciones del año 2018, que, junto con otras actividades, se detallan en el presente informe. Fue una tarea enorme, construida a diario por un ejército de casi 13.000 colaboradores. Su dedicación nos da ánimo para enfrentar los desafíos y alegrarnos por las conquistas que nos aguardan en el 2019.

Que disfrute la lectura.

Sidney Klajner

Presidente de la Sociedade Beneficente
Israelita Brasileira Albert Einstein

PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO

SALUD COMPLEMENTARIA



55.806
SALIDAS¹ DEL HOSPITAL

32.884
CIRUGÍAS²

4.237
PARTOS

340.558
atenciones
EN URGENCIAS

339.275
CONSULTAS

81,5%
TASA DE
OCUPACIÓN³

579
CAMAS⁴

3,29 días
TIEMPO PROMEDIO
DE ESTANCIA

5.131.194
EXÁMENES DE
LABORATORIO
Y DE IMAGEN

SISTEMA ÚNICO DE SALUD (SUS)



28.232
SALIDAS¹ DEL HOSPITAL

11.174
CIRUGÍAS²

8.498
PARTOS

730.251
atenciones
EN URGENCIAS

675.456
CONSULTAS

86,2%
TASA DE
OCUPACIÓN³

414
CAMAS⁴

5,56 días
TIEMPO PROMEDIO
DE ESTANCIA

2.927.959
EXÁMENES DE
LABORATORIO
Y DE IMAGEN

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
76,6%
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
92,7%

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
174
(74 camas de observación reversibles)
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
240
(85 camas de observación reversibles)

HOSPITAL MUNICIPAL
VILA SANTA CATARINA
5,68 días
HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM
5,51 días

ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

FORMACIÓN EN SALUD



27.470
alumnos

8 UNIDADES DE
EDUCACIÓN

10.979
participantes
EN EVENTOS CIENTÍFICOS

Satisfacción de
los alumnos: 9,2
(ESCALA DE 0 A 10)

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN



738
artículos
PUBLICADOS
EN PERIÓDICOS
INDEXADOS

492 artículos
PUBLICADOS EN
PERIÓDICOS CON
factor de impacto
superior a 15⁵

GASTOS E
INVERSIONES⁶
BRL 36,5
millones

786
proyectos⁷

3.008
citas de artículos
DE INVESTIGACIÓN
DEL EINSTEIN

INNOVACIÓN



30
startups
INCUBADAS

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

RESPONSABILIDAD SOCIAL

DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS



573
VOLUNTARIOS

363.778
ATENCIONES

FILANTROPÍA

14
organizaciones
BENEFICIADAS

R\$ 3,8 MILLONES
INVERTIDOS EN INICIATIVAS QUE
BENEFICIAN A LA COMUNIDAD

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

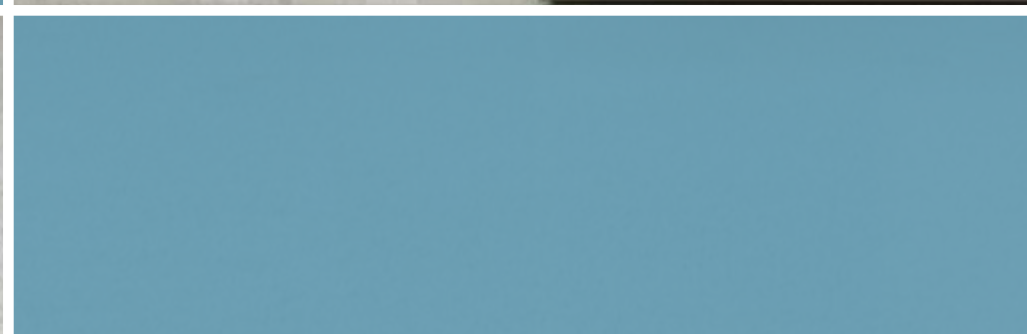
³ Relación entre la suma de los pacientes internados al final de cada día y el total de camas-día.

⁴ Son las camas usadas y las camas pasibles de uso en el momento del censo, aunque estén desocupadas.

⁵ 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 artículos publicados por el periódico en los dos años anteriores.

⁶ Incluye recursos propios (CAPEX y OPEX) e inversión externa (grants de investigación/captación externa).

⁷ Suma de proyectos iniciados en años anteriores, que se encuentran en desarrollo, y aquellos iniciados y concluidos en el 2018.





**EL EINSTEIN ACTÚA
EN LOS SECTORES
PÚBLICO Y PRIVADO
DE LA SALUD. SU
CREACIÓN, EN EL
AÑO 1955, REFLEJA
EL COMPROMISO
DE LA COMUNIDAD
JUDÍA DE OFRECER
A BRASIL UNA
REFERENCIA EN
CALIDAD EN EL ÁREA
NOSOCOMIAL.**

EL EINSTEIN

La Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) es una sociedad civil sin fines de lucro que se enfoca en la asistencia sanitaria, la enseñanza y la educación, la innovación y la investigación y la responsabilidad social. Tiene sede en la ciudad de São Paulo y cuenta con un equipo de 12.900 colaboradores.

Fundada en el año 1955, la SBIBAE refleja el compromiso de la comunidad judía de ofrecer a Brasil una referencia en calidad en el área nosocomial. Sus actividades se enfocan en los sectores público y privado de la salud, siendo que en este actúa por medio de convenios y contratos de gestión.

La SBIBAE cuenta con el Certificado de Entidad de Beneficencia de Asistencia Social (CEBAS) y títulos de Utilidad Pública en las esferas municipal, estatal y federal, al tiempo que mantiene una Organización Social de la Salud.

CEBAS es la certificación concedida por el Ministerio de la Salud a las entidades de beneficencia de asistencia social y que reconoce la capacidad de prestar servicios y realizar proyectos de apoyo al Sistema Único de la Salud (SUS), como se contempla en la legislación.

Compromiso con el sector

En su búsqueda de la mejora sistemática y la construcción de nuevos modelos de trabajo para responder a los desafíos del sistema de salud, el Einstein integra foros nacionales e internacionales de discusión y participa activamente en iniciativas conjuntas con el poder público, los órganos reguladores, los hospitales, las operadoras de salud y las entidades sectoriales. Algunos ejemplos:

- Participación y discusiones para la mejora del sistema de salud brasileño por medio de entidades del sector, como la Asociación Brasileña de Medicina Diagnóstica (ABRAMED), la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp) y el Instituto Coalición Salud (Icos);
- Coordinación de proyectos colaborativos para mejorar la seguridad y la calidad de los hospitales de la red pública, como los que se enfocan en la reducción de la mortalidad materna (*ver página 32*) y la mejora de la seguridad del paciente (*ver página 37*), así como el proyecto de reducción de cesáreas

innecesarias tanto en la red pública como en la privada (ver página 30);

- Asociación estratégica con el *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), organización sin fines de lucro que es referencia mundial en seguridad y calidad (ver página 15);
- Asociación estratégica y representación del *Planetree*, organización sin fines de lucro de referencia internacional, cuyo objetivo es mejorar la asistencia a la salud por la perspectiva del

paciente a través de un modelo de cuidado centrado en la persona;

- Adhesión a 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
- Participación en el Proyecto Hospitales Sanos, de la organización estadounidense *Health Care Without Harm*.



ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

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

Todos los integrantes de esa estructura son asociados y voluntarios, entre médicos con intensa actividad en el Einstein, intelectuales y reconocidos profesionales de diversos sectores de la economía de Brasil. Cumplen mandatos electivos 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 de la administración se establecen en el Estatuto Social, elaborado y aprobado de acuerdo con la legislación vigente. Corresponde a la Mesa Directiva aprobar la orientación general y la estrategia de la SBIBAE, supervisar y controlar las actividades del Directorio. El Directorio elegido propone, participa en la elaboración y controla la ejecución de la estrategia aprobada y dirige la gestión y la implantación de las directrices de la SBIBAE.

Los siguientes comités brindan apoyo a la toma de decisiones en cuanto a temas específicos, tales

como Personas, Finanzas, Enseñanza y Educación Digital, Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Calidad, Asistencia y TI, Investigación e Innovación, Obras, Auditoría y Gobierno, Conflictos de Interés y Remuneración.

En el **marco de sus actividades ejecutivas**, actúa en el Director General, que se reporta al presidente del Directorio Elegido, y cuenta con 15 directores, ocupados por profesionales remunerados, que contribuyen a la gestión del quehacer diario de la SBIBAE.

Modelo de actuación





Directorio Elegido

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



Mesa Directiva

De izquierda a derecha: Claudio Schvartsman, Nelson Hamerschlak, Oscar Pavão dos Santos, Mario Fleck, Claudio Luiz Lottenberg, Claudia Polintanski, Bernardo Parnes, Moises Cohen, Israel Vainboim, Dominique Einhorn y Luis Fernando Aranha.

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.

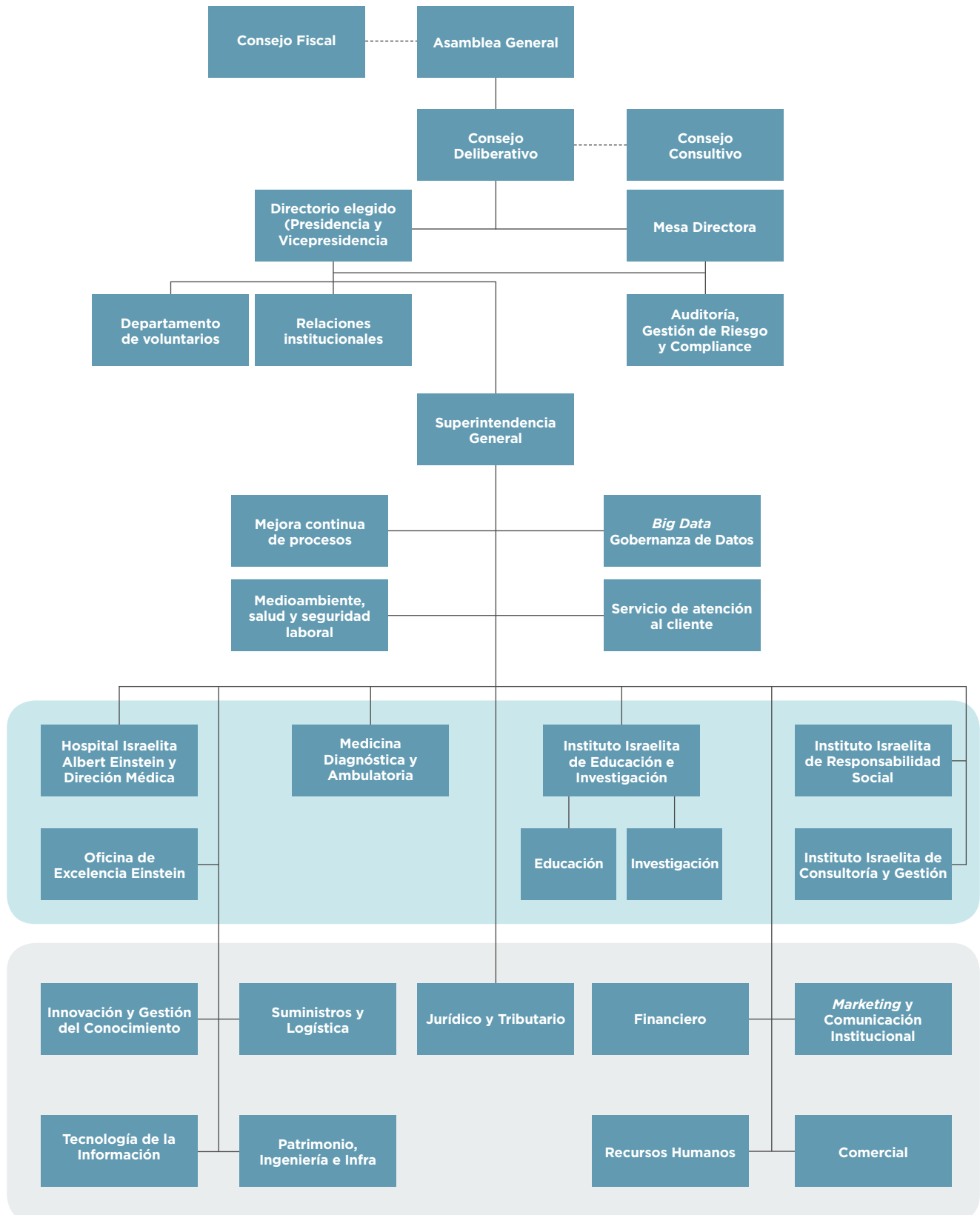
PRECEPTOS

- *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

Organigrama







LOS SERVICIOS
DE ASISTENCIA
ENGLOBAN LOS
CUATRO NIVELES
DE ATENCIÓN A LA
SALUD —PRIMARIA,
SECUNDARIA,
TERCIARIA Y
CUATERNARIA—,
QUE SE INTEGRAN
EN SERVICIOS DE
EXCELENCIA.

SISTEMA INTEGRADO

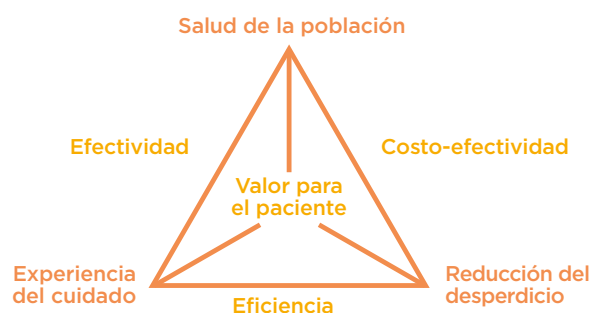
El Einstein actúa como un sistema integrado en la salud privada y pública, donde diferentes elementos se combinan para prestar servicios de excelencia y ejercer la medicina con base en evidencias científicas. Los servicios cubren todos los frentes del ciclo de cuidados a la salud: la promoción, la prevención, el diagnóstico, el tratamiento y la rehabilitación y se enfocan en los siguientes niveles de atención:

- **Primaria:** consultorios, clínicas ambulatorias, programas de promoción, prevención e inmunización;
- **Secundaria:** servicios hospitalarios de baja y mediana complejidad, servicios de urgencia y emergencia y medicina diagnóstica;
- **Terciaria:** servicios hospitalarios de alta complejidad; y
- **Cuaternaria:** servicios como trasplantes de tejidos y órganos.

La descentralización y la jerarquización de las diferentes estructuras permiten que el Einstein se ajuste en forma efectiva a las diferentes necesidades de la población, sin la superposición, los desperdicios ni las limitaciones usuales del modelo de atención centrado en el hospital.

Todo el sistema se rige por el *Triple Aim*, modelo creado por el Institute for Healthcare Improvement (IHI), aliado estratégico del Einstein (ver página 30). El *Triple Aim* se basa en la estructuración y en el monitoreo de los servicios de la salud en tres dimensiones que se interrelacionan: la experiencia del cuidado, la reducción del desperdicio y la salud de la población.

MODELO DE GOBERNANZA TRIPLE AIM





ENTRE LOS MEJORES

En el 2018, el Hospital Israelita Albert Einstein fue reconocido, por décimo año consecutivo, como el mejor hospital de América Latina en el *ranking AméricaEconomía Intelligence*. El estudio evalúa diversas dimensiones, entre ellas la experiencia del paciente, la infraestructura, la capacidad hospitalaria y la gestión del conocimiento.

El Einstein obtuvo 98,75 puntos (de un máximo de 100). Quedó seis puntos adelante del segundo colocado y, en cinco de los siete criterios de análisis, recibió nota máxima: seguridad, gestión del conocimiento, dignidad y experiencia del paciente, capacidad (número de camas y atenciones) y prestigio.

Uno de los aspectos destacados en el *ranking* fue la red de unidades ambulatorias, que brinda capilaridad a la atención y permite una mejor gestión de la salud, con la concentración de los casos de mayor complejidad en la unidad Morumbi. Otros puntos importantes para el posicionamiento del Einstein fueron el foco en la salud de la familia, un diferencial importante con respecto a otras organizaciones, y el uso de la inteligencia artificial en la atención.

HOSPITAL ISRAELITA ALBERT EINSTEIN

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Camas operacionales ¹	615	646	627	579	-7,7%
Salas para cirugía ²	38	39	40	40	0,0%
Salidas ³	54.544	54.747	55.491	55.806	0,6%
Morumbi con <i>Day Clinic</i>	53.309	52.929	53.500	53.619	0,2%
Perdizes - <i>Day Clinic</i>	1.235	1.818	1.991	2.261	13,6%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	3,64	3,51	3,40	3,29	-3,2%
Tasa de ocupación (%) ⁴	85,7	82,6	81,4	81,5	0,1 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas) ²	31.864	32.613	32.433	32.884	1,4%
Cantidad de partos	4.669	4.294	4.501	4.237	-5,9%

¹ Son las camas usadas y las camas pasibles de uso 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.

MEDICINA DE VALOR

El concepto de Asistencia a la Salud Basada en el Valor (VBHC, por la sigla en inglés de *Value Based Health Care*) es uno de los pilares estratégicos del Einstein desde el año 2006 y motivó la creación de la Oficina de Gestión de Valor (VMO – *Value Management Office*) en el año 2017. Los objetivos del VMO son difundir el VBHC y adaptar al contexto clínico de la Institución la agenda de valor inherente al concepto. Esto significa, en la práctica, transformar la asistencia a la salud, considerando la relación entre los resultados del tratamiento (o los desenlaces) que importan a los pacientes y los costos del tratamiento.

La tarea se realiza por medio de la integración de tres áreas que forman parte de la oficina: *Big Data Analytics*, Codificación y Desenlaces. Un Comité de VBHC, del que forman parte el presidente de la Sociedad, el director general y los directores y gerentes de varias áreas del Einstein, brinda apoyo al escritorio y asegura su orientación estratégica.

Desde el año 2017, el VMO recopila desenlaces en forma estandarizada, usando la metodología propuesta por el ICHOM (*International Consortium for Health Outcomes Measurement*), siendo que ha evaluado a más de 3.500 pacientes en nueve condiciones clínicas diferentes: dolor lumbar, enfermedad arterial coronaria, insuficiencia cardíaca, cáncer de próstata, accidente cerebrovascular (AVC), cáncer de mama, artrosis de cadera, artrosis de rodilla y diabetes. Los datos proporcionados mediante la recopilación estandarizada permiten comparar la calidad de los resultados alcanzados por los diversos prestadores.

Uno de los focos del VMO ha sido la elaboración, con diversas áreas, de modelos de remuneración basados en valor, entre ellos, los llamados bundles para episodios o ciclos de cuidado. Los bundles difieren de los paquetes tradicionales que cubren solo el procedimiento realizado, pues consideran todos los servicios que el paciente necesita para tratar determinada condición clínica a lo largo del episodio o ciclo de cuidado. Esto comprende la evaluación preoperatoria (incluyendo evaluar la indicación de la mejor opción de tratamiento para cada caso), la internación en la que se realizará el procedimiento quirúrgico, el cuidado planificado en el posoperatorio, la rehabilitación y los honorarios médicos. Además, ofrecen garantías en el caso de complicaciones resultantes del tratamiento y establecen indicadores-clave de desempeño sobre los desenlaces clínicos, los



desenlaces informados por los pacientes y la satisfacción con el tratamiento, entre otros.

Se han elaborado varios bundles y se están negociando con empresas y operadoras de seguros médicos para condiciones clínicas como endometriosis, obesidad, colecistitis crónica calculosa, cáncer de mama, estenosis de la válvula aórtica, enfermedad arterial coronaria, artrosis de cadera y artrosis de rodilla, entre otras.

Entre los planes para el futuro podemos citar la ampliación del modelo a otras condiciones clínicas e implementar las llamadas Unidades de Práctica Integrada. Allí, el Einstein ofrecerá un modelo de atención centrado en el paciente y relacionado con el modelo de remuneración con base en el valor, buscando reducir el costo del tratamiento por medio de la eliminación del desperdicio y mejorar los desenlaces y la experiencia de los pacientes, lo que generará valor para el sistema de la salud como un todo.

ORIGEN DEL CONCEPTO

La estrategia de VBHC fue propuesta en el 2006 por los profesores Michael Porter y Elizabeth Teisberg, de la *Harvard Business School*. Su objetivo es transformar el sistema de salud por medio de unidades de práctica integrada que se enfoquen en condiciones clínicas o en sectores de la población y en el cambio en la remuneración de los servicios de la salud.



DE ACUERDO CON UN ESTUDIO REALIZADO POR LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE HOSPITALES PRIVADOS, LOS COSTOS EN EL SECTOR DE LA SALUD AUMENTARON BRL 49.000 MILLONES ENTRE EL 2012 Y EL 2017, INFLUENCIADOS, PRINCIPALMENTE, POR EL AUMENTO EN LA FRECUENCIA CON LA QUE CADA PERSONA USA LOS SERVICIOS DE SALUD.

Antecedentes del Einstein

La creación del VMO solo fue posible gracias a la sólida trayectoria del Einstein en la búsqueda de efectividad y en la generación de valor para el paciente. En lo que se refiere a los desenlaces, por ejemplo, la oficina se vale de la experiencia adquirida desde el 2011, con la recopilación de desenlaces informados por los pacientes (PROM, por la sigla en inglés para *Patient Reported Outcomes Measures*), así como en la creación, en el año 2012, del Servicio de Navegación para pacientes de alta complejidad.

Los Grupos Médicos Asistenciales (GMA) y el personal clínico del Hospital también desempeñan un papel fundamental en la consolidación del VBHC. Dedicar parte significativa de su tiempo a colaborar en la elaboración de las Guías de Atención de los bundles (*Care Pathways*), que constituyen la base para la definición de los modelos de remuneración basados en valor.

Además, diversos enfoques tecnológicos y fuentes de información impulsan el trabajo del VMO, entre ellos DRG (*Diagnosis Related Group*, que permite la estratificación de riesgo de los pacientes), *Big Data Analytics*, *Business Intelligence* y la plataforma *Cerner Millennium* (ver página 21).

El desafío de los costos

Encontrar el equilibrio en la relación entre costo y efectividad en la atención al paciente es un desafío para el sistema de salud en general y una cuestión estratégica para el Einstein. El tema es complejo y los motivos que llevan al aumento de los gastos de la salud complementaria se han abordado en una serie de estudios de diferentes organizaciones.

Un trabajo realizado por la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp), con base en los datos de la Agencia Nacional de Salud Complementaria (ANS) y del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), entre otras fuentes, mostró que el crecimiento total de los costos en el sector fue de BRL 49.000 millones entre los años 2012 y 2017.

De acuerdo con el estudio, el principal factor para el aumento en ese período fue un mayor frecuencia de uso —o sea, la cantidad de veces que una sola persona usó el sistema—, que responde por el 70% de los gastos en valores constantes. En cinco años, la cantidad de eventos por beneficiario (como exámenes, consultas e internaciones) subió de 21 a 28, donde se destacan los exámenes complementarios, que aumentaron de 12,4 a 17,3 en el mismo período.

Otros estudios señalan como factores que contribuyen al aumento de los costos de la salud complementaria el envejecimiento de la población y la incorporación de nuevas tecnologías. Un trabajo de Deloitte divulgado en el 2018 muestra que los gastos globales con asistencia a la salud aumentarán a una tasa anual del 4,1% hasta el año 2021.

Además de estos factores, el modelo de remuneración predominante, que se basa en el pago por procedimiento o servicio prestado (*fee for service*), no guarda relación con la calidad de la atención ni con el exitoso desenlace de un episodio. Esto no inhibe el desperdicio ni la indicación de procedimientos innecesarios, como exámenes, internaciones y cirugías. El grueso de la carga, de forma general, corre por cuenta de quien paga el servicio, motivo por el cual se considera que la lógica *fee for service* también contribuye al aumento de costos en el sector.

GESTIÓN DE SALUD DE LA POBLACIÓN

El foco en la gestión poblacional orienta una innovación que el Einstein promueve en los servicios de salud prestados a empresas. El trabajo consiste en la gestión de carteras específicas, con foco en indicadores de salud poblacional y en el cuidado integral a los pacientes. La estrategia para cada cartera se elabora a partir de datos e información que permiten identificar perfiles comportamentales, como uso de tabaco y alcohol, sedentarismo, alimentación y presencia de enfermedades crónicas, como diabetes e hipertensión.

Con base en dicha información, se puede tener una visión del estado de salud de la población de una determinada empresa y elaborar un plan basado en actividades de atención primaria, como la promoción de la salud, la nutrición, el estímulo a la actividad física y los cambios comportamentales, que pueden desarrollarse en las Clínicas Einstein o

en unidades en las propias empresas. Este plan se realiza preferentemente con la operadora del seguro médico de la empresa y puede incluir el seguimiento de enfermedades crónicas, consultas individuales y la gestión de atención secundaria (ambulatorios de especialidades) y terciaria (internaciones en hospitales).

En este modelo, el objetivo es resolver más del 90% de los problemas en la atención primaria e identificar los casos que necesitan derivarse a atención secundaria y terciaria. De esta manera, la atención al paciente en el sistema de salud se realiza de manera de utilizar los recursos de la mejor forma posible.

El trabajo de gestión de la salud poblacional comenzó con los colaboradores del Einstein en el año 2016 y se extendió a las empresas en el 2018. Ya se celebraron los primeros contratos que, juntos, benefician a 32.000 personas.



CLÍNICAS EINSTEIN

La primera Clínica Einstein se inauguró en el año 2018 con el modelo de atención *walk in*, adoptado con éxito en países con sistemas de salud basados en clínicas de la familia. El paciente cuenta con un equipo formado por médicos, enfermeros, educadores físicos, nutricionistas y psicólogos que realizan un arduo trabajo en términos de prevención y promoción de la salud.

La nueva unidad puso en marcha inversiones en el orden de los BRL 25 millones y se localiza en

Alto de Pinheiros, en São Paulo. La clínica ofrece orientación en salud, control de enfermedades crónicas y atención a urgencias de baja complejidad a la población ya atendida por el Einstein y a personas que tengan seguros específicos.

Para el 2019 se prevé la inauguración de otras dos clínicas. El modelo se inspiró en la Clínica Cuidar, implantada en el 2016 para promover la salud y la atención primaria entre los colaboradores del Einstein y sus dependientes.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La transformación digital ya es una realidad en el sector de la salud. En el Einstein, está presente en prácticamente todas las actividades que se llevan a cabo. Las relaciones digitales con los pacientes, el personal médico, los alumnos y los colaboradores se manifiesta en diferentes soluciones digitales, como portales, aplicaciones móviles y quioscos interactivos.

Detrás de esa interacción digital existe una potente estrategia de captura, organización y análisis de datos a gran escala, por medio de una historia clínica electrónica de clase mundial, el *Cerner Millennium* (ver *box en la próxima página*) y de varias aplicaciones *Big Data Analytics* y *Business Intelligence*. También aumenta sin cesar la interconexión digital entre los datos suministrados por equipos usados directa o indirectamente en la asistencia y su aplicación en el apoyo a la toma de decisiones y en el monitoreo de pacientes y del entorno físico, la llamada Internet de las Cosas (IOT, por la sigla en inglés de *Internet of Things*).

En línea con las mejores prácticas mundiales de desarrollo digital ágil y actuando como multiplicador de las inversiones en su estructura de datos clínicos, operativos y financieros, el Einstein también incorpora una serie de soluciones de Inteligencia Artificial (IA) a su proceso asistencial, de manera de mejorar el proceso de toma de decisión clínica y de la gerencia en tiempo real.

En este mundo en rápida transformación, es innegable el componente tecnológico, que se manifiesta de forma más clara en la investigación y en el desarrollo de nuevos medicamentos, en el descubrimiento de diagnósticos y tratamientos más eficaces y en el perfeccionamiento de equipos con nuevos recursos y funcionalidades. Por

otra parte, es fundamental que el foco de los procesos de cambio no recaiga sobre la tecnología en sí misma, sino en la estrategia y en las propuestas de valor de cada organización para sus públicos estratégicos, considerando objetivos de eficiencia, conveniencia, seguridad, privacidad, visión integrada y nuevas formas de generación de valor. Estos son los orientadores del avance digital en el Einstein.

Es posible fomentar, por ejemplo, la rápida ampliación geográfica del público atendido, como lo permite la Telemedicina Einstein (ver *página 24*) o el desarrollo de soluciones que pueden ser rápidamente usadas por otros hospitales y laboratorios diagnósticos de Brasil y del exterior (ver *página 54*), como algoritmos y aplicaciones de gestión hospitalaria desarrollados en la nube, entre otros.

En este contexto, el desarrollo digital y de datos organizados representa también una nueva forma de generación de propiedad intelectual, que refuerza las acciones de mejora continua y ya demuestra potencial como factor de diferenciación en el sector y fuente de ingresos relevantes para la sostenibilidad a largo plazo.

Los desafíos y las oportunidades que la revolución tecnológica ofrece, demanda, a su vez, la implementación de nuevas formas de organización del trabajo, infraestructura y atracción de talentos. Son diversas las iniciativas que se han puesto en práctica en los últimos años, como la implementación del Laboratorio de Innovación y las áreas de *Big Data Analytics* y Transformación Digital. Los nuevos sectores han atraído talentos de primera línea en desarrollo tecnológico y ciencia de datos para trabajar lado a lado con los profesionales de la salud en modelos de trabajo más ágiles, flexibles, multiprofesionales y menos jerárquicos, necesarios para el desarrollo continuo, con calidad y velocidad.

Aplicación práctica

El uso de datos de forma predictiva puede brindar incontables beneficios a la seguridad del paciente, a la calidad de la atención y a la eficiencia de procesos. En el Einstein, este trabajo ha permitido avances en las diferentes etapas del flujo del paciente y en los varios tipos de servicios y procedimientos.

El ejemplo más reciente es la Central de Monitoreo Asistencial (CMOA), implantada en el 2018 para



Área de *Big Data*, en la unidad Morumbi.

acompañar de cerca el amplio conjunto de información e indicadores relacionados con la salud de los pacientes y las derivaciones se reciben en el hospital.

La CMOA es una sala de comando donde los datos se monitorean en tiempo real, las 24 horas del día, para dirigir a los equipos de atención en la reducción de eventos adversos. La central realiza un seguimiento de los datos y parámetros de pacientes en casi todos los espacios y ambientes del hospital, incluyendo los cuartos de internación, las salas de cirugía y la urgencia. De esta manera, se pueden identificar y reducir los atrasos en la administración de medicamentos, saber si hay algún paciente en emergencia que no fue atendido y hacer un seguimiento en tiempo real de procedimientos en el centro quirúrgico, entre muchas otras dimensiones.

Las información son suministradas por las historias clínicas electrónicas y por los diversos dispositivos conectados a los pacientes y puestos a disposición gracias a avanzada estructura de comunicaciones. La CMOA puede monitorizar más de 90 indicadores de operación asistencial relacionados con la calidad y la seguridad del paciente. Cada indicador tiene algoritmos con límites de normalidad. Cuando están fuera del parámetro esperado, el sistema emite alertas a los equipos de la central. Los episodios de anormalidad son transmitidos a los profesionales que están en la línea de frente de la atención y ellos adoptan la medida necesaria para resolver la situación. A partir del análisis de los datos de la CMOA se realiza, mensualmente, un promedio de 5.900 intervenciones en situaciones tales como atraso en la administración de medicamentos o la necesidad de prescribir o administrar medicamentos a pacientes con elevado grado de dolor, entre otros.

Análisis predictivo

El proyecto que perfeccionó los procesos de internación y gestión de camas se basa en el análisis predictivo de datos. A partir del mapeo y del diseño de los flujos de pacientes, herramientas automatizadas de *Big Data Analytics* predicen la necesidad de internación de pacientes en Urgencia de la unidad Morumbi. Creado en colaboración con una empresa de consultoría el sistema es capaz de indicar, con una precisión del 89%, qué pacientes serán internados y cuál es el tipo de internación necesario.

Además de señalar la probabilidad de internación, el sistema también informa en qué etapa de la atención el paciente se encuentra (triaje, consulta, realización de exámenes, reevaluación médica) y qué recursos serán exigidos. Al final, la atención por parte de los



Central de Monitoreo Asistencial (CMOA), en la unidad Morumbi.

especialistas resulta más precisa y se anticipa el proceso de internación en aproximadamente una hora y veinte minutos, lo que reduce el tiempo de estancia en Urgencia. El aumento de asignación de los pacientes en las especialidades correctas redujo en un 6% el tiempo promedio de estancia de los pacientes, lo que se refleja positivamente en la experiencia del paciente (ver página 38).

Otro ejemplo en el que la automatización y la digitalización de datos brindaron más eficiencia, es la gestión de los turnos de los profesionales de Emergencias. A partir de la base histórica de las información disponibles en el sistema, se puede prever la demanda del sector en forma más asertiva, hacer un relevamiento de los días y horarios pico y armar los turnos conforme la necesidad. De esta manera, es posible tener más previsibilidad, corregir deficiencias y dimensionar mejor a los equipos.

CERNER MILLENNIUM

Un elemento fundamental presente en diversas iniciativas de la transformación digital del Einstein es la plataforma *Cerner Millennium*, que reúne historias clínicas electrónicas con las principales informaciones relativas a los pacientes, como historial médico, resultados de exámenes, medicamentos prescritos, datos biométricos y diagnósticos, entre otras. El *Cerner* permite la documentación y la sistematización de dicha información, así como cruzarla con protocolos médicos. Además de ser una base de datos potente y avanzada para apoyar la toma de decisión, la plataforma también puede servir como fundamento para innovación y la investigación en diferentes áreas y especialidades.



FARMACIA AUTOMATIZADA

En la farmacia, la implementación de un robot que automatiza la dosificación brindó más seguridad y agilidad en la administración de medicamentos. Por medio de este proceso, los comprimidos se separan y colocan en compartimientos y el sistema entrega la dosis de acuerdo con los datos e información de la historia clínica del paciente, por horario. La tarea es realizada por brazos robóticos y los medicamentos se ponen en un embalaje con código de barras para identificación, en un proceso rápido, preciso y seguro. El robot procesa casi 11.000 prescripciones al mes, con dispensación de 118.000 medicamentos.

Nuevas aplicaciones

La diversidad de usos y las posibilidades de las herramientas de transformación digital permiten una mejor atención al paciente, y también se amplía la capacidad de que el hospital ejerza actividades asistenciales cada vez más complejas e integradas. Al contribuir a la construcción de un ambiente más organizado y previsible, el análisis de datos contribuye al ejercicio de la medicina de calidad y facilita el trabajo de los profesionales de la salud. En última instancia, brinda mejoras a la seguridad del paciente, más calidad a los servicios prestados y beneficios expresivos en cuanto a la eficiencia. En términos prácticos, permite atender a más pacientes, independientemente de su perfil y de la complejidad de su caso.

En el Einstein, esas herramientas adquirieron un gran ímpetu en el 2018, pero aún existe mucho potencial que debe ser explotado.

Foco en el paciente

Las nuevas herramientas digitales se aplican también a la comunicación con pacientes y al perfeccionamiento de los servicios prestados. Un ejemplo es la aplicación *Meu Einstein*, lanzada en el 2016, que permite al paciente agendar y hacer *check-in* en consultas y exámenes, monitorear datos de la salud de los pacientes en tratamiento y solicitar la colecta de exámenes domiciliar, entre otras funcionalidades. Disponible gratuitamente en la *App Store* y en *Google Play*, la herramienta también avisa cuando los exámenes están listos, permite que el paciente envíe reportes médicos e imágenes directamente a su servicio y ofrece información sobre unidades cercanas y la preparación para exámenes.

En el 2018, los usuarios pasaron a contar con nuevas funcionalidades, como la búsqueda por tipo de exámenes en orden cronológico y un servicio de pretriaje y orientación. Mediante la respuesta a un cuestionario, el paciente recibe la indicación automática en cuanto a consultar o no el servicio de Urgencia u optar por el servicio de Telemedicina, por ejemplo. Este año entrarán en actividad otros dos módulos: Cuidados posteriores al alta del hospital y Medicamentos, que ayudarán al paciente a recordar la hora de tomar el remedio.

En el 2018 se realizaron 65.000 descargas de la aplicación, que contó a lo largo del año con 45.000 usuarios recurrentes.



SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Todo el proceso de transformación digital es seguido de cerca por iniciativas para reforzar la seguridad de los datos, tanto en el aspecto de la disponibilidad como en lo que se refiere a la protección contra ataques cibernéticos.

Uno de los avances en el 2018 fue la instalación de un segundo *Data Center*, que asegura la redundancia de los sistemas de almacenamiento y producción para que, aunque una parte del sistema falle, la otra pueda ser utilizada normalmente y los datos estén disponibles. Además, los equipos de ingeniería clínica (ultrasonografía, rayos X, electrocardiógrafo, bomba de infusión, resonancia magnética,

acelerador lineal, tomógrafo y equipos de laboratorio y de endoscopía) pasaron a formar parte de una red exclusiva, aislada por *firewall* del resto de la Sociedad. Todos los *notebooks* utilizados por los colaboradores cuentan con sistema de criptografía de datos.

Con énfasis en la formación de los colaboradores, capacitaciones periódicas se llevan a cabo e incluyen procedimientos de seguridad contra intentos de fraude por correo electrónico y *phishing* (ataques en línea a datos personales). Como regla, todo nuevo colaborador o prestador de servicios pasa por una capacitación de integración, que incluye prácticas de seguridad de la información.

PERSONAS CAPACITADAS EN SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN (2018)

	COLABORADORES	TERCEROS	TOTAL
Capacitaciones periódicas	9.804	-	9.804
Capacitación en <i>phishing</i>	789	-	789
Integración de nuevos colaboradores y terceros	1.758	804	2.562
<i>E-learning</i>	-	454	454
Total	12.351	1.258	13.609

TELEMEDICINA

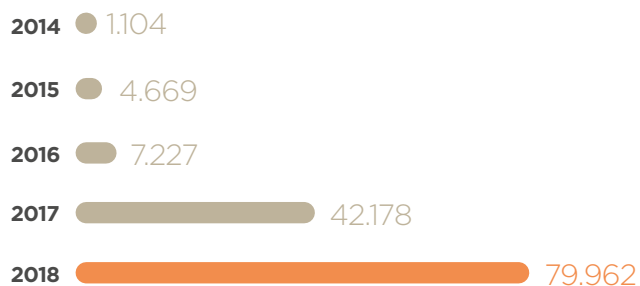
La Telemedicina Einstein, creada en el 2012, ha desarrollado una cartera de productos y servicios y atiende a una cantidad cada vez mayor de pacientes. Con prácticas innovadoras, excelencia en la gestión y énfasis en programas de promoción a la salud, se ofrecen 42 productos que buscan mejorar la calidad de vida del paciente en diversas especialidades (tratamientos crónicos, mejora de la educación alimenticia, cuidados a bebés y análisis especializado de determinados diagnósticos, entre otros), así como en la urgencia y en la alta complejidad clínica.

Los servicios de atención a distancia, disponibles los siete días de la semana, con apoyo las 24 horas, son realizados por profesionales con amplia experiencia y conocimiento específico en sus áreas de actuación y se destinan a pacientes, hospitales, clínicas, escuelas y actividades en áreas remotas o aisladas.

En la modalidad de atención a pacientes en tiempo real, el total de consultas pasó de 197 a 440 por mes a lo largo del año. Con la evolución de la urgencia digital, que recibió un nuevo nombre, “Einstein Conecta”, también aumentó la cantidad de clientes corporativos que pasó a ofrecer el servicio a funcionarios y a sus familiares. Se puede acceder a la plataforma mediante dispositivos móviles, basta tener conexión a Internet, cámara y micrófono.

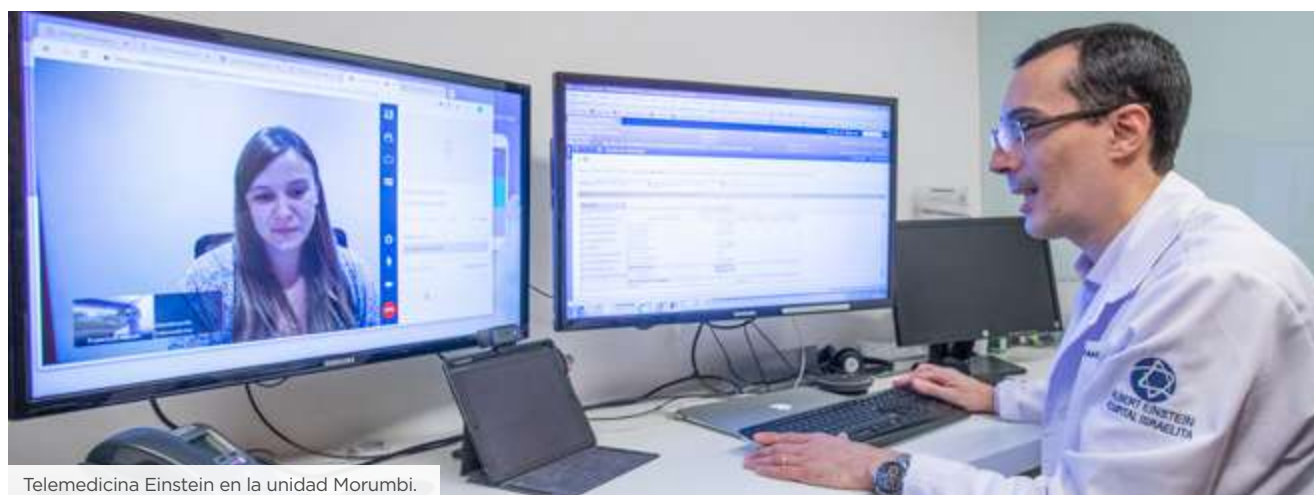
El acceso facilitado a médicos especialistas representa otra conquista, especialmente en áreas de difícil acceso, como plataformas de petróleo, o en regiones con deficiencia de acceso a la salud. Entre el 2017 y el 2018 se duplicó la cantidad de médicos que cuentan con el apoyo a distancia prestado por el Einstein en las diversas especialidades médicas. En empresas atendidas en el 2018, la Telemedicina evitó, en el 98% de los casos, que los pacientes tuvieran que desplazarse para recibir atención especializada.

ATENCIONES DE TELEMEDICINA



INICIATIVA DERMATOLÓGICA

En el 2018, la Telemedicina Einstein fue fundamental para poner en cero la fila de espera, en la que había aproximadamente 67.000 pacientes, para las consultas dermatológicas en el municipio de São Paulo durante la iniciativa organizada por la Alcaldía. En total se realizaron 59.925 atenciones, con diagnóstico sobre 120.000 lesiones.



Telemedicina Einstein en la unidad Morumbi.



ACTUACIÓN EN EL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD

El Einstein opera 25 unidades públicas de salud de la ciudad de São Paulo, las cuales son parte de Sistema Único de Salud (SUS). Se trata de dos hospitales y otras 23 unidades que actúan en los niveles primario y secundario de la atención en salud. El trabajo implica diferentes asociaciones y otorga capilaridad al Einstein, al tiempo que colabora con la realización del propósito de entregar vidas más sanas.

Por medio de convenios con la Alcaldía de São Paulo, el Einstein se encarga de la gestión y la operación de 13 Unidades Básicas de Salud (USB), tres Asistencias Médicas Ambulatorias (AMA), una Asistencia Médica Ambulatoria de Especialidades (AMA-E), tres Centros de Atención Psicosocial (CAPS), una Unidad de Urgencia (UPA) y dos Servicios de Residencia Terapéutica (SRT), que representan casi la totalidad de la red pública instalada en los distritos de Campo Limpo y Vila Andrade.

El Einstein también realiza la gestión del Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim, en asociación con el Centro de Estudios e Investigaciones Dr. João Amorim (CEJAM). En el 2018 se atendieron 8.254 pacientes quirúrgicos y se realizaron 5.072 partos. En total, se realizaron 19.949 salidas¹ de pacientes. El hospital cubre una región en la que viven aproximadamente 750.000 personas y se destaca por la alta calidad de la atención. Desde el 2014, el hospital cuenta con la acreditación otorgada por la Organización Nacional de Acreditación (ONA), modelo brasileño que certifica la calidad de hospitales y servicios de salud con

MÁS SALUD 

CALIDAD Y SEGURIDAD

Las alianzas del Einstein con el SUS benefician directamente a la población entregando servicios de salud con compromiso con la calidad y la seguridad.

base en la legislación, normativas y estándares. El Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch cuenta con la certificación ONA nivel 3, que certifica la existencia de una cultura organizacional de mejora continua con madurez institucional. Además, es el hospital público brasileño mejor clasificado en el *ranking* de la *AméricaEconomía Intelligence* (para saber más sobre el ranking, consulte la página 16).

En el Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, el Einstein realiza procedimientos de alta complejidad, incluyendo servicios de oncología y de trasplantes de órganos. La unidad cubre una región de 700.000 habitantes. En el 2018, fue responsable de 3.246 partos y de la atención a 2.920 pacientes quirúrgicos (un 53,7% más que en el 2017).

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.

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

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Estrategia de Salud de la Familia					
Unidades Básicas de Salud (UBS)	13	13	13	13	0,0%
Equipos de Salud de la Familia	82	82	84	87	3,6%
Colaboradores	1.024	1.036	1.085	1.128	4,0%
Familias registradas	83.209	84.184	86.961	88.846	2,2%
Personas registradas	281.863	279.851	286.129	288.332	0,8%
Atenciones ¹	2.055.257	2.224.298	2.434.954	2.412.132	-0,9%
Asistencia Médica Ambulatoria (AMA)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	295	223	242	234	-3,3%
Atenciones	729.350	759.157	632.036 ²	669.628	5,9%
Unidad de Urgencia (UPA)					
Unidades	1	1	1	1	0,0%
Colaboradores	432	430	434	419	-3,5%
Atenciones	840.425	923.553	995.154	1.077.322 ³	8,3%
Centro de Atención Psicosocial (CAPS)					
Unidades	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	135	113	140	115	-17,9%
Atenciones	20.501	23.342	30.665	47.520	55,0%
Servicio de residencia terapéutica (SRT)					
Unidades	-	-	1	2	100,0%
Colaboradores	-	-	8	17	112,5%
Habitantes	-	-	8	20	150,0%
Asistencia Médica Ambulatoria de Especialidades (AMA-E)⁴					
Unidades	-	-	-	1	-
Colaboradores	-	-	-	35	-
Atenciones	-	-	-	47.631	-
Total					
Unidades	20	20	21	23	9,5%
Colaboradores	1.886	1.802	1.909	1.948	2,0%
Atenciones	3.645.533	3.930.350	4.092.809	4.254.233	3,9%

¹ En el 2018, la Secretaría Municipal de Salud (SMS) redefinió la forma de registro de algunos procedimientos de salud bucal, lo que influyó en el total de atenciones computadas en el año.

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/Intendencia de São Paulo.

³ 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/Intendencia de São Paulo.

⁴ La unidad forma parte de la asociación con la Intendencia 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).

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

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Camas operativas ¹	168	176	174	-1,1%
Salas para cirugía	5	5	5	0,0%
Salidas ²	6.817	6.810	8.283	21,6%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	6,74	7,43	5,68	-23,6%
Tasa de ocupación ³ (%)	78,4	79,1	76,6	-2,5 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	1.384	1.900	2.920	53,7%
Partos	3.107	3.408	3.426	0,5%

¹ Son las camas usadas y las camas pasibles de uso 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.

CONTRATO DE GESTIÓN CON LA ALCALDÍA DE SÃO PAULO – HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM – DR. MOYSÉS DEUTSCH

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Camas operativas ¹	240	240	240	240	0,0%
Salas para cirugía	6	10	10	10	0,0%
Salidas ²	17.737	18.706	18.893	19.949	5,6%
Promedio de tiempo de estancia (en días)	5,89	5,49	5,56	5,51	-0,8%
Tasa de ocupación ³ (%)	90,5	89,2	89,8	92,7	2,9 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	4.418	7.362	7.323	8.254	12,7%
Partos	5.056	4.753	5.272	5.072	-3,8%

¹ Son las camas usadas y las camas pasibles de uso 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.

MEJORAS PREDIALES

En el 2018, el Einstein donó BRL 6 millones para promover mejoras prediales en los equipos públicos de salud que operan en el municipio de São Paulo. Las obras se destinaron a la mejora de aspectos de la seguridad, la ergonomía y la comodidad de los usuarios y colaboradores, como la instalación de pasamanos en las escaleras y áreas de circulación, la instalación de aire acondicionado y la revisión de la instalación eléctrica, entre otros.

AMPLIAR EL ACCESO

Las UBS operadas por el Einstein adoptan el modelo llamado “acceso avanzado”, que permite al paciente recibir la atención el mismo día en que consulta el servicio. El modelo fortalece el vínculo entre la población local y el equipo de referencia, lo que se refleja en la satisfacción, en la adhesión al tratamiento y en los desenlaces. En el 2018, dos de cada tres personas que consultaron en las UBS pasaron por consulta médica o del área de enfermería ese mismo día.



SALUD BUCAL

Un total de 30 Equipos de Salud Bucal (ESB) del Einstein están vinculados con la Estrategia Salud en la Familia (ESF), que brinda servicios de atención odontológica en las UBS y en espacios de la comunidad, realiza visitas domiciliarias y guía de grupos educativos. Los 83 profesionales enfrentan el desafío de cambiar el escenario de la salud bucal en la región y concienciar a la población sobre el estrecho vínculo entre ese aspecto específico y las condiciones generales de salud del individuo. En el 2018, los equipos del Einstein en el programa realizaron casi 73.400 atenciones y 3.400 visitas domiciliarias.

NÚCLEO AMPLIADO

Desde el 2008, el Núcleo Ampliado de Salud de la Familia y Atención Básica (NASF-AB) actúa en forma conjunta con los profesionales de la Estrategia de Salud de la Familia (ESF) con el objetivo de apoyar la consolidación de la atención básica a la salud por medio del aumento de la oferta de servicios, de la inclusión y de la efectividad del cuidado. El núcleo permite la mejor coordinación de los servicios de salud en las áreas de promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y reducción de daños. El individuo se considera en los contextos familiar, comunitario, cultural y socioeconómico, en los diferentes ciclos de vida, en un enfoque amplio del concepto de salud.

Desarrollo institucional del SUS

El Einstein es una Entidad de Salud de Reconocida Excelencia (ESRE), habilitada por el Ministerio de la Salud para realizar proyectos para el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS) como contrapartida a la inmunidad otorgada por la Constitución Federal.

Los proyectos siguen ciclos de tres años, el último de los cuales comenzó en el 2018, y cubre cinco áreas:

- Estudios de evaluación e incorporación de tecnología;
- Capacitación de recursos humanos;
- Investigación de interés público en salud;
- Desarrollo de técnicas y operación en gestión de servicios de salud; y
- Actividades asistenciales.

Para el trienio 2018-2020, el Einstein ya está ejecutando 27 proyectos, con un gasto estimado de BRL 651 millones.

Otros proyectos, con valor total cercano a los BRL 278 millones, aguardan aprobación del Comité Gestor del PROADI-SUS.

Entre las principales acciones que comenzaron en el 2018 podemos citar el proyecto “Utilización de técnicas

avanzadas de análisis de datos (*Big Data Analytics*) e innovación para apoyo a la planificación y al desarrollo de políticas en salud”.

El objetivo es aprovechar, en el sector público de la salud, el potencial que ofrecen los sistemas de procesamiento que transforman grandes volúmenes de datos (estructurados o no, de diversos formatos, como texto, números o imagen) en información útil y aplicable a la operación y la gestión del SUS.

El Einstein ya realiza en forma interna diversos esfuerzos para usar esta información en beneficio de la calidad, la seguridad, la eficiencia y la eficacia de los servicios (ver página 20). El trabajo enfocado en el SUS comenzó con la planificación de las acciones, el intercambio de información con especialistas internacionales, el estudio de casos y *benchmarks*, la definición de la metodología y de los temas que se trabajarán en forma prioritaria, así como el mapeo de las bases de datos disponibles.

El proyecto prevé la creación y la implantación de *Big Data Analytics* para uso por parte del SUS y la adopción de modelos predictivos (en carácter piloto) para orientar la planificación y la gestión de los servicios de salud, con foco en la efectividad. El trabajo también implica la planificación de un laboratorio de innovación para el SUS y diversas medidas de difusión de conocimientos sobre digitalización, tecnología y estrategias de innovación aplicadas a la salud.

PROADI-SUS (TRIENIO 2018-2020) – ALGUNOS PUNTOS DESTACADOS

- Apoyo a la gestión y al desarrollo de la donación, la captación y el trasplante de órganos y tejidos en Brasil;
- Utilización de técnicas avanzadas de análisis de datos (*Big Data Analytics*) e innovación para apoyo a la planificación y al desarrollo de políticas en salud.
- Apoyo al desarrollo de sistema de gestión y regulación nacional de trasplantes de médula ósea.
- Optimización del tratamiento farmacológico de la hipertensión arterial y reducción de la mortalidad y complicaciones cardiovasculares en pacientes con diabetes mellitus en el SUS (*Estudio Optimal Diabetes*).
- Evaluación de costos y desenlaces de la incorporación racional de fármacos anti-PD1/anti-PD-L1 en el manejo de cáncer de pulmón metastático en población de mundo real en el Sistema Único de Salud (SUS).
- Desarrollo y perfeccionamiento del plan estratégico y desarrollo de consultoría de gestión en hospitales filantrópicos de Brasil.
- Evaluación de eficacia de la vacuna contra la *Influenza* para reducción de la mortalidad y de la carga de enfermedades crónicas (*Estudio VIP*).
- Tratamiento innovador para anemia falciforme, una enfermedad desatendida y de alta relevancia social.
- Organización de la atención ambulatoria especializada en red con la atención primaria a la salud – PlanificaSUS.
- Estudio aleatorio de gran escala, que evalúa el control intensivo de la presión arterial para la reducción de eventos cardiovasculares mayores en pacientes con diabetes mellitus (*Estudio Optimal Accidente Cerebrovascular*).

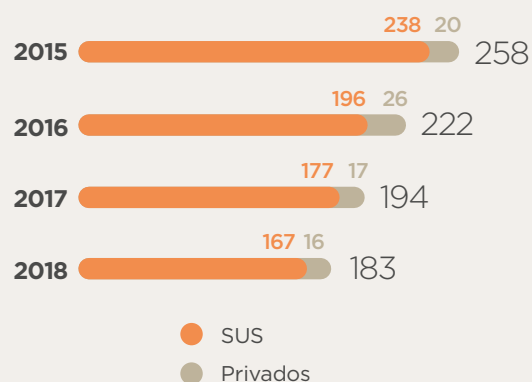
PROGRAMA DE TRASPLANTES

El Programa Einstein de Trasplantes es el resultado de una alianza que comenzó en el año 2002 con el Ministerio de la Salud. Actuando hoy por hoy en el marco del PROADI-SUS, el Einstein realiza trasplantes de hígado, riñón, corazón, pulmón, corazón-pulmón, intestino y multivisceral. Los pacientes reciben asistencia multiprofesional especializada, desde la evaluación inicial hasta el período posoperatorio.

En el 2018, el Einstein realizó 183 trasplantes. La mayor parte fue de hígado (el 41,5%), y en segundo lugar trasplantes de riñón (36,6%). Se hizo seguimiento de un total de 3.361 pacientes, considerando a los integrantes del registro técnico, personas en proceso de evaluación o que ya pasaron por el trasplante y los donantes vivos en proceso de preparación o en la etapa posquirúrgica.

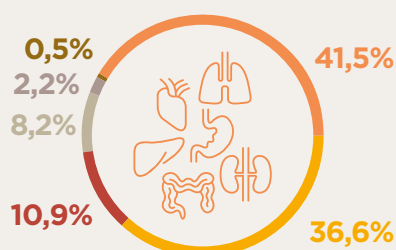
Actualmente, 630 candidatos a trasplante pasaron por todos los exámenes necesarios y se encuentran en lista de espera para recibir un órgano compatible.

TRASPLANTES DE ÓRGANOS



TRASPLANTES DE ÓRGANOS (2018)

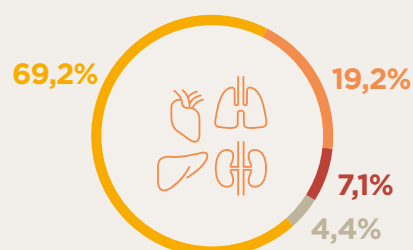
Total: 183 trasplantes



- Hígado
- Riñón
- Corazón
- Pulmón
- Multivisceral
- Corazón-pulmón

ESPERA POR FUTUROS TRASPLANTES (2018)

Total: 630 pacientes



- Riñón
- Hígado
- Corazón
- Pulmón

PROGRAMA DE TRASPLANTES

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Pacientes de los que se realiza seguimiento (al 31 de diciembre)	3.913	4.125	3.585	3.361	-6,2%
Consultas ambulatorias	27.733	25.257	20.630	21.325	3,4%
Internaciones	1.466	1.114	863	974	12,9%

MODELO COLABORATIVO

El Einstein y el *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) llevan a cabo proyectos colaborativos que se enfocan en la construcción de soluciones para los desafíos que los hospitales brasileños enfrentan. Conozca las iniciativas en curso.

Parto adecuado

De acuerdo con datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Brasil ocupa el segundo lugar entre los países que más cesáreas realizan en el mundo. Considerando los partos realizados en los sectores público y privado, aproximadamente el 55% son quirúrgicos, cifra muy superior a la recomendada por la OMS (entre el 10% y el 15% de los partos).

Cuando no existe indicación médica, el parto quirúrgico provoca riesgos innecesarios tanto a la madre como al bebé y puede aumentar en 120 veces la probabilidad de problemas respiratorios para el recién nacido y triplicar el riesgo de muerte de la madre. En Brasil, aproximadamente el 25% de las muertes neonatales y el 16% de las muertes infantiles se relacionan con la prematuridad, una de las consecuencias de la cesárea agendada antes del tiempo ideal para el nacimiento.

Con el objetivo de colaborar para lograr cambiar este escenario, el Einstein lidera, desde el año 2015, junto con otras instituciones, el proyecto Parto Adecuado. La iniciativa comenzó con la participación de 35

hospitales y 19 operadoras de salud. Actualmente cuenta con 114 hospitales, de los cuales 25 prestan exclusivamente atención pública, y 65 operadoras de salud. Los hospitales que participan se comprometen a realizar capacitaciones y a rever sus prácticas de atención a embarazadas y bebés.

En la primera fase del programa, que fue hasta noviembre del 2016, se evitaron aproximadamente 10.000 cesáreas innecesarias. Los partos vaginales tuvieron un aumento del 40% (del 21% al 37%) y la admisión en las UCI neonatales disminuyó de 86 a 69 por cada mil nacidos vivos.

En la segunda fase del programa, que se encuentra en curso, se evitaron, hasta diciembre de 2018, aproximadamente 5.200 cesáreas innecesarias. La cantidad de partos vaginales aumentó en promedio un 11% en los 114 hospitales que participaron. El objetivo es que nuevos hospitales alcancen, en el 2019, el 40% de los partos vaginales y los hospitales de la primera fase lleguen al 65%.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) está analizando el enfoque integral del programa, que contempla aspectos culturales, de infraestructura y de reorganización de la asistencia a embarazadas, con el objetivo de replicarlo en otros países. Un estudio independiente, realizado en 12 hospitales participantes por Fiocruz, seis meses después de la finalización de la primera fase, indicó que los resultados del programa son sostenibles.



MEDIDAS ADOPTADAS

216 horas
DE CAPACITACIÓN
EN EL CENTRO
DE SIMULACIÓN
REALÍSTICA

240 horas
DE CAPACITACIÓN
PRESENCIAL

480 profesionales
de la salud
CAPACITADOS EN LA FASE 1
(PÚBLICOS Y PRIVADOS)

Y 250 CAPACITADOS EN LA
FASE 2 (PÚBLICOS)

25
hospitales
DEL SUS

89
hospitales
PRIVADOS

RESULTADOS ALCANZADOS



11%
de aumento,
EN PROMEDIO, EN
LA CANTIDAD DE
partos vaginales
EN LOS **127**
hospitales

APROXIMADAMENTE
15.000
cesáreas
EVITADAS

Reducción del
20%
(DE 86 A 69
POR 1.000
NACIDOS
VIVOS) EN LA
tasa de
internación
EN UCI
NEONATAL DE
BEBÉS CON
MÁS DE 2,5 KG

Seguridad del paciente

El proyecto Salud en Nuestras Manos – Mejorar la Seguridad del Paciente a Gran Escala en Brasil, creado junto con el Ministerio de Salud, lanzado en diciembre del 2017, tiene el objetivo de reducir las infecciones relacionadas con la asistencia sanitaria (IRAS) en el sistema público. Durante los primeros doce meses, redujo en un 32% los casos de IRAS en los 119 hospitales participantes. Eso significa que la meta del 30%, estipulada para los 18 primeros meses del proyecto, que terminará en junio del 2019, ya se superó.

Se constataron disminuciones en los tres tipos de infección nosocomial que constituyen el foco del programa: el 37% de los casos de infección del tracto urinario asociada al catéter vesical de demora (ITU-AC), el 26% en las infecciones en la corriente sanguínea asociada con catéter venoso central (IPCSL) y el 19% en neumonía asociada a la ventilación mecánica (PAV).

Para el año 2020, el proyecto apunta a disminuir

las tasas de infección nosocomial en los hospitales públicos en un 50%. Si funciona, la medida posibilitará un ahorro de hasta BRL 1.200 millones en los gastos de internación, considerando el tiempo de estancia del paciente en las camas y la utilización de insumos hospitalarios, incluyendo antibióticos. Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) revelan que las IRAS son los eventos adversos que más matan en los servicios de salud de todo el mundo.

Diversos hospitales participan en la iniciativa con medidas de apoyo a las instituciones públicas. El Einstein coordina el proyecto a nivel nacional, asegurando el suministro de recursos, la toma de decisiones y la comunicación eficaz con las estructuras de gobernanza que participan en esta iniciativa. Además, será responsable de orientar a 24 de los hospitales en la implantación de las medidas para la reducción de las infecciones por medio de sesiones de aprendizaje y *coaching* en ciencia de la mejora.



MEDIDAS ADOPTADAS

119 hospitales
PÚBLICOS PARTICIPANTES

85 horas
DE CAPACITACIÓN

1.428 horas de visitas
A LOS HOSPITALES y *coaching*
EN CIENCIAS DE LA MEJORA

700
profesionales
CAPACITADOS

RESULTADOS ALCANZADOS EN 12 MESES

Reducción del 32%
EN LAS OCURRENCIAS DE
INFECCIÓN RELACIONADA
CON LA ASISTENCIA

Reducción de la mortalidad materna

En el Hospital Agamenon Magalhães (HAM), que forma parte de la red pública de salud de Recife, el Einstein lideró el proyecto Reducción de la Mortalidad Materna, en asociación con la iniciativa global Merck Para Madres, de la empresa farmacéutica Merck Sharp & Dohme (MSD). El proyecto Reducción de la Mortalidad Materna se realizó entre los años 2016 y 2018 y, en un año de trabajo, permitió reducir en un 54,2% la tasa de mortalidad materna de las pacientes atendidas en el hospital.

Los principales desafíos de la maternidad, que es referencia en el estado de Pernambuco, eran reconocer el riesgo que corrían las madres, mejorar el tratamiento ofrecido y la derivación precoz, así como adecuar el prenatal para que los períodos de gestación, parto y posparto fueran asistidos de manera segura.

Se tomaron aproximadamente 40 medidas de mejora, como el mapeo de procesos, la implantación de protocolos asistenciales para las principales condiciones que amenazan la vida de las gestantes, entre ellas el de

la sepsis, la prevención de tromboembolismo venoso y la hipertensión, la reestructuración de comités y la definición de indicadores de monitoreo, incluyendo el desenlace de casos.

En total, 305 profesionales de asistencia del HAM recibieron capacitación, utilizando el Centro de Simulación Realística del Einstein. La capacitación incluye la identificación de los casos más graves y con riesgo de muerte para las gestantes y la realización del parto seguro y sin consecuencias negativas para los bebés.

La repercusión del proyecto fue extremadamente positiva, lo que hizo que las buenas prácticas, como el diagnóstico precoz de la vulnerabilidad y la toma de medidas que evitan la ocurrencia de muerte materna, se extendieran a más hospitales públicos. La capacitación de profesionales en la atención al prenatal también se amplió a otras cuatro regiones de salud de la red estatal de Pernambuco.



MEDIDAS ADOPTADAS

- **67** MEDIDAS DE MEJORA IDENTIFICADAS, **40** IMPLANTADAS - EL **100%** DE LAS MEDIDAS CONSIDERADAS PRIORITARIAS SE IMPLEMENTARON
- **90** LÍDERES Y **215** PROFESIONALES DE ASISTENCIA CAPACITADOS
- **24** HORAS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN EN PRENATAL PARA MÁS DE **200** PROFESIONALES

RESULTADOS ALCANZADOS

DE MAYO DE 2017 A ABRIL DE 2018:

- **54,2%** DE REDUCCIÓN DE LA TASA DE MORTALIDAD MATERNA
- AUMENTO DE 17,6 A **40,2** DÍAS DEL INTERVALO ENTRE DEFUNCIONES
- EL INTERVALO ENTRE DEFUNCIONES POR CONDICIONES QUE AMENAZAN A LA VIDA, COMO HEMORRAGIAS, HIPERTENSIÓN E INFECCIONES, AUMENTÓ DE 22,5 A **58,2 días**

Al final de la etapa de consolidación, el 31 de diciembre de 2018, el HAM cumplió 228 días sin muertes maternas.



Complexo Imobiliário Órion, em Goiânia.

MODELO EN GESTIÓN HOSPITALARIA

La experiencia del Einstein en gestión hospitalaria adquirió un nuevo alcance en el 2018. Luego de la experiencia con la implantación de dos hospitales públicos municipales (Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho y M'Boi Mirim - Dr. Moysés Deutsch), en la capital de São Paulo, la Sociedad apoyará la gestión del Hospital Órion, que se está construyendo en Goiânia (estado de Goiás). La iniciativa permitirá al Einstein difundir sus valores de calidad, eficiencia operativa y seguridad del paciente también en el Centro-Oeste del país.

Con un enfoque en la atención de casos de alta complejidad, el nuevo hospital será el centro de un complejo inmobiliario con hotel, *shopping center*, *business center*, consultorios y clínicas. El Einstein prestó consultoría a Órion desde las etapas iniciales del proyecto. El hospital tendrá 32.500 metros cuadrados y la capacidad total de 220 camas (se iniciará 100), 40 para tratamiento intensivo, además de un moderno centro quirúrgico con 11 salas y un avanzado centro de medicina diagnóstica.

La participación del Einstein en el apoyo a la gestión de operaciones de prestadores de salud del sector privado, como ya sucede en la esfera pública, refuerza su compromiso con la sociedad y con la calidad y la seguridad del paciente. El modelo de gestión es el mismo en ambos sectores. El acuerdo establecido con el Hospital Órion posibilitará la transferencia continua

de conocimiento y tecnologías aplicadas y utilizadas por el Einstein.

Durante los primeros cuatro años de funcionamiento, el Hospital Órion generará más de 800 nuevas plazas de trabajo, considerando al equipo médico y a las áreas asistenciales y administrativa. La inauguración de las instalaciones tendrá lugar en octubre de 2019 y las nuevas contrataciones comenzarán durante el primer semestre. Cuando se encuentre en plena operación, se estima que hasta 1.600 médicos y profesionales de la salud de más de 30 especialidades responderán por la atención en el complejo hospitalario.

La decisión de construir un complejo médico hospitalario en la capital del estado de Goiás surgió a partir de estudios de coyuntura del mercado, realizados por el grupo emprendedor del proyecto (Órion Business & Health Complex), que evaluó modelos de emprendimientos similares en otros países. Durante el proceso de consultoría prestado al asociado por el Einstein, un estudio sobre el panorama de la salud en Goiânia confirmó la demanda, lo que justificó la inversión. Los datos, obtenidos en el Ministerio de la Salud (DataSUS), en el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y en la Agencia Nacional de Salud (ANS) demostraron que Goiânia tiene capacidad de atraer personas de otros estados, que buscan en la ciudad diversos servicios de salud, principalmente los de mayor especialización médica.

SEGURIDAD DEL PACIENTE

El Einstein trabaja para convertirse en una Organización de Alta Confiabilidad (HRO, por la sigla en inglés de *High Reliability Organization*), término utilizado para indicar modelos ideales de gestión de riesgo en sectores que operan en campos complejos, en los cuales un error puede tener grandes consecuencias. Recientemente, comenzó a adoptarse en el sector de la salud, en el cual, de acuerdo con el Institute for Healthcare Improvement (IHI), la confiabilidad se define como una operación sin fallas a lo largo del tiempo. Ese objetivo refuerza el compromiso permanente del Einstein con la seguridad del paciente, colaboradores y de protección del medioambiente, y se ha enfocado en los nuevos procesos de mejora.

En el 2018, la Institución adoptó un nuevo plan director plurianual en el área de seguridad. Dos de las medidas de impacto, que comenzaron en los años 2016 y 2017 y fueron reforzadas en el 2018, merecen mención especial.

La primera es el llamado *Safety Huddle*, encuentro diario que reúne a los principales líderes de las áreas asistenciales y de apoyo para discutir las cuestiones de seguridad del paciente, del colaborador y del medioambiente que preocupan o exigen respuestas inmediatas. El objetivo es anticipar problemas, hacer las correcciones necesarias y aumentar el nivel de conciencia y vigilancia en los

varios ambientes de circulación y atención a pacientes. Los *Safety Huddles* también ayudan al Einstein a fortalecer una cultura de seguridad, a desarrollar la conciencia situacional y a establecer planes de acción para la corrección de riesgos. Como fomentan el intercambio de información, favorecen también la integración entre las áreas, con el objetivo de reducir daños y agilizar decisiones. Los encuentros son breves y participan profesionales de las áreas médica, administrativa y de suministros, enfermería, nutrición, fisioterapia, farmacia, seguridad patrimonial y tecnología de la información.

Otra importante medida de impacto fue la ampliación de la formación en Seguridad del Paciente para viabilizar la composición de triadas, equipos que reúnen médicos, enfermeros y fisioterapeutas certificados en el Einstein en conceptos y prácticas de seguridad del paciente para que se desempeñen en las unidades y servicios con líderes locales de seguridad. Las triadas identifican riesgos y oportunidades de mejora, definen acciones para reducir eventos adversos en los pacientes y ayudan a elevar el nivel de seguridad en toda la Organización. Además, también abordan temas relacionados con la calidad de la atención, ayudan en el análisis de eventos adversos y *near miss* (casi error), al tiempo que siguen un conjunto de indicadores para identificar necesidades y prioridades de acción.

LAS MEJORES PRÁCTICAS

El Einstein colabora para difundir y consolidar las buenas prácticas de gestión de la calidad y de la seguridad en materia de salud tanto en instituciones públicas como privadas.

En colaboración con el *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), realiza anualmente el Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad en la Salud. La cuarta edición tuvo lugar en Cartagena, Colombia, y reunió a 1.100 participantes de 12 países (Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, Estados Unidos,

México, Panamá, Perú y República Dominicana). La programación cubrió rutas temáticas que se centraron en la Experiencia del Paciente, el Liderazgo, la Seguridad del Paciente y la Ciencia de la Mejora.

En la misma línea de actuación, se destaca también la realización de seis eventos en el 2018 en asociación con la revista *AméricaEconomía*, con foco en la experiencia del paciente, la gestión y el modelo de gobernanza *Triple Aim*. La iniciativa permitió llevar información de calidad a profesionales de Chile, Colombia, México, Panamá y Perú.



Directrices y referencias

El Sistema de Seguridad del Paciente incluye la gestión proactiva de los riesgos, el monitoreo y el análisis de indicadores de desempeño, así como la aplicación de medidas correctivas y la mejora continua.

Además de los conocimientos y las directrices internas del Einstein, el sistema también se orienta por referencias externas, recomendaciones y buenas prácticas, tales como: *Institute for Healthcare Improvement* (IHI), *National Patient Safety Foundation*, *Agency for Healthcare Research and Quality* (AHRQ) y *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC), de los Estados Unidos; Sistema Nacional de Salud de Inglaterra (NHS, sigla en inglés de *National Health Service*); *Joint Commission International* (JCI); norma ISO 31000; Programa Nacional de Seguridad del Paciente (PNSP) y Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa).



SEGURIDAD DEL PACIENTE

Unidad Morumbi y área de Medicina Diagnóstica

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	42,9%	42,0%	44,0%	2,0 p.p
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ²	0,50	0,44	0,47	6,8%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ³	0,67	1,96	0,00	-100,0%
Densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁴	1,00	0,14	0,37	164,3%
Tasa de infección del lugar de la intervención quirúrgica en cirugía limpia ⁵	0,2%	0,2%	0,1%	-0,1 p.p
Tasa de lesión por presión (etapa 2 o superior) ⁶	3,36%	1,49%	1,97%	0,5 p.p
Tasa de caída con daño moderado y grave - pacientes externos ⁷	0,58	0,32	0,00	-100,0%
Promedio de días entre eventos catastróficos ⁸	17,38	61,00	122,00	100,0%
Promedio de días entre eventos de broncorrespiración con daño moderado y grave ⁹	ND	ND	30,0	-
Tasa de readmisión en hasta 30 días ¹⁰	9,0%	8,0%	8,0%	0,0 p.p
Tasa de error de diagnóstico de sepsis y choque séptico - Unidades de Urgencia (UPA) ¹¹	6,0%	5,0%	6,0%	1,0 p.p
Adhesión al protocolo de tromboembolismo venoso ¹²	81,1%	85,0%	83,0%	-2,0 p.p
Adhesión al <i>Time Out</i> perfecto ¹³	83,9%	66,0%	57,6%	-9 p.p

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 pasajes de catéteres *1.000.

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

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

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

⁶ Cantidad total de pacientes con lesión por presión etapa 2 o superior adquirida en el hospital el día de la auditoría de prevalencia/cantidad total de pacientes auditados el día del estudio de prevalencia *100.

⁷ Cantidad de caídas con daño grave y moderado en los MDA/cantidad de pasajes *100.000.

⁸ Cantidad de eventos catastróficos de pacientes internados y de injertos (últimos 12 meses)/cantidad de días en el período de un año.

⁹ Cantidad de eventos de broncoaspiración de pacientes con daño moderado superior al de pacientes internados e injertos (últimos 12 meses)/cantidad de días en el período de un año.

¹⁰ Cantidad de pacientes que volvieron a internarse 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.

¹¹ Cantidad de atraso/error diagnóstico, 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.

¹² Cantidad total de pacientes con profilaxis correcta para TEV/cantidad total de pacientes auditados (auditoría trimestral) *100.

¹³ Cantidad total de adhesión correcta al *Time Out* (antes de la inducción anestésica + antes de la incisión quirúrgica)/cantidad total de auditorías realizadas (auditoría diaria) *100. ND: dato no disponible.

SEGURIDAD DEL PACIENTE

Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	ND	ND	82,7%	-
Tasa de error de medicación – consecuencia D en adelante ²	ND	ND	1,55	-
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ³	1,94	2,22	2,75	23,9%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ⁴	0,17	0,67	1,86	177,6%
Tasa de densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁵	1,66	1,73	1,14	-34,1%
Tasa de mortalidad – choque séptico y sepsis grave ⁷	ND	ND	17,6%	-
Tasa de lesión por presión (etapa 2 o superior) ⁸	4,44	3,14	3,61	15,0%
Tasa de caída con daño moderado y grave ⁹	0,03	0,06	0,04	-33,3%
Promedio móvil de días entre eventos catastróficos ¹⁰	30	41	24	-41,5%
<i>Never events</i> ¹¹	ND	ND	8	-

SEGURIDAD DEL PACIENTE

Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal - gestantes Robson I a IV ¹	ND	82,0%	83,0%	1,2%
Tasa de error de medicación – consecuencia D en adelante ²	7,92	6,42	1,27	-80,2%
Densidad de incidencia de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central ³	1,44	2,70	1,85	-31,5%
Densidad de incidencia de neumonía asociada a la ventilación mecánica ⁴	0,72	0,62	0,44	-29,0%
Tasa de densidad de incidencia de infección del tracto urinario asociada a sonda vesical de demora ⁵	2,72	1,02	0,51	-50,0%
Tasa de infección del lugar de la intervención quirúrgica en el parto cesáreo ⁶	1,59%	1,31%	0,50%	-61,8%
Tasa de mortalidad – choque séptico y sepsis grave ⁷	20,9%	15,8%	9,8%	-37,9%
Tasa de lesión por presión (etapa 2 o superior) ⁸	3,71	3,23	1,73	-46,4%
Tasa de caída con daño moderado y grave ⁹	0,08	0,04	0,10	175,0%
Promedio móvil de días entre eventos catastróficos ¹⁰	61	61	52	-14,8%
<i>Never events</i> ¹¹	ND	ND	1	-

¹ Cantidad de partos vaginales en gestaciones Robson 1 a 4/número total de gestaciones Robson 1 a 4 *100.² Cantidad de errores de medicación con consecuencia D en/paciente día *10.000).³ Cantidad total de infecciones/cantidad total de pasajes de catéteres *1.000.⁴ Cantidad total de neumonías/cantidad de pacientes en ventilación *1.000.⁵ Cantidad total de infecciones/cantidad total de colocación de sondas *1.000.⁶ Cantidad total de infecciones en parto cesáreo/cantidad total de parto cesáreo *100.⁷ Cantidad de decesos por sepsis grave + choque séptico/cantidad de pacientes con sepsis *100.⁸ Cantidad total de pacientes con lesión por presión etapa 2 o superior adquirida en el hospital el día de la auditoría de prevalencia/cantidad total de pacientes auditados el día del estudio de prevalencia *100.⁹ Cantidad de caídas con daño grave y moderado/total de pasajes al mes *1.000.¹⁰ Cantidad de eventos catastróficos de pacientes internados y de injertos (últimos 12 meses)/cantidad de días en el período de un año.¹¹ Total de *never events* acumulado año.

ND: dato no disponible.

COMPROMISO DEL PERSONAL MÉDICO

Los aproximadamente 9.400 médicos que forman parte del personal médico del Einstein son aliados fundamentales y cuentan con canales de diálogo y compromiso específicos. Con el objetivo de estrechar las relaciones con ese público, el Einstein revisó, en el 2018, el Programa de Relacionamento Médico, que cuenta con diversos elementos, como los Consultorios Médicos, el Registro Médico, la comunicación con el personal médico, las encuestas de percepción y el Programa de Segmentación y *Feedback* y los Grupos Médicos Asistenciales (GMA), que cuentan con médicos e integrantes del equipo multidisciplinario de asistencia a la salud y consisten en foros de discusión y construcción conjunta de conocimiento.

Por medio de los GMA, el Einstein fortalece el compromiso de los profesionales en los procesos de mejora. En el 2018, los 27 GMA recibieron una nueva herramienta para estimular el trabajo colaborativo: *Workplace*, herramienta digital puesta a disposición

por medio de *Facebook*. Entre las ventajas de ese recurso están la abertura de barreras geográficas por medio de la participación en línea y la continuidad de las discusiones e intercambio de ideas sobre los proyectos tras la finalización de las reuniones. Además, todos los foros se archivan en una base de datos virtual para consultas.

Dentro del Programa de Segmentación y *Feedback*, los médicos se evalúan en función de los pilares de calidad, volumen de práctica, responsabilidad social, educación e investigación. Su desempeño se compara con el de sus pares de la misma especialidad. Desde el año 2018, solo los médicos y los enfermeros vinculados a la práctica médica realizan esta evaluación con el objetivo de brindar más conocimiento especializado a los procesos. El sistema se utiliza para, en forma meritocrática, segmentar a los profesionales médicos en diferentes categorías.



APLICACIONES

En el 2018, la aplicación Einstein Médicos pasó por una reformulación enfocada en la usabilidad y recibió algunas funcionalidades, como un sistema de comunicación por mensaje directo entre la Dirección Médica y los profesionales. La aplicación se integra con la plataforma *Cerner Millennium* y posibilita a los médicos:

- Acceso a las principales información del paciente;
- Alertas de seguridad y llamada rápida en caso de riesgos o eventos adversos; y
- Conexión con el médico responsable de comunicar resultados críticos de exámenes.

PERCEPCIÓN DEL PERSONAL MÉDICO

	SATISFACCIÓN ¹		RECOMENDACIÓN ²	
	2017	2018	2017	2018
Internación	96,0%	94,0%	97,0%	94,0%
Medicina diagnóstica	96,0%	96,0%	97,0%	93,0%
Consultorios médicos	94,0%	93,0%	-	-

¹ Médicos del personal clínico que están muy satisfechos o satisfechos con los servicios del Einstein.

² Médicos del personal clínico que definitivamente recomendarían o probablemente recomendarían los servicios del Einstein a otros médicos.



EXPERIENCIA DEL PACIENTE

El vínculo con los pacientes es un tema fundamental. Algunas medidas estructurales se proponen para fortalecer permanentemente dicho vínculo. En el 2018, la creación del Consejo Consultivo de Oncología preparó el terreno para la construcción de un espacio de debate y direccionar demandas de los pacientes y los profesionales del hospital.

Este es el quinto consejo consultivo en el que participan los pacientes. Los otros consejos son Pacientes Internos y Externos, Ancianos, Pediatría y Seguridad del Paciente. La propuesta de dichos espacios es construir en forma conjunta, a partir del punto de vista del paciente, mejora en los procesos, así como ampliar las medidas adoptadas en los temas de actuación de los consejos. Las reuniones tienen lugar cada dos meses y los asuntos se definen en los encuentros anteriores. Entre las medidas conjuntas adoptadas en el 2018 están la producción de contenidos de orientación para la población de edad avanzada, nuevas herramientas de educación a pacientes y la creación de un material impreso con orientaciones sobre el alta del hospital.

Para formar parte de los consejos, el paciente no puede tener vínculo contractual con el Einstein y debe observar

los reglamentos de cada órgano. La participación es voluntaria y el interesado puede desistir a cualquier momento. La elección de los miembros es realizada por profesionales del Einstein a partir de inscripción en el sitio web institucional. En el 2018, las invitaciones también se realizaron por *Facebook* y, en una semana, más de 100 personas manifestaron interés por participar. Actualmente, los cinco consejos reúnen 60 personas, entre pacientes y profesionales del Einstein.

Estudios de satisfacción

En el 2018, además de la encuesta anual de satisfacción de los pacientes, el Einstein pasó a realizar también encuesta post-atención con la metodología *Net Promoter Score* (NSP). Entre tres y cinco días después de la salida, el paciente recibe el cuestionario por correo electrónico y tiene un plazo de 30 días para responder. Ese formato tuvo muy buena adhesión y permite que los pacientes reciban una respuesta prácticamente inmediata a su experiencia en el Einstein, lo que contribuye a recopilar información valiosa para la rápida mejora de los diversos aspectos analizados.

LOS PACIENTES ESTÁN REPRESENTADOS EN CINCO CONSEJOS CONSULTIVOS: ONCOLOGÍA, PACIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, ANCIANOS, PEDIATRÍA Y SEGURIDAD DEL PACIENTE. ESTOS FOROS FAVORECEN AL PERFECCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS A PARTIR DEL PUNTO DE VISTA DEL PACIENTE.

NET PROMOTER SCORE (NPS)¹ POST-ATENCIÓN

	2018
Medicina diagnóstica	86,1
Internación	85,5
Urgencia	66,1
Consultorios médicos	81,8
Check-up	74,2

¹ Escala de -100 a +100.

ENCUESTA ANUAL DE SATISFACCIÓN DE LOS PACIENTES

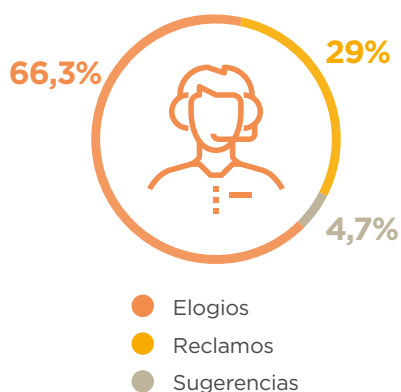
	SATISFACCIÓN ¹		RECOMENDACIÓN ²	
	2017	2018	2017	2018
Urgencia	86,9%	84,3%	NP	NP
Internación	90,7%	91,0%	NP	NP
Medicina diagnóstica	94,0%	94,0%	95,7%	95,2%
Consultorios médicos	92,9%	93,2%	NP	NP
Check-up	91,2%	95,2%	92,9%	90,0%
Oncología	98,8%	94,7%	NP	NP
Neurología	98,0%	100,0%	100,0%	100,0%

¹ Pacientes que están muy satisfechos o satisfechos con los servicios del Einstein.

² Pacientes que respondieron "definitivamente sí" o "probablemente sí" a la pregunta "¿Usted recomendaría los servicios del Einstein a otras personas?" o, en el caso de la encuesta sobre *check-up*, a la pregunta "¿Usted recomendaría que la empresa en la que trabaja continuara ofreciendo el *check-up* del Einstein a los ejecutivos?".

NI: Información no investigada.

MANIFESTACIONES EN EL SAC (2018)



MANIFESTACIONES RECIBIDAS/TOTAL DE ESTADÍA DE PACIENTES¹

	2015		2016		2017		2018		Δ 2018/2017	DIFERENCIA 2018/2017
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%		
Elogios	10.146	1,0%	15.266	1,4%	13.679	1,3%	12.548	1,2%	-10,6%	-0,1 p.p.
Reclamos	4.943	0,5%	4.579	0,4%	5.167	0,5%	5.496	0,5%	4,8%	0,0 p.p.
Sugerencias	882	0,1%	818	0,1%	887	0,1%	887	0,1%	18,5%	0,0 p.p.

¹ Cada estadía es una atención completa a un paciente.

MEDICINA DIAGNÓSTICA



En el área de medicina diagnóstica, el Einstein invierte permanentemente para perfeccionar los servicios prestados. El Núcleo Técnico Operativo (NTO) concentra la mayor parte de los exámenes de análisis clínicos de la red ambulatoria del Einstein y de sus otras instituciones.

Localizado en el km 17 de la carretera Rodovia Raposo Tavares, en el estado de São Paulo, el NTO recibió una inversión de aproximadamente BRL 50 millones y da cabida a nuevos equipos, instrumentos y metodologías que posibilitarán una mayor agilidad en los procesos, reducción de costos y aumento de la oferta de exámenes. Uno de los grandes diferenciales es la cinta de automatización, que reúne, en una misma estructura, equipos capaces de realizar exámenes de bioquímica, inmunología, hematología y biología molecular. Se trata de la primera experiencia mundial de integración de equipos de diferentes fabricantes, como Roche, Abbott, Thermofisher, Tosoh y Werfen en un mismo aparato.

Inicialmente, habrá 20 analizadores integrados, que podrán llegar a 29, si la demanda de exámenes de laboratorio aumenta.

Laboratorio de genómica

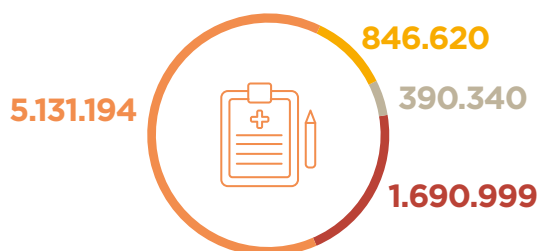
El Einstein también ofrece una amplia cartera de exámenes de secuenciación genética en su laboratorio de genómica, cuyo estándar de calidad es comparable al de los centros internacionales de referencia. Las pruebas de genómica se han aplicado principalmente en las áreas de Oncología, Hematología, Cardiología, Neurología y enfermedades hereditarias y cuentan con potencial para revolucionar la medicina actual con la predicción de riesgo de enfermedades y la derivación de tratamientos individualizados con base en el *background* genético de cada persona.

El Einstein realiza, por ejemplo, la secuenciación de Exoma completo, que mapea todos los genes del paciente y permite identificar la presencia o no de genes conectados con determinadas enfermedades. Además de posibilitar medidas preventivas, la genómica también se aplica para orientar tratamientos. Es el caso de las pruebas que analizan la genética de tumores y ayudan en la toma de decisiones acerca del mejor tratamiento y el medicamento específico que debe utilizarse o de pruebas



EXÁMENES PROCESADOS (2018)

Total: 8.059.153



- Salud complementaria y particular
- Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho
- Intendencia de Mogi das Cruzes

de farmacogenética que, a partir del análisis de los genes del individuo, ofrecen información valiosa para el equipo médico sobre los riesgos de efectos colaterales, al tiempo que ayudan en la definición del tipo y la dosis del medicamento.

En asociación con la *startup* GnTech, de Florianópolis, Santa Catarina, que se especializa en farmacogenética, la Institución desarrolla nuevas tecnologías e investiga en el área de farmacogenómica, fármacos psiquiátricos. GnTech es una de las empresas incubadas en Eretz.bio, la incubadora de *startups* del Einstein (*lea más en la página 54*).

Con Neoprospecta, también incubada en Eretz.bio, el Einstein mantiene una asociación cuyo objetivo es acelerar el desarrollo de herramientas que usan tecnologías de punta para el control de Infecciones Relacionadas con la Asistencia a la Salud (IRAS) y que actualmente se aplican a la rutina de instituciones de salud, como hospitales y clínicas, así como ampliar el uso de dichas tecnologías en la práctica clínica. La empresa tiene un sólido conocimiento en bioinformática y desarrolla tecnologías para identificar y analizar microorganismos y mecanismos de resistencia microbiana a los antimicrobianos. Con la alianza, la *startup* cuenta ahora con todo el

MEDICINA PERSONALIZADA

Con el objetivo de ampliar el acceso a herramientas de punta y que permitan prevenir, diagnosticar y realizar tratamientos más precisos, el Einstein inauguró en el 2018 el primer Centro de Medicina Personalizada en un hospital de América Latina. Esta evolución combina el centro de asesoría genética del Einstein, Genomika Einstein y áreas clínicas del Hospital.

Formado por un laboratorio genético de punta, un grupo de genetistas altamente capacitados y un área de bioinformática y TI responsable del análisis de datos, el Centro es capaz de ofrecer soporte a diferentes especialidades clínicas, como enfermedades raras, neurológicas y oncológicas. Entre los exámenes ofrecidos podemos citar herramientas para detectar el origen de malformaciones congénitas, el diagnóstico a enfermedades raras, la indicación de medicamentos para el tratamiento oncológico y la detección de riesgo hereditario de cáncer.

know-how y apoyo técnico de la comunidad médica del Einstein para perfeccionar su tecnología y ayudar en el establecimiento de nuevos enfoques y sus aplicaciones.

El laboratorio utiliza la plataforma Varstartion, un *software* creado por el Einstein, para realizar análisis personalizados de secuenciación genética. La plataforma en línea atiende a diversas universidades y organizaciones de diferentes partes del mundo (*para saber más, consulte la página 54*).

Iniciativas pioneras

Por medio de la Genomika Einstein, el Hospital es el primero de Brasil que pone a disposición el método que analiza la cantidad de material genético dentro de embriones generados por fertilización *in vitro*. La prueba PGT-A permite identificar embriones con cantidad correcta de cromosomas (46) para posibilitar la elección embrionaria con mejor posibilidad de ser implantada con éxito y permitir un embarazo satisfactorio, con lo que se reduce el estrés de los repetidos intentos. La información también representa una importante herramienta de ayuda a parejas que están expuestas a un riesgo mayor de anomalías cromosómicas en el feto.

ONCOLOGÍA

El modelo integrado de atención es un importante diferencial del Centro de Oncología y Hematología del Einstein. La sinergia y la complementariedad entre las diferentes subespecialidades (cirugía oncológica, oncología clínica, pediátrica, geriátrica y odontológica, radioterapia, nutriología, nutrición, rehabilitación, fisioterapia, psicología, psiquiatría, medicina integradora y cuidados paliativos) aseguran agilidad y eficiencia, y van del diagnóstico al postratamiento.

En el 2018, el modelo se perfeccionó con el lanzamiento del programa Survivorship, una iniciativa pionera en América Latina que se centra en el bienestar del paciente luego de un tratamiento exitoso. La propuesta es apoyar en la transición de la condición

de “enfermo” al nuevo nivel de “vida normal” que se establece tras una batalla contra el cáncer.

El programa integra a un equipo de profesionales de las áreas de terapia corporal y coaching en salud, medicina integradora, nutrición y psicología, así como a una enfermera responsable de hacer la “navegación” en las diversas etapas de la atención. La atención sigue un plan individual de cuidados y aborda desde aspectos orgánicos, como el desarrollo de enfermedades asociadas con la toxicidad de algunos quimioterápicos o alteraciones de peso, por ejemplo, hasta aspectos del comportamiento, como baja autoestima o dificultad de relacionarse con el cónyuge debido a modificaciones corporales tras el procedimiento oncológico.





Red Einstein de Oncología y Hematología

La iniciativa, que comenzó con un acuerdo técnico-científico, evolucionó hasta convertirse en una asociación que promueve el intercambio de protocolos, desarrollo de procesos y de personas, medidas que benefician a los pacientes, además de la producción científica en conjunto. Cinco clínicas y hospitales ya forman parte de la Red Einstein de Oncología y Hematología, que aspira a difundir la calidad del Einstein en todas las regiones de Brasil por medio de la asociación con instituciones de salud locales de excelencia. Los integrantes de la red se localizan en los estados de Bahía, Pará, Paraná y Sergipe, además de en el Distrito Federal.

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL

El Einstein también mantiene un contrato de prestación de servicios de consultoría y educación que incluye el derecho a uso de marca con el *MD Anderson Cancer Center*, institución de referencia mundial en oncología. La asociación favorece el intercambio de conocimiento e impulsa mejores desenlaces clínicos. Los profesionales del Einstein tienen acceso a la base de datos y a otras fuentes del *MD Anderson* para investigar y compartir contenido científico.

MODELO INTEGRADO DE ATENCIÓN

- Cirugía oncológica
- Oncología: clínica, pediátrica, geriátrica y odontológica
- Radioterapia
- Nutriología
- Nutrición
- Rehabilitación
- Fisioterapia
- Psicología
- Psiquiatría
- Medicina integradora
- Cuidados paliativos





EL EINSTEIN DESARROLLA
ACTIVIDADES DE
EDUCACIÓN EN EL ÁREA
DE LA SALUD EN LAS
MODALIDADES TÉCNICA,
TÉCNICA INTEGRADA
A LA ENSEÑANZA
SECUNDARIA,
ESPECIALIZACIÓN,
RESIDENCIA, MBA,
MAESTRÍA, POSGRADO
STRICTO SENSU,
CAPACITACIONES
INSTITUCIONALES Y
PROGRAMAS *IN COMPANY*.

EDUCACIÓN

Las iniciativas del Einstein en el área de la educación y la formación de profesionales de la salud tiene el objetivo de responder a las necesidades del sector e incluyen asignaturas de gestión y liderazgo. La cartera está compuesta por cursos técnicos, técnicos integrados a la Educación Secundaria enfocada en la salud, tercer nivel en Medicina y Enfermería, técnicos de especialización (posgrado *lato sensu*), MBA (*Master in Business Administration*), maestría, posgrado *stricto sensu*, residencias médicas y multiprofesionales, así como los de actualización, capacitación institucional y programas *in company*. El Einstein cuenta con unidades de educación en São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte y Curitiba, esta última en asociación con la Universidad Positivo, y ofrece educación a distancia.

En el 2018, más de 27.000 alumnos participaron en los cursos del Einstein y los eventos científicos contaron con 38.000 personas.

Con la tradición de 30 años de la Escuela Técnica del Einstein, que se completarán en el 2019, se lanzaron dos nuevos cursos técnicos integrados a la Educación Secundaria con foco en la salud: Técnico en Administración en Salud y Técnico en Enfermería. Cada uno de ellos tiene un total de 4.200 horas, que se distribuyen durante los tres años de duración.

El proyecto pedagógico prevé la formación de jóvenes profesionales comprometidos con la atención humanizada, con foco en la calidad de la asistencia y la seguridad del paciente, aptos para responder a las futuras demandas del mercado de la salud, tanto del sector público como del privado.

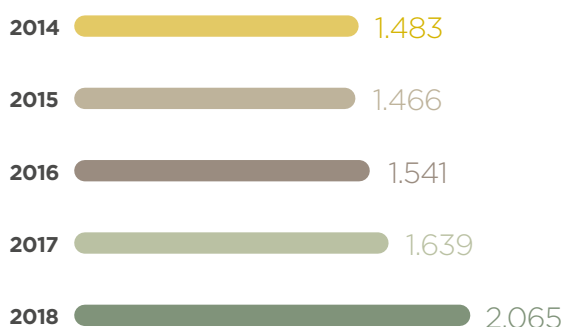
Otro diferencial es la posibilidad de que el alumno cuente con orientación profesional por medio de la asignatura "Gestión de Carrera", ofrecida a los estudiantes durante el primer año de Educación Secundaria.

El 40% de los integrantes de la primera promoción recibirán becas de estudio (descuento de hasta el 70%), concedidas con base en criterios económicos familiares y clasificación en el proceso selectivo. Obligatorias en ambos cursos, las becas serán realizadas en el Einstein y en instituciones asociadas.

EDUCACIÓN PARA SALUD

A principios del 2019 comenzará a funcionar un proyecto piloto de educación en salud destinado a niños de 6 a 10 años de educación primaria de la red municipal, en los Primeros Años de tres escuelas, en la Delegación Regional de Educación de Campo Limpo. La idea es construir una base curricular para orientar a los profesores y capacitarlos en temas específicos y actividades educativas, tales como higiene personal, alimentación, actividades físicas, salud mental y ciudadanía para la salud. Realiza el proyecto Vida en Salud, centrado en alumnos de 5 año, que aborda la prevención del embarazo en la adolescencia, el uso de sustancias psicoactivas y temas relativos a la violencia.

UNIDAD PAULISTA - ALUMNOS



Estructura ampliada

La capacidad de la unidad de educación Paulista, que funciona en una nueva dirección desde el segundo semestre del 2017, quedó totalmente ocupada y exigió un piso más para dar cabida a los alumnos. El nuevo edificio cuenta con modernas instalaciones: laboratorio, biblioteca y la Academia Einstein de Imagen. En la unidad Francisco Morato se abrieron, en octubre de 2018, ocho nuevos salones de clases, un laboratorio, sala de cirugía, cuatro salones de estudio, cafetería y espacio de convivencia.



FORO DE LÍDERES

La 5ª edición del Foro de Líderes del Sector de la Salud, promovido por el Einstein en São Paulo, confirmó la importancia del evento como ambiente único y propicio para la discusión entre los principales liderazgos del sistema nacional de salud. El objetivo de la iniciativa es mapear los desafíos y analizar el papel de las diferentes organizaciones, en la búsqueda de las mejores soluciones para el segmento, con un intercambio de experiencias cuyo propósito es construir un nuevo modelo de gestión más eficaz y sostenible. Tres temas fundamentaron las discusiones: el acceso a la salud, la sostenibilidad del sector y el papel de los profesionales de la salud en un mundo en evolución.



Encuestas de satisfacción

El Einstein supervisa periódicamente la percepción de los servicios prestados a los usuarios, colaboradores y alumnos. A las encuestas anuales (*ver tabla*) se sumaron, en el 2018, encuestas con exalumnos del área de maestría profesional. Fueron invitados 43 alumnos a participar, de los cuales 28 respondieron. El grado de satisfacción fue de 7,8 (escala de 0 a 10) y la puntuación en la metodología *Net Promoter Score* (NPS - escala de 100 negativo a 100 positivo) fue de 32. Otros resultados de la consulta específica a exalumnos:

- El 37,5% de los consultados vivieron cambios en la actividad profesional, al tiempo que el 78% de ellos atribuye el cambio a la carrera realizada;
- Dos de cada tres consiguieron trabajo después de concluir la carrera. Todos creen que la titulación contribuyó a ello;

- El 56% realizó producción científica después de la titulación y el 78% considera que la investigación contribuyó a modificar o perfeccionar su práctica profesional;
- La cantidad de profesionales que actúan como docentes aumentó 22 puntos porcentuales en la comparación entre antes y después de la carrera; y
- El 84% de los consultados volverían a estudiar en el Einstein.

ENCUESTA ANUAL DE SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS¹

	2016 ²	2017	2018
Promedio de satisfacción ³ con la carrera	9,3	9,2	9,2
<i>Net Promoter Score</i> (NPS) ⁴	77	79	82

¹ Resultados generales en el área de educación.

² Los datos del 2016 no incluyen a los alumnos de la carrera universitaria de Medicina.

³ Escala de 0 a 10.

⁴ Escala de -100 a +100.

MODALIDAD

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Cursos técnicos	665	688	713	786	10,2%
Graduación en Enfermería	193	195	246	282	14,6%
Graduación en Medicina ¹	0	100	197	297	50,8%
Cursos de actualización	3.104	2.979	1.924	2.607	35,5%
Cursos de educación a distancia	2.228	3.524	5.710	6.119	7,2%
Capacitaciones en el Centro de Simulación Realística	9.094	10.351	11.636	12.881	10,7%
Cursos de posgrado lato sensu	3.308	3.667	4.002	4.458	11,4%
Maestría profesional en Enfermería	32	38	33	40	21,2%
Total de alumnos	18.624	21.542	24.461	27.470	12,3%
Eventos científicos	11.969	12.555	14.532	10.979	-24,4%
Total de alumnos y participantes de eventos científicos	30.593	34.097	38.993	38.449	-1,4%

¹ Iniciado en el 2016.

CALIDAD Y PRÁCTICAS DE EDUCACIÓN

En las graduaciones de enfermería y medicina, el Einstein apuesta por un método de enseñanza innovador, que incluye actividades prácticas y grupales, estudios de caso y vivencias con la simulación de casos reales. El propósito es promover, desde el primer año, una interacción más intensa de los estudiantes con la dinámica de asistencia al paciente. Por la metodología *Team Based Learning* (TBL) se aplican conceptos en casos, con rápida respuesta de los profesores a los alumnos, que reciben acceso anticipado en línea a los contenidos.

En la carrera de **Medicina**, que llegó a su tercer año de funcionamiento en el 2018, el currículo está en línea con el modelo de gobierno *Triple Aim* y reúne conocimiento técnico y de gestión, con el objetivo de formar líderes médicos. En el 2018, la estructura de aprendizaje se amplió con la construcción de nuevos espacios en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que el Einstein opera para el Sistema Único de Salud (SUS). Se instalaron dos nuevas salas de estudio, además de biblioteca, videoteca, espacio de convivencia y ambiente para intercambio de ideas entre profesores y alumnos, el llamado “campo de pasantía”.

Centrado en la actuación práctica, en el transcurso de 30 años, el grado en **Enfermería** ha perfeccionado la calidad de la enseñanza y conquistó el concepto 5 (máximo) en el último Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes (Enade), realizado por el Ministerio de Educación (MEC). La carrera prevé 1.200 horas de pasantía, un tercio más que lo establecido por el MEC, así como prácticas de supervisión e iniciación científica, lo que enriquece el proceso de aprendizaje.

Bienestar

Los alumnos de grado en Enfermería y Medicina recibieron una nueva opción de convivencia para las prácticas deportivas y de ocio: el Centro Einstein de Deporte y Bienestar (CEEBE), inaugurado en noviembre del 2018. El espacio se concibió con el objetivo de estimular hábitos para preservar la buena salud física y mental de los estudiantes. El CEEBE tiene casi 2.200 metros cuadrados y cuenta con canchas polideportivas, gimnasio y área de confraternización, así como con un cronograma de clases de yoga, meditación y *mindfulness* (atención plena), gimnasia funcional y danza. El espacio también permitirá la preparación de atletas de las facultades para los torneos universitarios.



PIEDRA FUNDAMENTAL

A fines del 2018, el Einstein colocó la piedra fundamental del nuevo Centro de Educación e Investigación Albert Einstein – Campus Cecilia y Abram Szajman, localizado en un terreno cercano a la unidad Morumbi. El proyecto demuestra el compromiso del Einstein con el objetivo de promover la mejora de la salud en Brasil por medio de la generación y la difusión de conocimiento.

Se prevé que la inauguración del Centro tendrá lugar en el 2021. El lugar dará cabida a los alumnos de la Facultad Israelita de Ciencias de la Salud Albert Einstein y a investigadores del Einstein.





CONSULTORIA

En el 2018, el modelo de consultoría del Einstein tomó un nuevo enfoque, más personalizado y con nuevas soluciones para responder a las necesidades de los clientes. La nueva propuesta de valor, que se centra en la calidad, la sostenibilidad, la gestión de inversiones e innovaciones a las organizaciones de la salud, se puso en práctica en proyectos de los sectores público y privado de diferentes regiones de Brasil.

El trabajo de consultoria permite al Einstein compartir experiencias exitosas y buenas prácticas de gestión con los equipos de las organizaciones atendidas, adaptando y implementando las soluciones más adecuadas para cada caso.

Adicionalmente, y en línea con el propósito de contribuir a la transformación de la gestión de la salud en Brasil, la consultoria lleva a cabo un proyecto del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS) cuyo objetivo es perfeccionar la gestión en cuanto a planificación, eficiencia operativa, control económico-financiero, calidad asistencial y seguridad del paciente. El cronograma de ejecución de las actividades se desarrollará durante el trienio 2018-2020 y abarca a 200 hospitales del Sistema Único de Salud (SUS), distribuidos por todo Brasil.

El Einstein realizó hasta el momento 150 proyectos de consultoria en organizaciones de salud enfocados en:

- Acreditaciones y certificaciones
- Seguridad
- Inversiones
- Recursos Humanos y Gestión de Personas
- Eficiencia operacional
- Productividad
- Planificación estratégica y gestión







PROFESIONALES DE
DIVERSAS ÁREAS
DEL EINSTEIN,
INVESTIGADORES
CONTRATADOS,
MAGÍSTERES,
DOCTORANDOS Y
POSDOCTORANDOS.

INVESTIGACIÓN

El Instituto Israelita de Educación e Investigación (IIEP) cumplió 20 años de actuación en el 2018, con resultados importantes en términos de calidad y cantidad de la producción científica. Se publicaron 738 artículos al año, de los cuales 492 fueron en periódicos indexados con factor de impacto superior a 1. En el 2018, 298 investigadores de la Institución contaban con proyectos aprobados y en curso.

El total de citas a los artículos publicados por el Einstein llegó a 3.008, un aumento del 15% con respecto al 2017. El alto promedio de citas, aproximadamente tres veces el promedio nacional, es un diferencial de la producción científica del Einstein y un importante indicador de la calidad y la relevancia de los trabajos. Según datos¹ divulgados por la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Educación Superior (CAPES), los trabajos científicos en Brasil reciben un promedio de 0,8 citas al año. Por su parte, las citas de la producción del Einstein llegan a un promedio del 2,1.

El área de concentración de las investigaciones es el envejecimiento y abarca las más diversas especialidades, como cardiología, endocrinología, ginecología, inmunología e inmunogenética, infectología, hepatología, ortopedia y reumatología, nefrología, neurología, oftalmología, oncogenética y oncología.

Además de ampliar las fronteras del saber, dar sustento a la medicina basada en evidencias y producir innovación, el trabajo de investigación tiene un papel fundamental en la cultura de mejora continua y en la búsqueda de la excelencia que mueve al Einstein. Los avances en la generación de conocimiento se construyen por medio de su amplia cartera, que cubre iniciativas de educación, investigación básica, investigación experimental, investigación clínica, prestación de servicios e interfaz con proyectos de innovación internos y externos.

Los gastos anuales llegaron a los BRL 36,5 millones. De ellos, BRL 33,9 millones corresponden a inversiones y gastos del Einstein en innovación (*Opex y Capex* – ver gráfico en la página 52) y BRL 2,6 millones fueron captados externamente (*por medio de donaciones y subsidios* – ver gráfico en la página 53).

¹ Fuente: *Research in Brazil*, de *Clarivate Analytics* – investigación encomendada por CAPES. Se refiere al promedio de 2011 a 2016.

EL COMITÉ DE INTEGRIDAD

CIENTÍFICA DEL EINSTEIN VELA POR LA CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y LOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN DE LA SOCIEDAD

Evaluación externa

En forma periódica y sistemática, el Einstein somete sus esfuerzos en el área de la investigación a evaluaciones de organismos externos. Dos de dichos organismos tuvieron actuación durante el 2018.

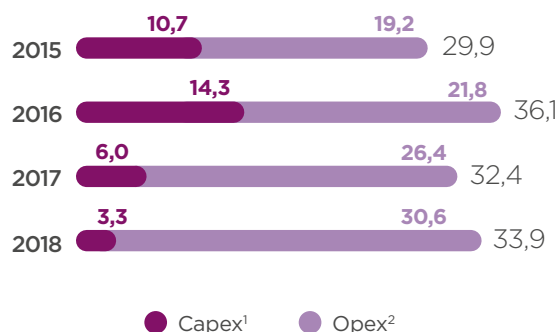
Uno de ellos es el Scientific Advisory Board (SAB), grupo de notables invitados por el Einstein para ofrecer una mirada estratégica y sugerir caminos para su desarrollo rumbo a sus ambiciones, en un proceso de análisis realizado cada cuatro años. El SAB se compone de seis investigadores de renombre internacional que actúan en los Estados Unidos, en Israel y en los países de Europa y de Asia. El presidente es el profesor Sydney Brenner, ganador del premio Nobel de Fisiología y Medicina en el 2002, fallecido el 5 de abril de 2019. Los SAB son una práctica común en instituciones de investigación de referencia en el mundo, pero en América Latina el Einstein fue pionero en su adopción, en el año 2010.

Enfocados en el análisis individual de los diversos aspectos de la carrera científica de los investigadores y de su coherencia con la línea de investigación de la Institución, el Einstein también cuenta con un Comité Evaluador Externo, compuesto por cuatro investigadores que son referencia nacional en las áreas de investigación experimental, clínica y de traducción. El Comité actúa cada tres años y ofrece orientación táctica a corto plazo para perfeccionar al cuerpo de investigadores del Einstein.

Ética en la ciencia

El Einstein fue la primera institución investigadora de América Latina que creó, en el año 2016, un Comité de Integridad Científica. El Comité se compone de cuatro miembros que representan al Hospital Israelita Albert Einstein, la Medicina Diagnóstica y Ambulatoria, la Educación y la Investigación. Su función es velar por la calidad de la producción científica y por los procesos de investigación. Además de comprobar los casos originados en el Canal de Denuncias, el Comité audita desde proyectos en curso hasta estudios recién publicados, para asegurar el cumplimiento de rígidos criterios de calidad y el alineamiento con los estándares internacionales de conducta ética en la producción científica. A lo largo del 2018 se realizaron casi 30 auditorías, que resultaron en el refuerzo a la concientización de los investigadores en lo relativo a las mejores prácticas en la investigación y en la publicación científica.

INVESTIGACIÓN - GASTOS E INVERSIONES 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.

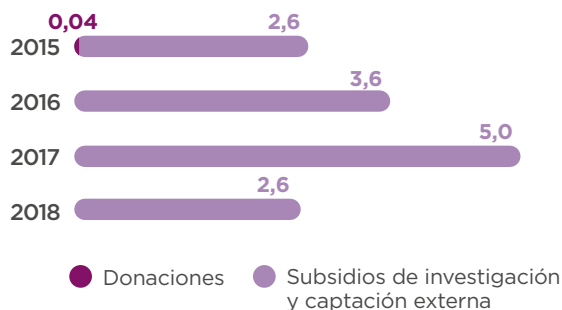
² **Opex:** se refiere a la mano de obra calificada y al costo relativo al mantenimiento de los equipos, a los gastos de consumibles y otros costos operativos necesarios para la actividad de investigación científica.

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Proyectos iniciados	221	230	262	243	-7%
Proyectos en curso ¹	268	279	322	328	2%
Proyectos concluidos	116	159	162	215	33%
Total	605	668	746	786	5%

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

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



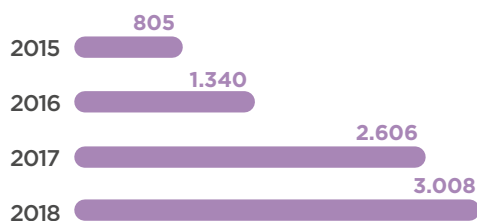
¹ Valores relativos exclusivamente a los proyectos de investigación financiados por agencias de fomento y/o empresas por medio de procesos competitivos o sometidos a evaluación por pares. No incluye estudios clínicos patrocinados por la industria farmacéutica.

ARTÍCULOS PUBLICADOS POR 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 artículos publicados por el periódico en los dos años anteriores.

CITAS DE ARTÍCULOS DE INVESTIGADORES DEL EINSTEIN



Academic Research Organization

A comienzos del 2018, el Centro de Investigación del Einstein se transformó en una *Academic Research Organization* (ARO). Práctica común en los grandes centros de salud del mundo, ARO Einstein es la primera organización de este tipo en Brasil y su creación se inspiró en modelos de los mejores sistemas de salud y universidades a nivel mundial. Actúa en línea con las demás estructuras de innovación y generación de conocimiento del Einstein, en busca de modelos más eficientes para llevar a cabo investigaciones clínicas a gran escala.

A partir de la ARO, el Einstein pasa a coordinar directamente todo el proceso, desde realizar el perfil la investigación hasta la publicación de los resultados en periódicos científicos de alto impacto. Las publicaciones brindarán visibilidad internacional al trabajo, lo que hará que el Einstein sea referencia en las investigaciones clínicas que cambian la práctica y las recomendaciones de las directrices de la salud.

La ARO es capaz de brindar servicios tales como liderazgo académico, gestión de centros, gestión de

datos, análisis estadístico y validación de eventos clínicos, entre otros. La unidad cuenta con asociaciones con industrias farmacéuticas multinacionales, como AstraZeneca, BMS, Amgen, Novartis y Abbvie, y también nacionales, como Libbs y Eurofarma. Esas asociaciones representan un paso importante en el escenario de investigación en Brasil porque unen un centro académico con empresas de referencia para el desarrollo de estudios científicos relevantes para Brasil en diferentes especialidades médicas, como cardiología, hematología, oncología, neurología y diabetes.

Otros socios importantes son el Ministerio de la Salud y la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Insumos Estratégicos. Además de contribuir al Plan Nacional de Investigación Clínica, la ARO lleva a cabo estudios clínicos a gran escala en el marco del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS). El objetivo es identificar respuestas a la carga relacionada con las enfermedades crónicas en Brasil, como la hipertensión, la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y el accidente cerebrovascular.

INNOVACIÓN

A lo largo del 2018, la incubadora Eretz.bio se consolidó como un importante *hub* brasileño de innovación enfocado en la creación de nuevos productos, servicios y tecnologías en el área de la salud. Inaugurada a fines del 2017, cuenta con aproximadamente 30 *startups*, la mitad de las cuales son físicamente incubadas en Eretz.bio. La estructura da cabida a oficinas, salas de reunión y de convivencia y auditorios en un espacio de 800 m² en São Paulo.

Con una programación de conferencias gratuitas, Eretz.bio recibe mensualmente centenas de visitantes, entre estudiantes, médicos, investigadores, profesionales de la salud, emprendedores, inversionistas, profesionales de la industria y representantes de agencias y órganos gubernamentales relacionados con la salud, la investigación y la innovación.

En octubre, el Einstein promovió el Segundo Encuentro Internacional de Empreendimiento e Innovación en Salud, cuyo objetivo fue incentivar la interacción entre líderes del sector de la salud y la tecnología, hospitales de referencia, órganos públicos y emprendedores. El encuentro se considera el principal evento de este tipo en Brasil. Las presentaciones se organizaron en bloques y cada uno de ellos abordó un gran tema del área de la salud, las tendencias fueran señaladas por

los especialistas y las soluciones fueron sugeridas por *startups*. En forma paralela al encuentro, se realizó el Octavo Circuito Einstein de Startups, espacio dedicado a empresas seleccionadas por Eretz.bio para exponer sus soluciones de tecnología en salud.

Con los ojos puestos en la internacionalización de las iniciativas fomentadas por el *hub* brasileño, en junio se firmó un acuerdo con la *Plug and Play Cleveland Innovation Platform*, programa de aceleración global que conecta startups, asociados corporativos e inversionistas de todo el mundo. Principal aceleradora en el área de la salud de los Estados Unidos, *Plug and Play* puede servir como puente en la globalización de las startups apoyadas por Eretz.bio en Brasil.

Empresas, industria e investigación

A lo largo del 2018, la industria farmacéutica se aproximó a Eretz.bio por medio de alianzas. El interés de las empresas farmacéuticas brasileñas e internacionales se centra en la posibilidad de trabajar con startups que diseñan nuevas soluciones para el área de la salud y que cuentan con el apoyo de ARO (*más información en la página 53*).

MÁS SALUD



EN EL MERCADO

Algunos productos de innovación creados por el Einstein ya se encuentran en el mercado como soluciones para los desafíos del área de la salud, entre ellos:

- Presente en más de cien hospitales en Brasil, **Escala** (<https://www.escala.app>) es una herramienta de planificación y gestión de turnos y guardias. Además de organizar al equipo, la plataforma en línea facilita la comunicación entre los gestores y el personal de guardia y genera datos e informes para la institución. Entre las funcionalidades ofrecidas se destacan: panel para el organizador del turno con acceso a través de una aplicación, cambio de guardias entre el equipo y también alertas sobre nuevos turnos, anuncios y cambios. Todo se actualiza en tiempo real. Se generan informes automáticos para los gestores y el turno del día se pone a disposición de todo el hospital.
- **Varstation** (<https://varstation.com>) es una plataforma de procesamiento y análisis personalizados de secuenciación genética utilizada por el Einstein, por Genomka Einstein y algunas startups, en la cuales el Einstein invirtió. La plataforma se está probando con éxito en algunos grandes laboratorios brasileños, universidades como la Universidad de São Paulo (USP), la Universidad Estadual de Campinas (Unicamp) y Universidad Federal de Minas Gerais (UFMG), así como en universidades de Chile y organizaciones hindúes y europeas. Varstation permite que el parte elaborado por el genetista sea más asertivo, pues combina varias bases de datos. A partir de la secuenciación genética, pueden determinarse los riesgos, la prevención, el diagnóstico y el tratamiento para cada paciente. Los laboratorios que utilizan la plataforma no necesitan tener un servidor físico. Además, se trata de un sistema multilingüe y capaz de conectarse con cualquier secuenciador de ADN, lo cual elimina la dependencia a un único proveedor.



ERETZ.BIO

La incubadora de startups del Einstein, creada en el 2017, apoya a 30 empresas que se enfocan en la innovación por medio del desarrollo de productos, servicios y tecnologías en el área de la salud. La mitad de ellas está instalada físicamente en la unidad, ubicada en São Paulo.

Otras estructuras

Además de Eretz.bio, cuyo foco es la vertiente externa de la innovación, el Einstein cuenta con dos estructuras internas: el **Laboratorio de Innovación y el Centro de Innovación Tecnológica (CIT)**. En el primero trabajan profesionales con diversas formaciones, como ingenieros, científicos computacionales, diseñadores y arquitectos de la información, que desarrollan productos de base tecnológica para la salud. El Laboratorio de Innovación está acreditado desde el año 2017 por el Comité del Área de Tecnología de la Información (CATI) del Ministerio de la Ciencia, la Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones (MCTIC) para llevar a cabo proyectos de investigación con recursos de la Ley de la Informática (Ley número 8.248/1991 y Decreto número 5906/2006).

El CIT lleva a cabo proyectos con potencial de innovación en diferentes áreas del Einstein, al tiempo que apoya la captación de recursos para

financiar investigadores y gestionar la propiedad intelectual de la organización. Hasta fines del 2018, el Einstein contaba con cuatro diseños industriales y aguardaba el registro de 49 patentes.

Una joya de talento

Tanto la aplicación Escala como la plataforma Varstation fueron creadas por profesionales vinculados al Einstein, como integrantes del personal médico, profesionales de la salud y de tecnología de la información, bioinformática, investigadores y alumnos de grado o posgrado. Lo mismo se aplica a las otras cuatro *startups* apoyadas: Medway, con foco en las actividades prácticas de enseñanza en Residencia Médica, Rad2, que se enfoca en la automatización del control de calidad de los exámenes de resonancia magnética de la acreditación del *American College of Radiology* (ACR), Hefesto, del área de ortopedia, y la plataforma de enseñanza Osler, en etapa de prototipo.





MEDIANTE LA
INVERSIÓN EN
RECURSOS PROPIOS
EN PROGRAMAS DE
RESPONSABILIDAD
SOCIAL CORPORATIVA
Y FILANTROPÍA Y
MOVILIZACIÓN DE
LA SOCIEDAD, EL
EINSTEIN PONE
EN PRÁCTICA SU
COMPROMISO CON LA
JUSTICIA SOCIAL.

VOLUNTARIADO

La historia del Departamento de Voluntarios del Einstein comenzó en el año 1959, cuando un grupo de esposas de los médicos y empresarios que idealizaron la construcción del hospital se reunió para recaudar fondos para la obra. Desde entonces, sus iniciativas se apoyan sobre los pilares de humanización de la atención, transformación social y generación de conocimiento, con foco en la excelencia y en la capacitación de las comunidades atendidas.

En el 2018, actuaron 573 voluntarios, lo que significó un aumento del 7% con respecto al año anterior. Del más joven, de 15 años, al más viejo, de 94, cada uno dedicó tiempo, cariño y atención a las diversas actividades fomentadas en la Institución.

Se crearon dos nuevos sectores: Doulas y Apoyo al Paciente en la unidad Ibirapuera, lo que totalizó 67 sectores en seis unidades: Morumbi, Paraisópolis, Vila Mariana, Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch, Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho y Externas (Alphaville, Perdizes e Ibirapuera).

El sector Doulas se creó a partir de una asociación con la Secretaría Municipal de la Salud (SMS) de São Paulo y se ampara en la Ley Municipal número 16.602, del 23 de diciembre del 2016, que permite la presencia de doula durante todo el período de trabajo de parto y posparto, siempre que la parturiente lo solicite, en las maternidades y hospitales públicos. El objetivo es humanizar la asistencia al parto y el nacimiento en el Sistema Único de Salud (SUS). Las voluntarias interesadas en actuar como doulas fueron capacitadas por la SMS e iniciaron sus actividades en el Hospital Municipal M'Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch, en el mes de febrero. A lo largo del año se realizaron 389 atenciones.



LOS PILARES DE HUMANIZACIÓN EN LA ATENCIÓN, LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO GUÍAN LA ACTUACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS DEL EINSTEIN. EN EL 2018, LAS MEDIDAS PUSIERON EN MARCHA A 573 VOLUNTARIOS Y ASEGURARON 363.800 ATENCIONES EN 67 SECTORES.

Calidad y satisfacción

El Sistema de Gestión de la Calidad, implantado en el 2002 en el Departamento de Voluntarios y certificado por la norma ISO 9001, permite el monitoreo sistemático de los indicadores de gestión. El índice de cobertura de guardias en el 2018 fue del 88%, el índice de presencia fue del 87% y la rotación fue del 14%.

En el 2018, se realizó una investigación entre el público atendido con el objetivo de evaluar el grado de satisfacción e identificar oportunidades de mejora. Para el 93% de los entrevistados, la experiencia con los voluntarios fue positiva y tuvo un gran valor. El 90% afirmó que fue una grata sorpresa.

ATENCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Unidades Morumbi, Perdizes y Alphaville	234.928	248.741	235.265	213.068	-9,4%
Unidad Paraisópolis ¹	64.392	62.324	64.666	40.718	-37,0%
Unidad Vila Mariana ²	26.504	27.604	29.314	36.500	24,5%
Hospital Municipal M'Boi Mirim	66.260	66.190	62.120	64.834	4,4%
Hospital Municipal Vila Santa Catarina ³	-	4.403	7.894	8.658	9,7%
Total	392.084	409.262	399.259	363.778	-8,9%

¹ Incluye: Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP) y Asistencia Médica Ambulatoria (AMA) Paraisópolis.

² Incluye: Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) y Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP).

³ Atención iniciada en el 2016.

VOLUNTARIADO EN NÚMEROS



67

SECTORES DE
ACTUACIÓN

PROMEDIO:

16 h/mes

POR VOLUNTARIO

363.778

ATENCIÓNES

110.016

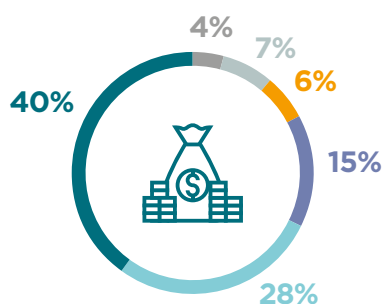
HORAS TRABAJADAS
AL AÑO



Total: 573

- Mujeres
- hombres

APOYO FINANCIERO¹



Total: R\$ 2.871.262

- Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP)
- Hospital Municipal M'Boi Mirim
- Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE)
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina
- Unidades Básicas de Salud (UBS)
- Sistema de Residencia Terapéutica (SRT)

¹ Prestado por el Departamento de Voluntarios a las unidades.

PROGRAMA JOVEN VOLUNTARIO

Desde el año 2016, jóvenes de 15 a 20 años son estimulados a actuar como voluntarios en el Einstein. En el 2018, el programa contó con 15 voluntarios, que realizaron actividades de inclusión digital, arte, entretenimiento y cultura enfocadas en niños y adolescentes de la comunidad de Paraisópolis, así como actividades de artesanía, música, danza y entretenimiento con ancianos el Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE).

PROGRAMA EINSTEIN EN LA COMUNIDAD DE PARAISÓPOLIS



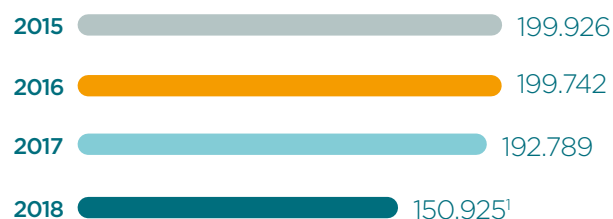
En Paraisópolis, barrio cercano a la unidad Morumbi, el Einstein tiene desde hace 20 años el Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP), que incluye educación, servicio social, deportes, artes, comunicación y salud.

El barrio, localizado en la zona sur de São Paulo, concentra aproximadamente a 80.000 habitantes y se caracteriza por condiciones precarias de habitación e infraestructura, bajo perfil de ingresos y situación de vulnerabilidad de la población.

Con recursos propios, donaciones y dedicación de voluntarios, las actividades del Einstein se proponen fortalecer a la comunidad local.

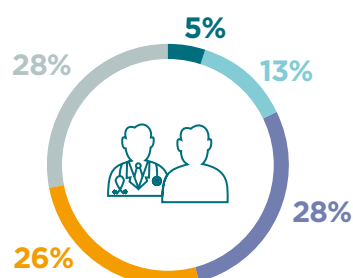
Para realizar la atención multidisciplinaria de salud en el Centro de Promoción y Atención Social (CPAS), la Institución invirtió más de BRL 7 millones de recursos propios en el 2018. El Departamento de Voluntarios del Einstein también promueve diversas actividades en este lugar, como capacitación profesional, talleres de artes plásticas, música, danza, teatro y prácticas deportivas.

ATENCIONES EN EL CPAS



¹El resumen detallado consta en el cuadro de la página 61.

ATENCIONES EN EL CENTRO DE PROMOCIÓN Y ATENCIÓN A LA SALUD (2018)



Total: 150.925

- Núcleo de salud
- Núcleo social
- Núcleo de educación
- Núcleo de arte y comunicación
- Núcleo deportivo

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

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Núcleo de salud	49.087	45.901	38.386	7.358 ¹	-80,8%
Núcleo social	20.325	17.669	18.733	20.038	7,0%
Núcleo de educación	40.321	41.946	38.687	41.859	8,2%
Núcleo de arte y comunicación	39.859	37.564	41.166	39.470 ²	-4,1%
Núcleo deportivo	50.334	56.662	55.817	42.200 ³	-24,4%
Total	199.926	199.742	192.789	150.925	-21,7%

¹ A partir de agosto del 2018, las atenciones prestadas por el núcleo (con excepción del Programa Materno-infantil) pasaron a contabilizarse dentro de la asociación con la Alcaldía de São Paulo (ver página 25).

² Los talleres también se interrumpieron entre julio y mediados de septiembre, cuando los ateliers pasaron por reformas.

³ Durante el último trimestre del año, 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.





FILANTROPÍA

Los preceptos judíos que inspiraron la fundación del Einstein – *mitzvá* (buenas acciones), *refuá* (salud), *chinuch* (educación) y *tsedaká* (justicia social) orientan, hasta nuestros días, las diversas iniciativas de filantropía y desarrollo social. El trabajo se realiza con recursos del propio Einstein.

Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE)

Instalado en un complejo de 17.000 metros cuadrados, el RIAE es un importante símbolo del compromiso social del Einstein. Además de ofrecer vivienda a ancianos, la unidad cuenta con servicio de alimentación, limpieza, lavado de ropa, cuidadores 24 horas por día, equipo de médicos y enfermeros, fisioterapia y asistencia religiosa.

Los ancianos participan en actividades ocupacionales y lúdicas, como arteterapia, musicoterapia, narración de historias, fiestas, juegos y paseos, que son llevadas a cabo por el

equipo del Departamento de Voluntarios del Einstein.

En el 2018, el RIAE atendió a 132 ancianos. Ciento quince de ellos (el 87%) se beneficiaron con gratuidad total o parcial.

Programa Einstein en la Comunidad Judaica

En asociación con la Unión Brasileña Israelí de Bienestar Social (Unibes), el Einstein brinda atención médico-hospitalaria a ancianos que no tienen acceso a seguros médicos. En el 2018, el programa atendió a 1.029 personas.

Donaciones

El Einstein apoya a entidades sin fines de lucro mediante donaciones de recursos financieros, materiales y equipos. En el 2018, 14 organizaciones se beneficiaron con BRL 3.834.282,81.

AMIGO

La organización Amigos de la Oncología y de la Hematología (AMIGO) financia con recursos provenientes de donaciones, proyectos de organizaciones sociales e instituciones públicas centradas en la investigación, la atención y la educación en oncología. Un comité científico se encarga de seleccionar las iniciativas. Toda la suma invertida es captada en eventos y campañas de recaudación de fondos. Desde que la organización fue creada, en el año 2012, se han invertido más de BRL 3,3 millones.

En el 2018, la organización AMIGO destinó BRL 850.000 para la implementación de diversos proyectos. Entre las actividades realizadas durante el año podemos destacar:

- *Survivorship* – plataforma web educativa centrada en el autocuidado de los pacientes después del trasplante de médula;
- Apoyo a niños y adolescentes con cáncer que reciben cuidados paliativos, iniciativa conjunta con la Asociación Brasileña de Asistencia a las Familias de Niños Portadores de Cáncer y Hemopatías (Abrace);
- Concesión de beca de estudio a profesionales de Oncología de las unidades de salud registradas por el Ministerio de la Salud como Unidades de Asistencia de Alta Complejidad en Oncología (UNACON) y Centros de Asistencia de Alta Complejidad en Oncología (CACON) en las ciudades de São Paulo, Río de Janeiro y Belo Horizonte; y
- Estudios en el área de trasplantes y otras terapias de tratamiento del cáncer, desarrolladas por el Einstein.
- Capacitación en mamografía para técnicos en radiología del estado de Piauí, en asociación con la organización no gubernamental Américas Amigas;



De izquierda a derecha: Sidney Klajner, Presidente de la Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein, Meyre Klajner, Consejera de AMIGO, Ida Sztamfater, Presidente de AMIGO, y Claudio Lottenberg, Presidente del Consejo Deliberativo de la Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein.





LA GOBERNANZA ÉTICA
Y RESPONSABLE Y EL
COMPROMISO CON
LA CALIDAD DE LOS
SERVICIOS ORIENTAN LA
GESTIÓN DEL EINSTEIN
Y LOS PROCESOS DE
MEJORA CONTINUA.

ACTUACIÓN ÉTICA

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

Compliance

El Programa de Ética y Compliance avanzó en el 2018 con iniciativas destinadas al control de conflictos de interés, gestión de partes relacionadas y perfeccionamiento de las directrices relacionadas con la prevención de la corrupción. Se definió el flujo de aprobación de contrataciones con las partes asociadas y con las partes relacionadas, con el objetivo de asegurar exoneración y diligencia en procesos que impliquen relación comercial del Einstein con empresas cuyos socios, ejecutivos o consejeros sean o tengan vínculo con personal clave de la administración.

En el 2018 se actualizaron el Manual Institucional de Directrices de Conducta Ética y la Política Institucional de Prevención a la Corrupción con la inclusión de conceptos y orientaciones específicas para la prevención de corrupción activa y pasiva en las unidades de atención del Sistema Único de Salud (SUS).

Se documentaron las orientaciones sobre el funcionamiento del Canal de Denuncias en el Procedimiento Institucional de Uso y Gestión del Canal de Denuncias. Una amplia campaña, en todas las unidades, y la distribución de una guía de bolsillo con orientaciones didácticas sobre el uso de la herramienta ayudaron a difundir el documento.

En las actividades de capacitación se abordaron temas como donaciones, patrocinios, directrices de compliance en los procesos de compra y abuso moral, incluyendo escenarios de simulación realística para capacitación de los líderes, con el objetivo de orientar la identificación y la conducción de casos que pueden ocurrir todos los días. En total, 12.577 colaboradores recibieron capacitación, lo que corresponde al 97,4% del total



de la Institución. Las comunicaciones sobre el tema llegaron al 100% de los colaboradores, la alta administración y los socios y aliados.

En el 2019, el Einstein tiene planes de reforzar los controles relacionados con la gestión de conflictos de interés, partes relacionadas y monitoreo de proveedores. También se prevé el lanzamiento de un posgrado enfocado en la formación de profesionales de compliance en el sector de la salud, con beneficios potenciales para toda la sociedad.

Gestión de riesgos corporativos

En el 2018, el Einstein finalizó un estudio detallado de evaluación de riesgos estratégicos, financieros, operativos y de compliance que resultó en la elaboración de 17 mapas de riesgo y 276 planes de mitigación. La iniciativa se propone perfeccionar

la identificación y la evaluación de los riesgos, estructurar la gestión de mismos por parte de las áreas y fortalecer la cultura de gestión de riesgos.

Para el 2019, se prevé la actualización de los Mapas de Riesgo y la implantación de indicadores para monitoreo de los controles clave y de la exposición a riesgos.

Auditoría y monitoreo

El trabajo implicó la auditoría de diversos procesos de la organización, tales como la gestión de contratos, el flujo de pago a docentes, la seguridad de la información en el sistema Cerner Millennium y procesos de compras y asistenciales en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. A lo largo del año también se realizó un seguimiento de los planes de acción y monitoreo por medio de indicadores de auditoría, originados en trabajos anteriores.

DISCUSIONES SECTORIALES

Con el objetivo de ahondar en el debate de temas éticos y en el desarrollo del sector de la salud, el Einstein participa activamente en comités de *Compliance* de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp), la Asociación Brasileña de Medicina Diagnóstica (ABRAMED) y el Instituto Ética Salud.

Uno de los protagonistas del trabajo conjunto realizado en el 2018 fue el lanzamiento del Código de Conducta para los Hospitales Asociados de la Anahp y el Código de Conducta de ABRAMED. Los documentos reúnen estándares y normas de conducta ética para los asociados de ambas organizaciones.

El Einstein también formó parte del grupo de trabajo encargado de mapear los riesgos de los hospitales, una iniciativa del Instituto Ética Salud, y participó en el I Taller sobre Ética y *Compliance* promovido por ABRAMED.

RESPONSABILIDAD FINANCIERA

En el 2018, los ingresos operacionales netos llegaron a BRL 2.825,7 millones, lo que significa un crecimiento del 3,6% en comparación con el año anterior. Los costos y gastos operativos, excluyendo la depreciación y la amortización, aumentaron un 4,6% con respecto al 2017.

El crecimiento de los costos y gastos se vio atenuado por diversos programas de reducción de dichos rubros, con énfasis en la reducción de mano de obra y proyectos de mejora de la eficiencia operativa. El resultado operativo neto fue de BRL 195,6 millones, un 14,3% menor que el año anterior. El superávit del ejercicio fue de BRL 240,1 millones, un 6,0% menor que el año anterior. El superávit antes de los intereses, los impuestos, la depreciación y la amortización (SAJIDA) llegó a BRL 366,8 millones, un 2,5% menos que el año anterior.

FINANCIACIÓN TOTAL (EN MILLONES DE REALES BRASILEÑOS)



¹ Suma de los préstamos y financiaciones circulantes y a largo plazo.

COMPROMISOS FINANCIEROS ADOPTADOS¹

Aspecto	Restricción	Cálculo	Límite	2016	2017	2018
Caja y aplicaciones financieras	La disponibilidad debe ser del 15% de los ingresos anuales	Efectivo y aplicaciones/ Ingresos netos	≥ 15%	26,8%	28,1%	44,6%
Endeudamiento	La deuda neta no puede superar el doble del valor del superávit antes de intereses, de la depreciación y de la amortización.	Deuda neta/ Sajida	≤ 2,0	-1,0	-1,3	-1,4
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%

¹ En el 2017 se revisaron los compromisos financieros.

ESTADOS FINANCIEROS (expresado en miles de reales brasileños)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
1. Ingresos operacionales netos	2.519.953	2.726.593	2.825.735	3,6%
2. Costos y gastos operacionales	2.299.781	2.498.434	2.630.110	5,3%
3. Resultado operativo (1-2)	220.172	228.159	195.625	-14,3%
4. Total del resultado financiero	38.620	27.333	44.529	62,9%
5. Resultado del ejercicio (3+4)	258.792	255.492	240.154	-6,0%
6. Sajida ¹	341.103	376.115	366.809	-2,5%

¹ Superávit antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

RESULTADOS DEL VALOR AGREGADO (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Valor económico directo generado	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3,7%
Ingresos ¹	2.585.465	2.779.217	2.882.047	3,7%
Valor económico distribuido	2.326.673	2.523.725	2.652.501	5,1%
Costos operativos ²	773.569	916.067	1.011.265	10,4%
Salarios y beneficios de empleados ²	1.164.366	1.265.243	1.324.170	4,7%
Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema único de Salud (Proadi-SUS)	273.964	243.122	233.577	-3,9%
Inversiones en la comunidad ³	57.290	54.014	48.923	-9,4%
Gastos financieros	57.483	45.279	34.567	-23,7%
Valor económico acumulado	258.792	255.492	229.546	-10,2%

¹ Suma de los ingresos netos y de los ingresos financieros menos la deducción de la provisión de invariables.

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

³ Esas inversiones se refieren a los 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.

BALANCE GENERAL (en miles de reales brasileños)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Total del activo circulante	1.330.474	1.245.135	1.240.016	-0,4%
Activo fijo	1.615.207	1.802.892	2.051.652	13,8%
Intangible	205.455	233.510	256.788	10,0%
Otros activos no circulantes	111.114	268.852	784.208	191,7%
Total del activo no circulante	1.931.776	2.305.254	3.092.648	34,2%
Total del activo	3.262.250	3.550.389	4.332.664	22,0%
Pasivo circulante	466.973	526.740	550.032	4,4%
Pasivo no circulante	338.453	311.333	830.162	166,6%
Patrimonio social	2.456.824	2.712.316	2.952.470	8,9%
Total del pasivo y del patrimonio social	3.262.250	3.550.389	4.332.664	22,0%

INDICADORES FINANCIEROS (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
EBITDA ¹	341.103	376.115	366.809	-2,5%
Gastos de capital	307.578	363.694	444.436	22,2%
Caja y inversiones	675.338	766.602	1.259.040	64,2%
Capital de trabajo	239.184	159.776	123.390	-22,8%
Capital total operacional	2.059.846	2.196.178	2.431.830	10,7%

¹ Earnings before interest, tax, depreciation and amortization.



GASTOS DE CAPITAL (EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)

Aspecto	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Terrenos y edificios	82.043	126.079	213.608	69%
Obras/construcciones	67.100	107.092	205.430	92%
Reformas/remodelación	114	ND	ND	0%
Terrenos	14.829	18.987	8.178	-57%
Tecnología y automatización	110.582	109.980	136.943	25%
Sistemas y aplicaciones informáticas	70.611	54.396	74.268	37%
Instalaciones y telefonía	28.848	30.111	22.340	-26%
Equipos informáticos	11.123	25.474	40.336	58%
Equipos médicos	88.694	82.379	54.731	-34%
Máquinas y equipos	14.804	36.929	27.268	-26%
Muebles y enseres	11.454	8.157	11.926	46%
Otros	0	170	0	-100%
Total	307.578	363.694	444.477	22%

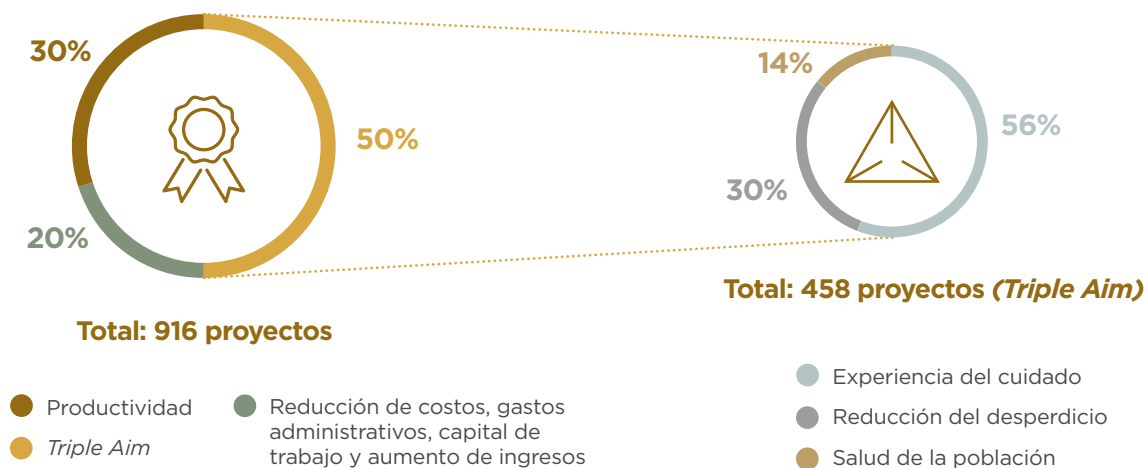
ND: dato no disponible.

MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

El trabajo sistemático centrado en la mejora de los procesos abarca todas las áreas del Einstein y se apoya en la metodología *Lean Six Sigma*, cuyo objetivo es reducir desperdicios, mejorar la eficiencia y aumentar la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los pacientes.

En 10 años de actuación (2008 a 2018), se realizaron 916 proyectos. De ellos, 825 (el 90%) finalizaron hasta el 2018 y 91 (el 10%) se encuentran en marcha. La mitad de las iniciativas están alineados con el modelo de gobernanza *Triple Aim*.

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERATIVA



ACADEMIA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERACIONAL

La Academia Einstein de Excelencia Operacional lleva a cabo proyectos en el área de Educación y Consultoría con el objetivo de difundir conocimiento. Las iniciativas tienen como objetivo capacitar y fomentar la participación activa de los profesionales en el proceso de mejora continua, principalmente en el uso eficiente de los recursos, en el aumento de la calidad de los servicios y en la satisfacción de los pacientes.

RESULTADOS (2018)

- Posgrado en Excelencia Operacional:
 - 11** NUEVOS GRUPOS
 - 6** ESTADOS BRASILEÑOS
 - 355** NUEVOS ALUMNOS
- **120** ALUMNOS EN CURSOS DE ACTUALIZACIÓN PRESENCIAL Y **60** EN EDUCACIÓN A DISTANCIA (EAD)
- **5** VISITAS TÉCNICAS SUPERVISADAS
- **21.500** HORAS EN ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN
- **2** PROYECTOS DE CONSULTORÍA

CADENA DE ABASTECIMIENTO

La cadena de abastecimiento del Einstein cuenta con 3.437 empresas. Las directrices que marcaron las relaciones comerciales con los asociados en el 2018 buscaran las mejores condiciones de negociación, operar de manera cada vez más eficiente, reducir el stock y combatir el desperdicio de insumos y materiales.

La gestión de los aspectos de sostenibilidad de las actividades de abastecimiento se reforzó mediante la creación de un área dedicada dentro de la dirección de abastecimiento. Los objetivos son profundizar el compromiso del Einstein con la protección al medioambiente e identificar oportunidades para incluir el desempeño social y ambiental entre los diferenciales de los proveedores.

El Einstein comparte con los proveedores sus valores éticos por medio del Manual Institucional de Directrices de Conducta y del Manual del Proveedor, al tiempo que estimula las buenas prácticas de calidad, competitividad y desempeño socioambiental. Año a año, se invita a los proveedores críticos o estratégicos a realizar una autoevaluación sobre temas tributarios, laborales, sociales, ambientales y legales. La investigación proporciona información de calidad a la gestión de riesgos y la definición de planes de mejora.

En el 2018, 222 empresas participaron en el proceso. La mayor parte de ellas (el 81%) se clasificó como de alta o mediana adhesión a las buenas prácticas indicadas por el Einstein.

COMPRAS VERDES

En el 2018, el Einstein participó en la creación del Comité de Compras Verdes del Proyecto Hospitales Sanos (PHS), que llevará a cabo un proyecto de tres años centrado en construir soluciones para los desafíos de sustentabilidad en las cadenas de abastecimiento del sector de la salud. El trabajo implicará el diagnóstico, la definición de criterios de monitoreo e iniciativas de mejora y está en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El PHS es una asociación sin fines de lucro en la que participan profesionales de la salud, hospitales y otros prestadores de asistencia a la salud, instituciones de educación e investigación y organizaciones de la sociedad civil.

PROVEEDORES ACTIVOS (2018) - POR CATEGORÍA



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.

RESPUESTA RÁPIDA

En mayo del 2018, Brasil enfrentó una paralización en los transportes que produjo trastornos en prácticamente toda la cadena de abastecimiento. Inmediatamente después de identificar los riesgos de desabastecimiento y las dificultades logísticas que podrían resultar de la paralización, el Einstein instaló un Comité de Crisis y adoptó medidas para minimizar los potenciales impactos de este suceso. La rapidez del Einstein y la mutua colaboración de los proveedores fueron fundamentales para asegurar la exitosa continuidad de las operaciones.

CALIDAD RECONOCIDA

Los servicios y procesos de control del Einstein en los cuatro pilares estratégicos de actuación (asistencia, enseñanza y educación, investigación e innovación y responsabilidad social) y sus actividades de apoyo están en línea con estándares y 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 la protección de investigaciones 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 y de registro (historia clínica) y el control de calidad. El Einstein es la primera 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.

Asociación Brasileña de Histocompatibilidad (ABH): certifica la calidad del laboratorio clínico.

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 do Idoso: 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.

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. Realiza también la certificación de programas específicos, como el Programa de Diabetes, el Programa de Neurología y el Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP).

ONA Nivel 2: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, reconoce a las instituciones que cumplen los criterios de seguridad, gestión integrada, con procesos fluidos, que comprueban plena comunicación entre actividades.

ONA Nivel 3: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal M’Boi Mirim – Dr. Moysés Deutsch, certifica la seguridad, la calidad y la credibilidad de los servicios de salud, reconociendo la excelencia en gestión. Para obtener la certificación, la institución debe demostrar que cuenta con una cultura organizacional de mejora continua madura.

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 relieve abajo*).

Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos (Palc): certifica la calidad de los servicios prestados por el Laboratorio de Patología Clínica.

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.

PLANETREE

En el 2018, el Einstein fue la primera institución de la salud brasileña que recibió la Certificación del Cuidado Centrado en la Persona-*Planetree* Versión 2, Credencial Oro, concedida por la organización *Planetree* International, que es referencia mundial en prácticas de cuidado centrado en la persona. La organización está presente en 23 países y cuenta con más de 700 instituciones asociadas.

El Einstein fue pionero en América Latina al conquistar la Designación *Planetree* en el año 2011 y, desde el 2012, es sede de la Oficina *Planetree* Brasil, que representa a la organización y tiene la responsabilidad de difundir las prácticas y capacitar a las instituciones de la salud.





TALENTO, EL
PERFECCIONAMIENTO
Y EL CRECIMIENTO
PROFESIONAL, LA
PROMOCIÓN DE
LA SALUD Y DE LA
SEGURIDAD DE LOS
COLABORADORES Y
EL COMPROMISO
DEL EQUIPO.

ATENCIÓN INTEGRAL

Promover la atención integral a las personas que trabajan en el Einstein es una premisa para la excelencia de la atención que la institución ofrece. Los colaboradores y sus familiares cuentan con dos clínicas ambulatorias, inauguradas entre los años 2016 y 2018, que desempeñan un importante papel en el recibimiento, la gestión y la promoción de la salud.

En las clínicas, el colaborador es atendido por un equipo específico y dedicado, con un enfoque integral, que promueve el vínculo entre el médico y el paciente (modelo conocido como vinculación nominal). Uno de los puntos fuertes del modelo es reforzar un sistema centrado en la atención primaria. En febrero del 2019, había aproximadamente 10.000 personas vinculadas a ambas unidades, que fueran la inspiración para las Clínicas Einstein (*ver página 19*).

La **Telemedicina** es otra herramienta para la gestión de la salud de los colaboradores. Se accede en línea y a través de cualquier computadora, celular o tablet con cámara, micrófono y reproducción de audio. La atención también puede realizarse en salas específicas en algunas unidades del Einstein o bien vía telefónica.

En el 2018 se creó una política específica para abordar la **salud mental** de los colaboradores, con la adopción de un flujo específico en el 2019 y actividades de concientización, prevención y atención. Las medidas incluyen el monitoreo epidemiológico de casos de riesgo asociados con desorden mental, seguimiento de casos y desenlaces clínicos y gestión de crisis aguda o sufrimiento psíquico. También se sistematizó el proceso de apoyo a los equipos de trabajo de áreas en las que hubo algún evento crítico relacionado con la salud mental.

La promoción de la salud física y mental de los colaboradores forma parte de la Política de Equilibrio y Bienestar (PEqBE). El tema es objeto de atención del Comité de Equilibrio Emocional y Bienestar, que se basa en tres pilares: prevención, promoción y diagnóstico, tratamiento y rehabilitación. Entre las iniciativas se destacan las medidas educativas,

el incentivo a la práctica de actividades físicas y contemplativas, la capacitación para el liderazgo en gestión de conflictos, el equilibrio mental y el bienestar y medidas para disminuir el estigma relacionado con temas de salud mental. Se usan indicadores para medir la salud física y mental de los colaboradores y direccionar las actividades.

Los colaboradores también tienen acceso a orientaciones por medio del Programa de Orientación Personal (POP), que funciona por un número de teléfono 0800, durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana. El programa incluye ayuda psicológica, jurídica, social y educación financiera, entre otras.



CLÍNICAS AMBULATORIAS

Las clínicas ambulatorias que atienden a los colaboradores funcionan mediante un modelo de vinculación nominal orientado a la salud de la familia. Tanto los colaboradores como sus dependientes cuentan con el apoyo de un equipo fijo de profesionales, que refuerzan el vínculo entre el médico y el paciente y aseguran un enfoque integral de cuidado a la salud.

Seguridad

En consonancia con el objetivo de convertirse en una Organización de Alta Confiabilidad - HRO (ver *página 34*), el Einstein intensificó las medidas de gestión de la seguridad ocupacional, que se orienta por el Sistema Einstein de Seguridad del Colaborador, con foco en: Gestión y Procesos, Condiciones Físicas y Cultura y Comportamiento. Los tres aspectos trabajados sirven como orientadores para la planificación de las acciones y proyectos, monitorizados y revisados periódicamente con los diversos equipos.

Hay diversas formas de estímulo a la participación. Una de ellas es reconocer y premiar a las áreas con resultados sobresalientes: al cumplir seis meses sin incidentes y luego en cada período de un año sin incidentes. La premiación se realiza en forma mensual y forma parte de la agenda de reuniones de los Comités de Seguridad del Colaborador, Medioambiente, Sostenibilidad y Energía para Líderes.

Cada año se realiza el Óscar de la Seguridad, cuya 4.ª edición tuvo lugar en el 2018 y contó con 18 premios, distribuidos entre las áreas y profesionales que se destacaron en la prevención de lesiones de los colaboradores.



ÍNDICE DE SEGURIDAD DEL TRABAJADOR¹

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Tasa de frecuencia de accidentes con ausentismo ²	4,91	3,46	1,61	1,98	23,0%
Tasa de accidentes con riesgo biológico sin ausentismo ²	4,70	3,81	2,07	1,67	- 19,2%
Índice de gravedad ³	71,77	59,12	33,84	16,24	- 52,0%
Tasa de ausentismo	1,80	1,81	1,56	1,52	- 2,6%

¹ Hasta el 2017, no se incluía a los colaboradores del Einstein que actúan en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. El alcance se modificó en el 2018 para contemplar a la totalidad de los colaboradores del Einstein.

² Accidentes/horas-hombre trabajadas con exposición al riesgo.

³ Días perdidos, horas-hombre trabajadas con exposición al riesgo.

MEJOR PARA TRABAJAR

Por noveno año, el Einstein forma parte del *ranking* de las 150 Mejores Empresas para Trabajar, de la revista *Você S/A* (Editorial Abril), con Índice de Felicidad Laboral de 83,8, en una escala de 0 a 100. El *ranking* se elabora en asociación con la Fundación Instituto de Administración de la Universidad de São Paulo (FIA-USP). Y, por segundo año, formó parte de la lista de las Mejores Empresas para Comenzar la Carrera, de la misma revista.

Otro reconocimiento de la Institución fue la presencia, por primera vez, en el sector de salud del índice *Great Place to Work* (GPTW), elaborado en colaboración con la revista *Época*, de la Editorial Globo.



Estudio de clima

El Estudio de Clima es una herramienta de diagnóstico sobre los principales factores que pueden influir, tanto positiva como negativamente, en el ambiente laboral. Se realiza desde el año 2004 en la Institución y sus objetivos son:

- Ofrecer a los colaboradores un canal para que expresen libremente su opinión;
- Identificar los aspectos que contribuyen o perjudican el compromiso;
- Señalar las diferencias de percepción entre niveles profesionales y áreas organizacionales;

- Diagnosticar las condiciones de apoyo organizacional ofrecidas a los colaboradores;
- Servir como parámetro de comparación con estudios anteriores y datos del mercado; y
- Orientar las medidas de mejora, con foco en el compromiso, el clima organizacional, la productividad y el alcance de la estrategia institucional.

En el 2018, casi el 75% de los colaboradores respondieron al estudio. El índice de favorabilidad fue del 77%.

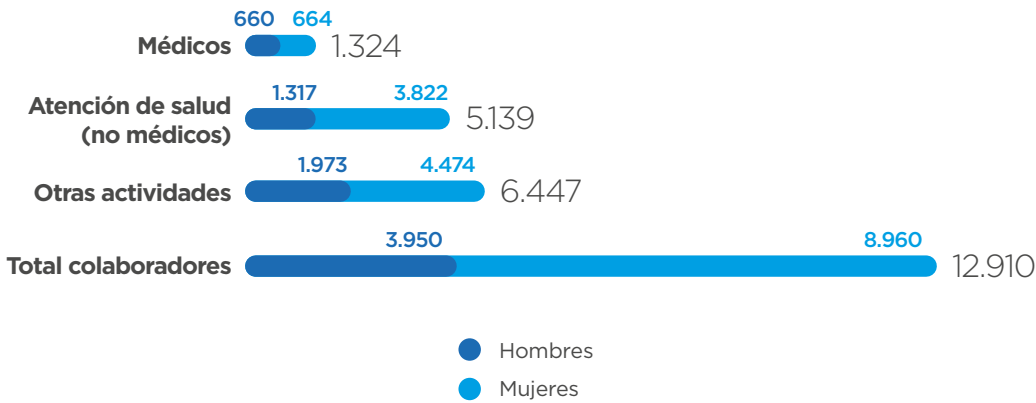
El Einstein en números

QUIÉN HACE EL EINSTEIN

	2016	2017	2018		
			Total	Homens	Mulheres
Colaboradores	12.929	13.218	12.910	3.950	8.960
Por nivel funcional					
Director	21	17	19	11	8
Gerente	71	79	95	38	57
Gerente médico	26	29	28	21	7
Coordinador/Especialistas	365	383	409	132	277
Coordinador médico	92	114	105	75	30
Médicos (I, II, III)	1.253	1.297	1.247	604	643
Profesional	5.754	5.941	5.748	1.511	4.237
Técnico	3.360	3.358	3.289	1.119	2.170
Auxiliar	1.987	2.000	1.970	439	1.531
Por tipo de contrato de jornada					
Tiempo determinado	6	16	21	9	12
Tiempo indeterminado	12.923	13.202	12.889	3.941	8.948
Por tipo de empleo					
Jornada integral	10.959	11.146	10.965	3.217	7.748
Media jornada	1.970	2.072	1.945	733	1.212
Consejeros	180	180	180	160	20
Pasantes	159	183	201	55	146
Subtotal equipo interno	13.268	13.581	13.291	4.165	9.126
Terceros	3.150	3.039	2.144	ND	ND
TOTAL	16.418	16.620	15.435	ND	ND

ND: dato no disponible.

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO (SEGÚN ACTIVIDAD)



OTROS INDICADORES DE DIVERSIDAD (2018)

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
Director	0	0	0	0	0	0	4	4	7	4
Gerente	1	0	0	0	1	1	31	48	6	8
Gerente médico	0	0	0	0	0	0	12	6	9	1
Coordinador/Especialistas	3	2	1	0	15	6	107	223	10	48
Coordinador médico	0	1	0	0	0	0	50	17	25	13
Médicos (I, II, III)	5	4	2	0	57	68	475	515	72	60
Profesional	125	207	8	19	312	996	1.126	3.041	73	200
Técnico	121	216	61	68	463	797	599	1.268	57	105
Auxiliar	77	241	41	76	230	460	181	898	28	173
Total	332	671	113	163	1.078	2.328	2.585	6.020	287	612

EQUIDAD SALARIAL¹

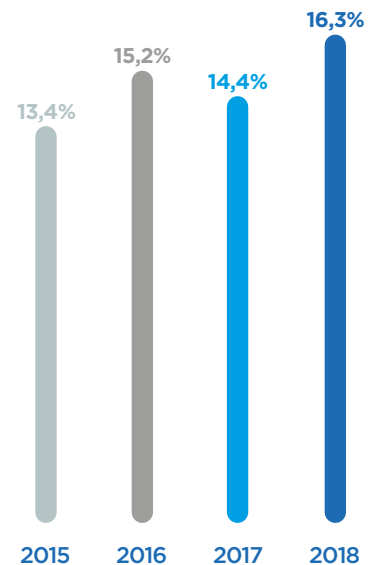
	2016 Proporción	2017 Proporción	2018 Proporción
Director	90,0%	75,9%	79,5%
Gerente	91,0%	86,5%	82,4%
Gerente médico	88,0%	80,6%	83,0%
Coordinador/Especialistas	102,0%	99,5%	100,8%
Coordinador médico	79,0%	86,0%	83,2%
Médicos (I, II, III)	90,0%	91,7%	90,7%
Profesional	106,0%	106,5%	105,5%
Técnico	98,0%	98,0%	98,8%
Auxiliar	106,0%	107,0%	106,7%

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

ROTACIÓN (2018)

Colaboradores	Contratados	Desvinculados	Tasa de rotación
Por género			
Hombres	567	637	16,1%
Mujeres	1.200	1.472	16,4%
Por actividad			
Médicos	226	282	21,3%
Atención de salud (no médicos)	438	720	14,0%
Otras actividades	1.103	1.107	17,2%
Por grupo de edad			
Menos de 30 años	969	153	4,5%
De 30 a 50 años	764	1.221	14,2%
Más de 50 años	34	735	81,8%
Total	1.767	2.109	16,3%

ROTACIÓN



Desarrollo profesional

Toda la capacitación ofrecida a los profesionales de la institución, tanto en el campo técnico como del comportamiento, se organiza en senderos de aprendizaje. La gestión de las capacitaciones se reformuló en el 2018. Además de la cantidad de horas de capacitación de cada colaborador, el Einstein comenzó a evaluar también la efectividad de las capacitaciones. Para ello, se establecieron indicadores que miden el aprendizaje, principalmente en la parte asistencial, de atención a los pacientes.



CAPACITACIÓN

Colaboradores	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Capacitación interna	616.765,0	681.245,0	557.193,0	524.023,0	-6,0%
Capacitación externa	24.503,6	29.311,9	33.855,0	32.219,0	-4,8%
Total	641.268,6	710.556,9	591.048,0	556.242,0	-5,9%
Promedio por colaborador	51,8	53,7	44,6	40,87	-8,3%



Tutoría

El programa Tutoría Einstein, creado en el 2017, comenzó a mostrar resultados en el 2018. Inicialmente aplicado en Urgencia, el programa aproxima a mentores médicos que ya desempeñan funciones en la Institución y a médicos recién contratados. Además de capacitar a los orientados, la iniciativa fortalece el desarrollo del médico mentor, pues permite aplicar en la práctica la estrategia de enseñanza-aprendizaje *on-the-job training*. En la etapa inicial, los mentores recibieron la formación con el apoyo de una asesoría especializada y, actualmente, llevan a cabo un programa interno para capacitar a otros mentores y extender la práctica a la unidad materno-infantil y a la unidad de pacientes graves.

El programa se creó a partir de la percepción de que no bastaba buscar a los mejores profesionales de las mejores universidades: era necesario mostrar a los nuevos profesionales los caminos hacia un trabajo exitoso. Esto incluye aspectos de la práctica médica asistencial, flujos, necesidades de los clientes y características de la cultura organizacional.

Con la sistematización de la tutoría, todo médico contratado es recibido por un mentor, un colega, que no necesariamente actúa en la misma área.

LA TUTORÍA EINSTEIN FUE UNO DE LOS CASES SELECCIONADOS A NIVEL MUNDIAL PARA PRESENTACIÓN DURANTE EL CONGRESO INTERNACIONAL DE LA ASOCIACIÓN PARA DESARROLLO DE TALENTOS (ATD, POR LA SIGLA EN INGLÉS DE ASSOCIATION FOR TALENT DEVELOPMENT), QUE SE REALIZARÁ EN MAYO DEL 2019.

Desde el punto de vista de los médicos contratados, esta medida los ayuda en la integración y en la comprensión de todas las posibilidades ofrecidas en el Einstein, que van más allá de la atención al paciente, como la integración en los GMA (Grupos Médicos Asistenciales), la aproximación a estudios conducidos internamente y actividades de educación.

La tutoría tiene una duración de ocho meses. Cada mentor realiza las sesiones, establece las prioridades de seguimiento de sus orientados y registra el plan trazado y las acciones adoptadas. Desde su implementación, el programa atendió a más de 70 médicos y formó 19 mentores.



Recibir a las víctimas de violencia

Con el objetivo de brindar un ambiente acogedor a las mujeres víctimas de violencia, se creó el Flujo de Apoyo a las Mujeres en Situación de Violencia, que cuenta con el apoyo de ONU Mujeres y del Instituto Maria da Penha. Un video y una conferencia sobre el tema formaron parte del lanzamiento de la política, que tuvo lugar en el Día Internacional de la Mujer, que se conmemora el 8 de marzo. El tema es delicado y, al mismo tiempo, necesario, en un ambiente en el que más del 60% de las personas son mujeres. El flujo ofrece información sobre cómo actuar cuando una compañera de trabajo es víctima de violencia en casa, lo que asegura que cada una de ellas sea atendida en sus necesidades específicas (recibiendo asistencia psicológica, social y jurídica). Todo ese trabajo es confidencial.

La iniciativa fue creada por el Comité de Mujeres, grupo voluntario multiprofesional que, desde el año 2015, intenta promover la igualdad de género en las relaciones laborales. Desde el año 2016, el Einstein es signatario de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres de la ONU. El flujo asegura el principio 3, "Garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de todas las mujeres y hombres que trabajan en la empresa". En el 2018, la red de apoyo siguió de cerca 11 casos.

Diálogos continuos

Con el objetivo de fomentar mejoras todos los días, comenzó a estimularse el *feedback*. Para ello, se organizó la campaña Diálogos Continuos, que incentiva el intercambio entre el líder y el liderado en cualquier momento y no solo cuando hay una evaluación anual de desempeño. Se trata de un cambio de cultura y, para su éxito, se enseñó cómo dialogar abiertamente de forma constante. El objetivo es fomentar relaciones transparentes, tanto entre los líderes y sus equipos como entre colegas que desempeñan la misma función, lo que impulsa el desarrollo de todo el equipo.

Workplace

Con la intención de mejorar y facilitar la comunicación interna, en mayo el Einstein comenzó a usar *Workplace*, red social usada en entornos laborales. Hasta el final del 2018, el 70% de los colaboradores (aproximadamente 9.000 personas) se habían adherido a la red.

La interacción se produce tanto de forma abierta, para todos, como en el caso de la comunicación interna, que comparte contenidos, como en grupos, que pueden ser unidades específicas, de líderes, de médicos asistenciales e incluso de determinados equipos.



La aplicación permite participar en grupos de trabajo sobre proyectos o temas específicos de interés de cada colaborador, compartir las mejores prácticas, publicar textos, fotos y videos, comunicarse con los asociados de un proyecto, dar “me gusta” y comentar las publicaciones de compañeros, enviar mensajes a través del *Work Chat*, con lo que se sustituye el uso del WhatsApp para asuntos de trabajo, y hacer transmisiones en vivo. *Workplace* es una herramienta esencial, principalmente para los equipos que no trabajan frente a una pantalla de computadora.

Home office

En junio, la Institución lanzó su proyecto de *home office*. Los colaboradores cuyo trabajo puede realizarse a distancia y que tengan una computadora portátil encriptada del Einstein para desarrollar sus tareas se mapearon y recibieron una invitación para trabajar una vez por semana desde su casa. La adhesión es voluntaria y, de las 441 personas elegibles, 150 se adhirieron al trabajo remoto. Tanto los líderes como los liderados pasaron por un entrenamiento antes de comenzar esa nueva relación laboral. Se espera expandir la adhesión al *home office* en el 2019, con lo que se incentivará el uso de tecnología, se propiciará el aumento de la productividad y se optimizarán los recursos financieros, al tiempo que se promoverá la calidad de vida.

TRES DE CADA CUATRO
COLABORADORES DEL
EINSTEIN USAN WORKPLACE
(RED SOCIAL PARA
ENTORNOS LABORALES)
PARA INTERCAMBIAR
INFORMACIÓN Y
COMUNICARSE
CON RAPIDEZ.





**LA GESTIÓN
AMBIENTAL TIENE
EL OBJETIVO DE
REDUCIR EL IMPACTO
DE LAS OPERACIONES
DEL EINSTEIN Y
SE CENTRA EN EL
CONSUMO DE AGUA
Y ENERGÍA, EN LA
GENERACIÓN Y EL
DESTINO FINAL
DE RESIDUOS Y
EN LA EMISIÓN DE
GASES DE EFECTO
INVERNADERO**

GESTIÓN DE IMPACTOS

Con el propósito de reducir el impacto ambiental de sus operaciones, el Einstein integró su Sistema de Gestión Ambiental (SGA), certificado por la ISO 14001:2015, con el Sistema de Gestión de Energía (SGE), guiado por la ISO 50001:2011. La iniciativa exigió diversas medidas, entre ellas, la elaboración de un plan específico de capacitación, comunicación y concienciación de los colaboradores y profesionales tercerizados.

También se creó el Sistema de Gestión Integrada (SGI), que engloba sistemas de gestión ambiental y de energía, que se reunió en una instancia única: el Comité Estratégico del SGI con la Alta Dirección y los Líderes (los antiguos comités de Líderes y Estratégico y Medioambiente). El principal objetivo del cambio fue asegurar una mayor efectividad en la comunicación de las metas y en el seguimiento de las medidas y los resultados alcanzados.

Los esfuerzos de gestión culminaron en la certificación de la unidad Morumbi con la norma ISO 50001:2011, en el mes de diciembre. La conquista evidencia el alcance del modelo de gestión energética del Einstein y su constante búsqueda por la excelencia. El Einstein obtuvo la recertificación de la norma ISO 14001, en la versión del 2015, que es más exigente, lo que amplió el alcance de la cobertura.

Otro punto importante del 2018 fue la realización, por parte de una consultoría, de un diagnóstico de conformidad ambiental en 13 unidades de la Sociedad y en 20 unidades del Instituto Israelita de Responsabilidad Social (IIRS), en las cuales el Einstein realiza la atención a través del Sistema Único de Salud (SUS). En la primera fase, la iniciativa tiene el objetivo de evaluar los principales riesgos ambientales relacionados con los residuos sólidos, la contaminación sonora y el movimiento arbóreo, entre otros aspectos.

Los datos orientarán el perfeccionamiento de las estrategias de gestión. El plan es extender el SGA a todas las unidades del IIRS que actualmente se encuentran fuera del alcance de la certificación ISO 14001. Cinco de ellas ya pasaron por una auditoría interna y las mejoras identificadas podrán replicarse en las demás unidades.

Energía

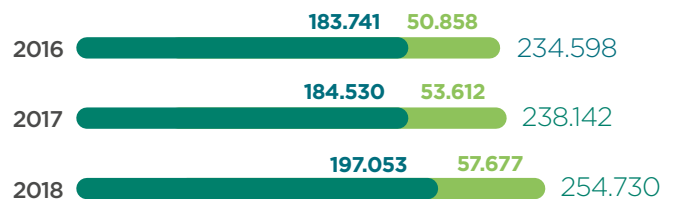
Las iniciativas del Einstein tienen el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia energética en las operaciones. Entre los avances del 2018 merecen mención especial, además de la creación del Sistema de Gestión de Energía (SGE), una medida de planificación, organización, gestión y control energético y la definición de indicadores de desempeño específicos para los principales usos finales de la energía eléctrica, tales como los que se utilizan para la central de aire acondicionado (kWh/t) y para el conjunto de bombas hidráulicas (kWh/m³).

En el 2018, finalizaron en la Unidad Morumbi tres importantes acciones realizadas por el Einstein en asociación con Eletropaulo/Procedimientos del Programa de Eficiencia Energética (PROPEE). Juntas, resultaron en un ahorro aproximado del 4% del consumo local de energía. Se las presentamos a seguir:

- Cambio de 18.550 lámparas convencionales por LED, lo que significó un ahorro de 2.150 megawatt-hora por año, equivalente al consumo de más de 8.600 residencias;
- Instalación de paneles fotovoltaicos para generación de energía solar; y
- Sustitución de bombas al vacío, usadas en algunos procedimientos quirúrgicos, por equipos más modernos y económicos.



CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)



GJ: gigajoules.

- Fuentes renovables
- Fuentes no renovables



Paneles fotovoltaicos para generación de energía solar, en la unidad Morumbi.

CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)

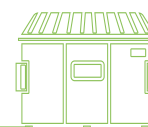
	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Fuentes renovables					
Etanol	4	1	0	0	-
Electricidad	182.641	183.740	184.530	197.053	6,8%
Fuentes no renovables					
Gas natural	43.350	42.656	40.304	47.392	17,6%
Gasolina	96	101	272	488	79,5%
Combustible diésel	3.179	8.092	13.036	9.797	-24,8%
Total	229.270	234.598	238.142	254.730	7,0%

GJ: gigajoules.

Buenas prácticas

Durante la Semana Mundial del Medioambiente, que se festejó en el mes de junio, el Einstein lanzó el Premio de Buenas Prácticas de Medioambiente, en el que reconoce las iniciativas de las unidades.

Los tres ganadores de esta primera edición fueron: iniciativas de reducción del consumo de agua en la unidad Alphaville, reutilización de mantas en el Centro Quirúrgico de la unidad Morumbi y eliminación correcta de medicamentos en la Asistencia Médica Ambulatoria (AMA) Pirajussara.



Agua

Con la adopción de una serie de medidas enfocadas en el consumo racional de agua, el Einstein cumplió la meta para el 2018. El consumo total fue un 9,2% menor que el del 2017. El volumen ahorrado —27,6 metros cúbicos— sería suficiente para abastecer a una población de casi 8.400 personas por un mes, de acuerdo con datos del IBGE.

Se instaló un nuevo sistema de medición y monitoreo en cada entrada de agua de las unidades, además de los principales consumidores en los seis edificios de la unidad Morumbi. Este sistema ayudará a identificar nuevas oportunidades de avances en el uso racional del agua.



CONSUMO DE AGUA (m³)

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017
Concesionaria	266.134	278.750	288.286	239.268	-17,0%
Pozo artesiano propio	56.952	34.520	12.244	33.662	174,9%
Total	323.086	313.270	300.530	272.930	-9,2%



Residuos

Una de las novedades fue la implantación, en la unidad Vila Mariana, de compostaje de residuos orgánicos producidos durante la preparación de alimentos. El proyecto permitió que 7,6 toneladas de residuos, recogidos a lo largo del año, se aprovecharan como abono en vez de destinarse a rellenos sanitarios.

También avanzaron las medidas para la mejora de los indicadores de reciclaje, tales como la medida individual, la creación del Boletín de Residuos de cada una de las unidades y la capacitación de

los colaboradores sobre la correcta gestión de residuos. Esta vez, la dinámica tuvo el formato de juego (*gamification*) para reforzar la fijación de los conocimientos.

El Einstein también concluyó las pruebas del proceso de descontaminación de residuos infectantes (peligrosos) en autoclave en la unidad Morumbi. Después de la descontaminación y la trituration, el material podrá eliminarse con seguridad, como residuo común. El autoclave está apto para operar y a la espera de autorización de operación.

RESÍDUOS (t)

	2015	2016	2017	2018	Δ 2018/2017	Método de descarte
Residuos peligrosos	1.356,5	1.293,3	1.200,4	1.460,0	21,6%	
Infectante	1.280,3	1.207,0	1.106,4	1.324,9	19,7%	Autoclave
Químico	75,8	85,4	93,2	134,9	44,8%	Incineración
Desechos radioactivos ¹	0,4	0,8	0,9	0,2	-79,8%	Almacenamiento para desintegración en el mismo lugar
Residuos no peligrosos	2.961,3	2.724,8	2.621,8	2.918,3	11,3%	
No reciclables	1.728,8	1.668,9	1.524,4	1.570,2	3,0%	Relleno sanitario
Reciclable	1.232,5	1.055,9	1.097,4	1.348,1	22,9%	Reciclaje
Total (t)	4.317,9	4.018,1	3.822,2	4.378,3	14,5%	
Intensidad de residuos producidos (kg de residuos/pasajes-equivalentes²)	0,317	0,305	0,380	0,403	5,9%	

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

² El total de pasajes-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, 6,5 horas en urgencia y 24 horas en internaciones.

EN EL 2018, MÁS DE LA MITAD DE LOS RESIDUOS NO PELIGROSOS COLECTADOS EN EL EINSTEIN SE DESTINARON A RECICLAJE. EL AÑO ANTERIOR, LA CANTIDAD RECICLADA REPRESENTABA MENOS DEL 30%. EL RESULTADO REFLEJA EL ESFUERZO CONTINUO DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS Y LAS MEDIDAS DE CONCIENCIACIÓN DE LOS COLABORADORES.

RESIDUOS (t)



DESTINO¹ (2018)



¹ Considera solo los residuos no peligrosos.

Emisiones

El Einstein se esfuerza por reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), responsables del calentamiento global, aunque, dada la naturaleza de sus actividades, no figure entre los grandes emisores. Una de las principales medidas que adopta es el programa Transporte de Bajo Carbono, que prevé, entre otras medidas:

- Uso preferente de vehículos abastecidos con etanol y/o gas natural vehicular (GNV) por parte de los prestadores de servicios (exigencia definida en los contratos comerciales);
- Uso preferente de la flota de vehículos que funcionan con etanol para el transporte de personas; y
- *Bike Courier* – servicio de entrega con bicicletas en regiones en las que la logística lo permita, lo que ha evitado la emisión de 4,2 toneladas de carbono por año.

ÓXIDO NITROSO

Entre las fuentes de generación de GEI, una de las que más contribuyen individualmente a la huella de carbono de los hospitales es el óxido nitroso (N₂O), utilizado en procedimientos de anestesia. Desde el 2013, el Einstein desarrolla proyectos para reducir su consumo a adecuando de forma más precisa el flujo anestésico al tipo de cirugía, la concientización del equipo de anestesiistas, la calibración y la mejora de equipos. Las medidas posibilitaron reducir en un 40% el consumo anual de gas, entre los años 2013 y 2018, y evitaron la emisión de 9.650 toneladas de CO₂e. Eso equivale a la captación de carbono de un bosque 40 veces mayor que el Parque Ibirapuera.



PROCESO DE RELATO Y MATERIALIDAD

En el presente Informe de Sostenibilidad 2018, la Sociedade Beneficente Israelita Albert Einstein (SBIBAE) presenta sus principales avances y desafíos en la gestión de la sostenibilidad. La publicación se elaboró de acuerdo con las GRI Standards, opción esencial, y se refiere al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2018. Cumple los principios de contexto (equilibrio), plenitud, materialidad e inclusión de *stakeholders*.

La selección del contenido considera los temas señalados como los más relevantes para los *stakeholders* durante los procesos periódicos de definición de materialidad. El más reciente se realizó en diciembre del 2017 y consideró a los públicos de interés directa o indirectamente afectados por el Einstein y que influyeron en la conducción del negocio a corto, mediano y largo plazo. Por medio del estudio en línea se recogieron las percepciones de colaboradores (1.437), médicos (426), proveedores (64), voluntarios (43), profesionales de la enseñanza (37), investigadores (7), pacientes que forman parte del Consejo Consultivo de Pacientes (5), alumnos (4), representantes de las operadoras de seguros médicos (3) y miembros de los comités gestores del área pública (2).

El proceso también incluye el análisis de una serie de publicaciones, entre ellas Observatorio 2017, de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp), el Plan Nacional de Salud (2016/-2019), el Plan Estatal de Salud del Estado de São Paulo (2016-2019) y el Plan Municipal de Salud de São Paulo (2014-2017), entre otros, y los temas cubiertos por normas y metodologías de referencia en el área de la sostenibilidad, como los estándares establecidos por el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) para el sector de la salud y las investigaciones con *stakeholders* realizadas por la GRI.

Entre los 36 temas inicialmente mapeados para subsidiar el proceso de revisión de la materialidad, se identificaron 11 como prioritarios, los cuales fueron validados por el liderazgo de la Institución. Ellos son:

- **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;
- **Privacidad del paciente:** garantía de la privacidad y la seguridad de la información de los pacientes;
- **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 en salud con foco en el enfrentamiento de los desafíos actuales y futuros (ejemplos: perfil de la población, tendencias epidemiológicas, ineffectancias, dificultades de financiación y estructura, etc.);
- **Modelo de remuneración de los servicios de salud:** aportes (información, referencias, estudios, postura clara, etc.) al debate sobre los modelos que existen para fomentar la evolución y la sostenibilidad del sistema de salud;
- **Desempeño económico:** equilibrio económico y prácticas relacionadas con 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;
- **Relaciones laborales:** respeto por las leyes laborales, adopción de sistemas de remuneración adecuados y definición de responsabilidades e incentivos con el objetivo de promover un ambiente favorable para el desarrollo de las funciones;
- **Salud y seguridad ocupacional:** gestión adecuada de los riesgos asociados al ambiente laboral y al desempeño de las funciones; y
- **Generación y eliminación de residuos:** gestión adecuada de los residuos sólidos, desde la etapa de generación hasta la eliminación final.

TEMAS MATERIALES Y LÍMITES

Tema material	Visión de los stakeholders ¹	Indicadores de monitoreo	¿Dónde se produce el impacto?	Participación el Einstein
 Experiencia del paciente	• Alumnos • Miembros de comités gestores del área pública • Médicos • Voluntarios • Operadoras de seguros médicos • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Entidades sectoriales	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • Estudio de satisfacción con pacientes • Manifestaciones en el Servicio de Atención al Cliente (SAC)	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Prevención de enfermedades y promoción de la salud	• Alumnos • Médicos • Voluntarios • Operadoras de seguros médicos • Pacientes • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Entidades sectoriales	• 103-01 • 103-02 • 103-03	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Privacidad del paciente	• Alumnos • Miembros de comités gestores del área pública • Médicos • Voluntarios • Operadoras de seguros médicos • Pacientes • Investigadores • Proveedores	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 418-01	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Salud y seguridad del paciente	• Alumnos • Médicos • Voluntarios • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Entidades sectoriales • Gobierno	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 416-01 • Índices de seguridad del paciente	Pacientes	Impacto causado por la institución
 Acceso a la salud	• Colaboradores • Alumnos • Médicos • Voluntarios • Operadoras de seguros médicos • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Entidades sectoriales • Gobierno	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • Inversiones en acciones sociales • Programa Einstein de Trasplantes • Atenciones del Departamento de Voluntarios • Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP) • Asociación con la Intendencia de São Paulo • Hospital Municipal Vila Santa Catarina • Hospital Municipal M'Boi Mirim	Sociedad	Impacto causado por la institución
 Modelo de remuneración de los servicios de salud	• Colaboradores • Miembros de comités gestores del área pública • Operadoras de seguros médicos • Gobierno	• 103-01 • 103-02 • 103-03	Sector de la salud	Impacto causado por la Institución y en las relaciones con su cadena de valor
 Desempeño económico	• Colaboradores • Operadoras de seguros médicos • Entidades sectoriales • Gobierno	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 201-01 • 201-04 • Capitalización total • Compromisos financieros adoptados • Estados financieros • Balance general • Indicadores financieros • Gastos de capital	Sociedad	Impacto causado por la institución

Tema material	Visión de los stakeholders ¹	Indicadores de monitoreo	¿Dónde se produce el impacto?	Participación el Einstein
 Combate a la corrupción	• Médicos • Operadoras de seguros médicos • Profesionales de enseñanza	• 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
 Relaciones laborales	• Colaboradores • Alumnos • Operadoras de seguros médicos • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores • Gobierno	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 401-01 • 402-01	Colaboradores	Impacto causado por la institución
 Salud y seguridad ocupacional	• Alumnos • Médicos • Profesionales de enseñanza • Proveedores	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 403-02 • Índice de seguridad del colaborador	Colaboradores	Impacto causado por la institución
 Generación y eliminación de residuos	• Alumnos • Miembros de comités gestores del área pública • Médicos • Operadoras de seguros médicos • Investigadores • Profesionales de enseñanza • Proveedores	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 306-02	Medioambiente	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	Evaluación de la forma de gestión
	Página		
Experiencia del paciente	91, 92 y 93	38	38
Prevención de enfermedades y promoción de la salud	91, 92 y 93	15 y 19	15 y 19
Privacidad del paciente	91, 92 y 93	23 y 96	23 y 96
Salud y seguridad del paciente	91, 92 y 93	34 y 96	34 y 96
Acceso a la salud	91, 92 y 93	15 y 25	15 y 25
Modelo de remuneración de los servicios de salud	91, 92 y 93	17	17
Desempeño económico	91, 92 y 93	67 y 95	67 y 95
Combate a la corrupción	91, 92 y 93	65 y 95	65 y 95
Relaciones laborales	91, 92 y 93	75 y 96	75 y 96
Salud y seguridad ocupacional	91, 92 y 93	76	76
Generación y eliminación de residuos	91, 92 y 93	88	88

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

GRI STANDARD

	Indicador	Página/respuesta	Omisiones
GRI 101: Fundamentos 2016			
Divulgación general			
GRI 102: Divulgación general 2016	102-01 Nombre	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE)	-
	102-02 Actividades, marcas, productos y servicios	Pág. 9	-
	102-03 Localización de la sede	São Paulo (SP)	-
	102-04 Localización de las operaciones	Pág. 9	-
	102-05 Tipo y naturaleza jurídica de la propiedad	Pág. 9	-
	102-06 Mercados en los que actúa	Pág. 9	-
	102-07 Porte	Págs. 6 - 9 e 67	-
	102-08 Empleados y otros trabajadores	Pág. 78	-
	102-09 Cadena de suministro	Pág. 71	-
	102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	No hubo.	-
	102-11 Principio de la precaución	La planificación estrategia 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	Págs. 9 y 10	-
	102-13 Participación en asociaciones	Págs. 9 y 10	-
	102-14 Mensaje del presidente	Pág. 4	-
	102-16 Valores, principios, estándares y normas de comportamiento	Pág. 11	-
	102-18 Estructura de gobernanza	Pág. 10	-
	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	Pág. 91	-
	102-41 Porcentaje de empleados cubiertos por acuerdos de negociación colectiva	100%	-
	102-42 Identificación y selección de <i>stakeholders</i>	Pág. 91	-
	102-43 Enfoque para hacer participar a los <i>stakeholders</i>	El compromiso asumido para la elaboración del presente informe se describe en la página 91. Los demás procesos de diálogo, llevados a cabo en el quehacer diario de la institución, no están sistematizados en listas formales de públicos o procedimientos.	-
	102-44 Principales temas y preocupaciones planteadas	Pág. 92	-
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	O Einstein concentra as atividades em apenas uma entidade, coberta integralmente pelas demonstrações financeiras e por este relatório.	-
	102-46 Definición del contenido y límites	Pág. 91	-
	102-47 Lista de temas materiales	Pág. 91	-

	Indicador	Página/respuesta	Omisiones
GRI 102: Divulgación general 2016 (cont.)	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 del 2018.	-
	102-51 Fecha del informe anterior 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 las <i>GRI Standards</i> , opción esencial.	-
	102-55 Índice de contenido GRI	Pág. 94	-
	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 de sus límites	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 67	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 67	-
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-01 Valor económico directo y distribuido	Pág. 68	-
	201-04 Asistencia económica 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. Moisés Deutsch y la ejecución del programa de Atención Básica a la Secretaría Municipal de Salud de São Paulo, que se describen en la página 25.	-
Combate a la corrupción			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Págs. 65 y 95	-
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs. 65 y 95	-
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 entrenamientos sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Las comunicaciones alcanzaron al 100% de los colaboradores y 12.577 colaboradores recibieron capacitación, lo que equivale al 97,4% del total.	-
	205-03 Casos confirmados de corrupción y medidas tomadas	No hubo.	-

GRI STANDARD

Indicador	Página/respuesta	Omissiones
CONTENIDO TEMÁTICO AMBIENTAL		
Efluentes y residuos		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 85 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 85 -
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-02 Residuos por tipo y método de eliminación	Pág. 88 -
CONTENIDO TEMÁTICO SOCIAL		
Empleo		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 75 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 75 -
GRI 401: Empleo 2016	401-01 Nuevas contrataciones y rotación de empleados	Pág. 80 -
Relaciones laborales		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 75 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 75 -
402: Relaciones laborales 2016	402-01 Plazo mínimo de notificación sobre cambios operativos	No existe un plazo mínimo determinado. Las informaciones de los acuerdos colectivos se ponen a disposición inmediatamente después de la finalización de los documentos. -
Salud y seguridad ocupacional		
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 76 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 76 -
GRI 403: Salud y seguridad ocupacional 2016	403-02 Lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos, absentismo y fatalidades relacionadas con el trabajo	Pág. 77
Salud y seguridad de los clientes		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Pág. 34 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Pág. 34 -
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 34. -
Privacidad del cliente		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de sus límites	Págs. 91, 92 y 93 -
	103-02 Forma de gestión y sus componentes	Págs. 23 y 96 -
	103-03 Evolución de la forma de gestión	Págs. 23 y 96 -
GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-01 Total de quejas comprobadas relativas a la violación a la privacidad y a la pérdida de datos de clientes	No hubo quejas ni casos de violación de la privacidad ni pérdida de datos, pero se produjo la suspensión de 28 colaboradores debido a acceso indebido a información. -

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 integra el Comité Brasileño de la iniciativa y estimula la adhesión de otras empresas a la iniciativa.

La siguiente tabla indica las principales medidas adoptadas en el 2018.

Principio	Página
Derechos Humanos	
1  Apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente.	65 y 71
2  Asegurarse de su no participación en violaciones a esos derechos.	65 y 71
Trabajo	
3  Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	65
4  Apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	65 y 71
5  Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	65 y 71
6  La eliminación a la discriminación en el empleo.	80, 81 y 82
Medioambiente	
7  Apoyar un enfoque preventivo a los desafíos medioambientales.	85
8  Desarrollar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	71 y 85
9  Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	85
Contra la corrupción	
10  Combatir la corrupción en todas sus formas, incluso la extorsión y el soborno.	65



PRESIDENTES HONORARIOS

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

DIRECTORIO ELEGIDO

(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

MESA DIRECTORA

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

Claudio Luiz Lottenberg
Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schvartsman
Nelson Hamerschlak
Vicepresidentes

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

Luis Fernando Aranha Camargo
Mauro 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 Schvartsman
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

1º TERCIO (MANDATO: 05/12/2016 A 05/12/2022)

Luiz Gastão Manguê Rosenfeld Z'L
(Falecido em 18/3/2018)
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
Luiz Roberto Zitron
Marcelo Blay
Marcelo Franken
Marcelo Pires Prado
Marcelo Wajchenberg
Marcos Arbaitman
Marcos Karniol
Mario Grinblat
Mario Ruhman
Michael Edgar Perlman
Milton Glezer
Milton Steinman
Nelson Hamerschlag
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

2º TERCIO (MANDATO: 03/12/2012 A 03/12/2018)

Abram Topczewski
Alberto Alain Gabbai
Alberto Blay
Alice D'agostini Deutsch
Amit Nussbacher
Anna Maria Andrei Fichmann
Antonio Eduardo Pereira Pesaro
Ari Stiel Radu Halpern
Benno Enijsman
Bento Fortunato Cardoso dos Santos
Carlos Vicente Serrano Junior
Celso Lafer
Charles Siegmund Rothschild
Claudio Arnaldo Len
Claudio Mifano
Eduardo de Campos Werebe
Eduardo Tabacow Hidal
Eduardo Zlotnik
Fabio Schwartsman
Fernando Bacal
Fernando Fix
Flavio Roberto Huck
Flavio Steinwurz
Guilherme Ary Plonski
Guilherme Carvalhal Ribas
Gustavo Caserta Lemos
Hallim Feres Jr
Henri Armand Slezynger
Henri Philippe Reichstul
Ida Sztamfater
Jacyr Pasternak
Jaime Zaladek Gil
Jaques Pinus
João Carlos Guedes Sampaio Goes
Jorge Thomaz Weil
José Mauro Kutner
Manuel Mindlin Lafer
Marcelo Katz
Marcelo Langer Wroclawski
Marcelo Giovanni Perlman
Marcio Abrahão
Marcos Knobel
Marcos Lederman
Mauricio Kurc
Meyer Joseph Nigri
Michel Levy
Moises Cohen
Morris Dayan
Octavio J. Aronis
Oren Smaletz
Ricardo Botticini Peres
Roberto Luiz Leme Klabin
Roberto Ruhman
Rubens Brandt
Sandra Sandacz
Sidney Glina
Silvio Eduardo Bromberg
Sueli Dicker
Telma Sobolh
Victor Nudelman

CONSEJO DELIBERATIVO

3º 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 H. Ascher
Edílio 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 M. 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 Berkiensztat
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio B. Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk

DIRECTORIO 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)
Moises 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)

Abrão Elias Frankel
Boris Tabacof
Carlos Schuartz
Claudio Luiz Lottenberg
Israel Schachnik
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 ejercicio 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

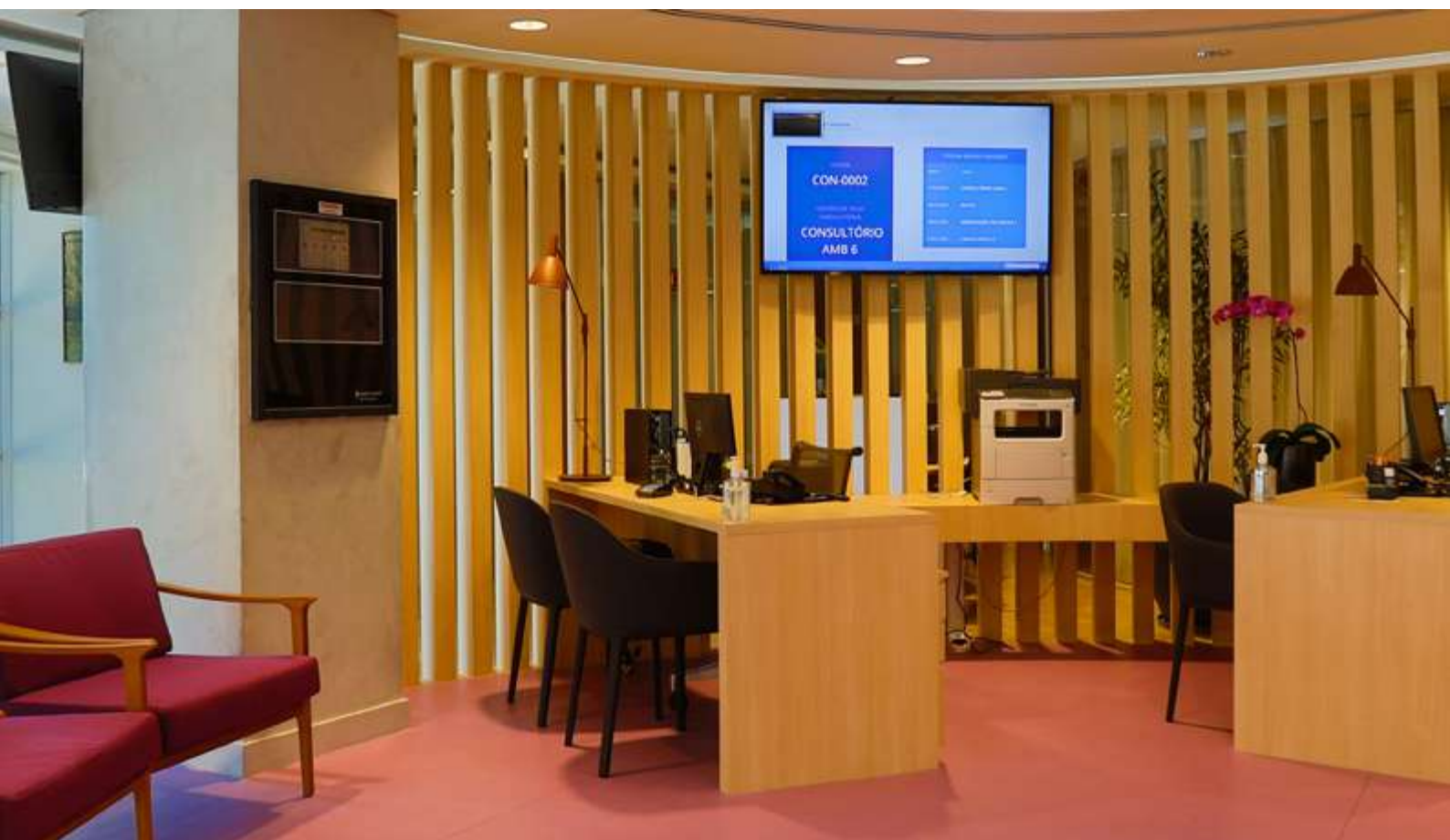
Tauba Gitla Abuhab

Tesoreras

Myriam Haber

Rachel Reichhardt

Secretarias



DIRECTORIO 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 Educación

Luiz Vicente Rizzo

Director-superintendente de Investigación

Guilherme de Paula Pinto Schettino

**Director superintendente del Instituto Israelita
de Responsabilidad Social**

Gustavo Guacelli Taboas

Director ejecutivo de Suministros y Logística

Deise de Almeida

Directora ejecutiva comercial

Patricia Leisnock Santos

Directora ejecutiva del Departamento Financiero

Junia Gontijo

Directora ejecutiva de Ingeniería y Mantenimiento

José Cláudio Cyrineu Terra

**Director Ejecutivo de Innovación y
Gestión del Conocimiento**

Miriam do Carmo Branco da Cunha

Directora ejecutiva de Recursos Humanos

Ricardo da Silva Santoro

Director ejecutivo de Tecnología de la Información

Cláudia Garcia de Barros

**Directora ejecutiva de Práctica Asistencial,
Calidad y Seguridad**

Anarita Buffe

**Directora de Desarrollo de Proyectos
y Consultoría**

Viviane Souza Miranda

**Directora de Auditoría, Gestión de Riesgos
y Compliance**

Rogeria Leoni Cruz

Directora Jurídica

DIRECTORIO

Sergio Eduardo Alonso Araujo

Director de Oncología

Andrea Thome Suman

**Superintendente de Estrategia e
Inteligencia de Datos**

Claudia Regina Laselva

Directora de la Unidad Hospitalaria Morumbi

Fabiana Rolla

**Directora Médica del Hospital del Instituto
Israelita de Responsabilidad Social**

José Carlos Teixeira Junior

Director del Hospital Órion

Otavio Berwanger da Silva

Director Academic Research Organization

Alexandre Holthausen Campos

Director Académico de Educación

Cristóvão Luis Pitangueira Manguiera

Director Médico del Laboratorio Clínico

Marcelo Buarque de Gusmao Funari

Director Médico de Imagen

CONSEJO EDITORIAL

Sidney Klajner

Presidente

Henrique Neves

Director general

Vanessa Amorim

Gerente de marketing, comunicación institucional

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Andréa Postol

Carolina Fittipaldi

Giuliana Benzi

PRODUCCIÓN

Materialidad y consultoría GRI:

Bruno Vio (Gestão Origami)

Redacción y edición:

Judith Mota (Conecta Contenido y Sostenibilidad)

Revisión:

Carla Mello Moreira

PROYECTO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Adesign

FOTOGRAFÍA

Edson Hasegawa

Fabio H. Mendes - E6 Imagens

Ramede Felix

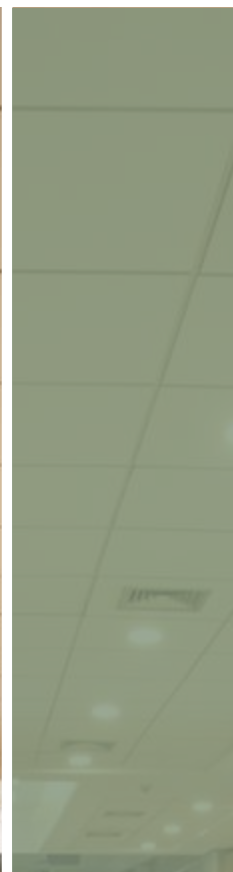
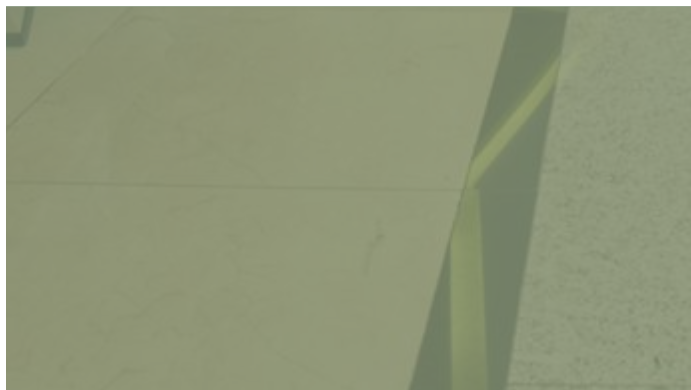
Roberto Assem

Banco de imágenes del Einstein

TIRAJE

400 ejemplares

Si tiene dudas o sugerencias
relativas al presente informe,
envíe un mensaje a través del canal
Comuníquese con Nosotros en el
sitio web 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)