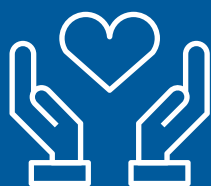


Informe de Sostenibilidade 2017



ALBERT EINSTEIN
SOCIEDADE BENEFICENTE ISRAELITA BRASILEIRA



MENSAJE DEL PRESIDENTE	4	EXCELENCIA EN GESTIÓN	68
PERFIL	6	Ética	69
El Einstein	7	Responsabilidad financiera	71
Estructura de gobernanza	11	Cadena de abastecimiento	73
VISIÓN DE FUTURO	14	Mejora continua de procesos	74
Planificación estratégica	15	Calidad reconocida	75
ASISTENCIA	18	PERSONAS	76
Sistema integrado de salud	19	Salud y seguridad	77
Medicina diagnóstica.....	29	Equipo alineado	81
Pago por valor	31	MEDIO AMBIENTE	84
Impactos en el sistema público de salud	32	Residuos	85
Seguridad del paciente	38	Consumo de recursos naturales	88
Transformación digital	42	ACERCA DEL INFORME	90
Oncología	46	Proceso de elaboración del informe y materialidad	90
ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN	48	Índice de contenido GRI	94
Formación en salud	49	Pacto Global	97
Compartir conocimiento	53	ANEXOS	98
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN ..	56	DIRECTORIOS Y CONSEJOS	102
En la frontera del conocimiento ..	57	CRÉDITOS	106
Preparar el futuro	60		
RESPONSABILIDAD SOCIAL	62		
Departamento de voluntarios	63		
Foco en la comunidad	66		
AMIGOH	67		

AVANZAR SIEMPRE

El 2017 fue un año particularmente desafiador. Podemos mirar hacia atrás y sentirnos orgullosos de las importantes iniciativas que fueron implementadas a lo largo del año. En todos los frentes donde el Einstein está presente, obtuvimos resultados dignos de ser celebrados.

Los pilares del modelo de gobernanza *Triple Aim*, del Institute for Healthcare Improvement (IHI), guían adecuadamente el camino que debemos seguir: mejorar la calidad de la asistencia, disminuir el costo per cápita y mejorar la salud de la población. Esa es una jornada que el Einstein comenzó hace varios años, con diversas iniciativas, como las iniciativas de deshospitalización, el programa Flujo del Paciente y el fortalecimiento de la medicina ambulatoria, las alianzas con el sector público, el enfoque del cuidado del paciente como una experiencia continua, el compromiso con un proceso transparente de toma de decisión, orientado por la mejor evidencia médica y científica y tantas otras que podría citar y que se abordan con más profundidad en las siguientes páginas. Comentaré aquí dos de ellas, por el simbolismo que cargan dentro de nuestro propósito de llegar con una gota de Einstein a cada ciudadano.

La primera es el proyecto Parto Adecuado, liderado por el Einstein, el IHI, el Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Salud Suplementaria (ANS), que logró elevar del 21 % al 37 % el promedio de partos vaginales en los 35 hospitales que participaron. El esfuerzo por reducir las cesáreas innecesarias avanza ahora, hacia un universo más amplio de 150 hospitales.

La segunda son la Clínicas Cuidar, una red ambulatoria de atención primaria, semilla que estamos cultivando para construir la gestión de la salud poblacional de la gestión de la salud de la población. Funcionan mediante un modelo de vinculación nominal entre médico y paciente, orientado a la salud de la familia. Su objetivo es prestar una asistencia enfocada en la promoción de la salud y la prevención de las enfermedades, contribuyendo a la disminución de la necesidad de futuros procedimientos más complejos y costosos. Están orientadas principalmente a nuestros colaboradores, pero el futuro les reserva un papel más amplio. Con ellas pasaremos a ofrecer cuidados en todos los niveles, haciendo del Einstein un sistema de salud aún más amplio, al que puedan acceder más pacientes. Ya contamos con dos unidades en funcionamiento y continuaremos ampliando la red en el 2018.

Otro punto que merece mención especial es el Plan Director Digital, que orienta la aplicación, a favor de la salud, de tecnologías de procesamiento, herramientas de comunicación, integración y análisis estadístico de grandes bases de datos. Durante los últimos años, dimos pasos importantes para explorar las oportunidades de este “nuevo mundo” asociado al concepto de Big Data, con resultados importantes en calidad, eficiencia, eficacia y seguridad en la práctica asistencial, fundamentales para nuestro trabajo. Año tras año intentamos perfeccionar las prácticas y mejorar los resultados. Además de los *benchmarks* del área de la salud, también podemos inspirarnos en experiencias y conceptos provenientes de otros sectores de actividad. Uno de ellos es el concepto de Organizaciones Altamente Confiables (OAC). De acuerdo con la definición de la Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ), eso significa operar en un campo complejo y de alto riesgo, por largos períodos, sin accidentes graves ni fallas catastróficas.

En el 2018 comenzamos a prepararnos para convertirnos en una OAC. Este ambicioso plan se apoya en iniciativas de identificación de riesgos, refuerzo de los sistemas de control y aprendizaje continuo. Incorporar esos elementos a nuestra cultura organizacional exige cambio. También requiere que todos —líderes, médicos, colaboradores y pacientes— emprendan este viaje. Alzaremos un vuelo aún más alto, hacia los horizontes de la seguridad y de la excelencia.

En el área de la investigación, obtuvimos importantes resultados en cuanto a calidad y volumen de producción de conocimiento científico. Los artículos científicos publicados por nuestros investigadores aumentó más del 30 % y la cantidad de publicaciones del Einstein citada por otros investigadores prácticamente se duplicó.

En las actividades de educación, conquistamos aún más calidad y alcance. La cantidad de alumnos en los diversos cursos aumentó en 13,6 % y la participación en los eventos científicos que promovemos, aumento en 15,7 %. También merecen mención especial la conquista de la Carrera Universitaria en Enfermería, cuyos alumnos obtuvieron la nota máxima en el Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes (Enade), el inicio del segundo semestre de la primera promoción de Enfermería, el cual durante el 2018, aumentó su oferta anual de cupos. Y finalmente, el inicio de la tercera y cuarta promociones de la Carrera Universitaria en Medicina, un título que se destaca por su método de enseñanza y por la ambición de formar médicos líderes.

En el marco de nuestro compromiso con el sistema público, finalizamos otro trienio de participación en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS). Durante el período 2015-2017, llevamos a cabo 25 proyectos, lo que significó una inversión total de BRL 773 millones. La rigurosa rendición de cuentas sobre las actividades, así como la auditoría interna y la auditoría externa de las actividades, aseguran la transparencia del programa. Por otra parte, estamos comprometidos, conjuntamente con los hospitales que participan del PROADI-SUS y con el Ministerio de Salud, en implementar las oportunidades de mejora en los procesos y las recomendaciones realizadas por el Tribunal de cuentas de la unión, para perfeccionar nuestra gestión.

Al igual que al final de cada ciclo, a fines de 2017 sometimos al Ministerio de Salud los proyectos que se realizarán durante el trienio 2018-2020, lo que implicará una inversión en el orden de los BRL 970 millones. El Ministerio aprobó diversos proyectos, y para algunos determinó un límite temporal para la continuidad de su ejecución. Es el caso, por ejemplo, de la Asistencia Médica Ambulatoria (AMA) de Paraisópolis y del Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho (HMVSC), que por decisión del Ministerio, dejaron de ser financiados exclusivamente por el PROADI. Ya estamos negociando con la Secretaría Municipal de Salud de São Paulo la mejor forma de asegurar la continuidad de la atención y los medios para realizar la transición.

En una exitosa colaboración con esa Secretaría, continuamos entregando la calidad Einstein por medio de la gestión y la operación de 23 unidades del SUS. Son dos hospitales, uno de ellos el HMVSC, 13 Unidades Básicas de Salud (UBS), tres Asistencias Médicas Ambulatorias (AMA), tres Centros de Atención Psicosocial (CAPS), una unidad de urgencias (UPA) y una unidad del Servicio de Residencia Terapéutica (SRT).

No podría dejar de mencionar el valor del trabajo realizado por el Departamento de Voluntarios y por la organización Amigos de Oncología y Hematología (AMIGO). El primero colabora para humanizar la atención en la salud y ampliar el alcance de nuestras actividades de responsabilidad social. En el 2017 se realizaron más de 399 000 atenciones y se invirtieron BRL 2 millones en prácticas que benefician a las comunidades. AMIGOH financia con recursos provenientes de donaciones, proyectos de organizaciones sociales e instituciones públicas centradas en la investigación, la atención y la educación en oncología. La tercera convocatoria, lanzada a fines de 2016, prevé inversiones en el orden de los BRL 2,2 millones hasta 2019, en las áreas de trasplante de médula ósea, oncopediatria, cáncer de mama y cáncer de cuello de útero.

Para finalizar, me gustaría destacar un logro que refleja de manera muy concreta nuestro compromiso con la innovación. Se trata de Eretz.bio, una incubadora de *startups* del área de la salud, con capacidad para recibir físicamente hasta 15 empresas embrionarias y otras 15 en ambiente virtual. La nueva estructura funciona en un espacio de 800 metros cuadrados. El nombre elegido tiene un simbolismo especial. En hebreo, eretz significa "tierra prometida". Esperamos que sea un terreno fértil para un tiempo de importantes nuevos avances.

Que disfrute la lectura.

Sidney Klajner

Presidente de la Sociedade
Beneficente Israelita
Brasileira Albert Einstein

EN TODOS LOS FRENTE DE ACTUACIÓN, EL EINSTEIN OBTUVO RESULTADOS DIGNOS DE SER CELEBRADOS. TAMBIÉN AVANZÓ CON DETERMINACIÓN PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS INHERENTES AL SECTOR DE LA SALUD, ACTUALMENTE PRESIONADO POR DESEQUILIBRIOS TANTO EN BRASIL COMO EN EL RESTO DEL MUNDO.





EL EINSTEIN FUE FUNDADO EN EL AÑO 1955 Y SE DESTACA POR LA EXCELENCIA EN LA SALUD, TANTO EN EL SECTOR PRIVADO COMO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS EN EL SISTEMA UNICO DE SALUD - SUS. CUATRO PILARES ORIENTAN EL TRABAJO: ASISTENCIA, EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA, INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.



EL EINSTEIN

La Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) es una sociedad civil sin fines de lucro. Tiene más de 60 años de historia y actúa en las áreas de asistencia de salud, educación y enseñanza, investigación e innovación y responsabilidad social (*ver ilustración en la página 10*). Cuenta con un equipo de 13200 colaboradores y 9415 médicos y tiene sede en São Paulo.

La SBIBAE cuenta con el Certificado de Entidad de Beneficencia de Asistencia Social (CEBAS) y está habilitada como Organización Social de la Salud para actuar en la prestación de servicios en el Sistema Único de Salud (SUS).

Su compromiso con el desarrollo de la salud se traduce en la búsqueda de oportunidades de mejora y en la construcción de nuevos modelos de trabajo alineados a los desafíos del sector. El Einstein integra foros nacionales e internacionales y participa activamente en iniciativas conjuntas con el poder público, los órganos reguladores, hospitales, operadoras de seguros médicos y entidades sectoriales. A continuación, algunos ejemplos de estas iniciativas:

- Discusiones estratégicas con 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 con el Ministerio de Salud y hospitales públicos y privados, como Parto Adecuado, Reducción de la Mortalidad Materna y Seguridad del Paciente (*ver página 32*);
- Cooperación técnico-científica con la Agencia Nacional de Salud (ANS) para el desarrollo de los proyectos Parto Adecuado, Atención Primaria y Seguridad del Paciente en el ámbito privado (*ver página 20*);
- Asociación estratégica con el Institute for Healthcare Improvement (IHI) (*ver página 20*); y
- Participación en el Proyecto Hospitales Sanos, de la organización estadounidense Health Care Without Harm (HCWH).

MÁS INFORMACIÓN

CEBAS: es concedido por el Ministerio de Salud a entidades jurídicas de derecho privado, sin fines de lucro, reconocidas como Entidad Beneficente de Asistencia Social para la prestación de servicios en el área de la salud. La concesión del certificado reconoce la exoneración de impuestos y de las contribuciones sociales y permite la celebración de convenios con el poder público, entre otros beneficios. Para tener derecho a los beneficios tributarios, la sociedad sin fines de lucro debe seguir el artículo 157 del Código Tributario Nacional (CTN).

PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO

ASISTENCIA EN LA SALUD COMPLEMENTARIA (PRIVADA)



8 UNIDADES PROPIAS



55.491 SALIDAS¹



9.415 médicos DEL PERSONAL MÉDICO



5.356.720 exámenes de laboratorio y de imagen REALIZADOS

32.433



PACIENTES QUIRÚRGICOS (EXCEPTO CESÁREAS)

4.501 PARTOS



ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

FORMACIÓN EN SALUD

8 unidades de enseñanza



EN LAS CIUDADES DE SÃO PAULO, RÍO DE JANEIRO Y BELO HORIZONTE (ESTADOS DE SÃO PAULO, RÍO DE JANEIRO Y MINAS GERAIS, RESPECTIVAMENTE)

24,461 students



14.532 participantes

EN EVENTOS CIENTÍFICOS



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

CONSULTORÍA



24

proyectos de consultoría

PARA INSTITUCIONES DE SALUD

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN



BRL 32,4 millones

INVERTIDOS



717 artículos

PUBLICADOS EN PERIÓDICOS INDEXADOS

494

PUBLICADOS EN PERIÓDICOS CON factor de impacto superior a 1².



746 proyectos³



2606

citas a artículos DE INVESTIGADORES DEL EINSTEIN (promedio de 2,07 citas, muy superior al promedio nacional, que es de 0,764⁴)

INNOVACIÓN



INCUBADORA DE STARTUPS Eretz.bio



Innovation Lab



Centro de Innovación Tecnológica

ASISTENCIA EN LA SALUD PÚBLICA

SISTEMA ÚNICO DE SALUD (SUS)

GESTIÓN Y OPERACIÓN DE
23 unidades del Sistema Único de Salud (SUS)



13 UNIDADES BÁSICAS DE SALUD (UBS)

3 ASISTENCIAS MÉDICAS AMBULATORIAS (AMA)

3 CENTROS DE ATENCIÓN PSICOSOCIAL (CAPS)

1 UNIDAD DE URGENCIAS (UPA)

1 SERVICIO DE RESIDENCIA TERAPÉUTICA (SRT)

Hospital Municipal
DR. MOYSÉS DEUTSCH - M'BOI MIRIM⁵

Hospital Municipal
VILA SANTA CATARINA - DR. GILSON DE CÁSSIA MARQUES DE CARVALHO

INVERSIONES

2.707.364
exámenes de laboratorio y de imagen
REALIZADOS⁶



BRL 243,1 millones

DE RECURSOS PÚBLICOS APLICADOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL SISTEMA ÚNICO DE SALUD (PROADI-SUS)



BRL 183,3 millones

IN PUBLIC RESOURCES PERFORMED⁸ BY PUBLIC PARTNERSHIPS

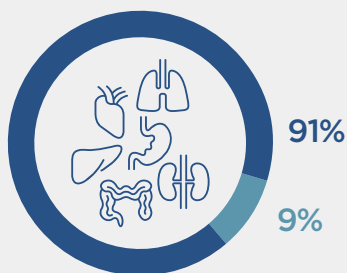


BRL 54 millones

DE RECURSOS⁹ PROPIOS APLICADOS EN LA COMUNIDAD

TRASPLANTES DE ÓRGANOS (2017)

Total: 194 trasplantes



● A través del SUS
● Privados

DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS



533

VOLUNTARIOS



399.259

ATENCIONES



CASI
BRL 2 millones
INVERTIDOS EN INICIATIVAS QUE BENEFICIAN A LA COMUNIDAD

¹ Considera las unidades de Morumbi y Perdizes, incluyendo las atenciones Day Clinic. 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 Promedio de veces en que los contenidos publicados por un periódico fueron citados en trabajos o artículos científicos. Sigue la fórmula: total de citas recibidas en un año dividido para el total de artículos publicados por el periódico los dos años anteriores.

³ Suma de proyectos iniciados en años anteriores, que se encuentran en desarrollo, y aquellos iniciados y concluidos en el 2017.

⁴ Según publicación Research in Brazil, elaborada por Clarivate Analytics a pedido de la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal a Nivel Superior (CAPES). El cálculo considera el promedio de 2011 a 2016.

⁵ Gestión en colaboración con el Centro de Estudios e Investigaciones Dr. João Amorim (CEJAM).

⁶ Incluye: Hospital Municipal M'Boi Mirim, Hospital Municipal Vila Santa Catarina, Hospital Municipal de Mogi das Cruzes, AMA y UBS.

⁷ Contrapartidas.

⁸ Rendición de cuentas a la Municipalidad de São Paulo.

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

MODELO DE ACTUACIÓN



PROPÓSITO

Entregar vidas más sanas, llevando una gota del Einstein a cada ciudadano

VISIÓN

Ser líder e innovadora en la asistencia médico-hospitalaria, referencia en la gestión del conocimiento y reconocida por su compromiso con la responsabilidad social



ASISTENCIA

Ofrecer **excelencia asistencial** a todos, a través de un **sistema integrado** de salud basado en el modelo **Triple Aim**



ENSEÑANZA Y EDUCACIÓN

Mejorar la calidad de la asistencia y de la gestión de la salud en Brasil, **diseminando conocimiento y desarrollando profesionales** para los desafíos contemporáneos



INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

Abrir caminos y buscar soluciones para la promoción en salud, la prevención y la cura de enfermedades por medio de la **integración de la investigación científica y la innovación** tecnológica



RESPONSABILIDAD SOCIAL

Apoyar al desarrollo del sistema público de salud, transfiriendo prácticas y conocimiento que contribuyan a la justicia social

PILARES ESTRATÉGICOS

Buenas acciones | Salud | Educación | Justicia social



Historia del Einstein

LA SBIBAE nace del compromiso de la comunidad judía de ofrecer a Brasil una referencia en calidad hospitalaria. Con recursos de donaciones y el trabajo dedicado y voluntario de un grupo de personas, la Sociedad comenzó a funcionar en los años 1960, con algunos departamentos de asistencia de salud y un equipo de voluntarios. En 1971 se inauguró el Hospital Israelita Albert Einstein.

Desde sus inicios, el proyecto implicó más que la construcción de un hospital. La visión de futuro de un sistema de salud integrado a acciones de responsabilidad social, educación e investigación orientó la trayectoria en los años siguientes y hace hoy por hoy del Einstein una de las principales organizaciones de asistencia de salud de América Latina.



ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

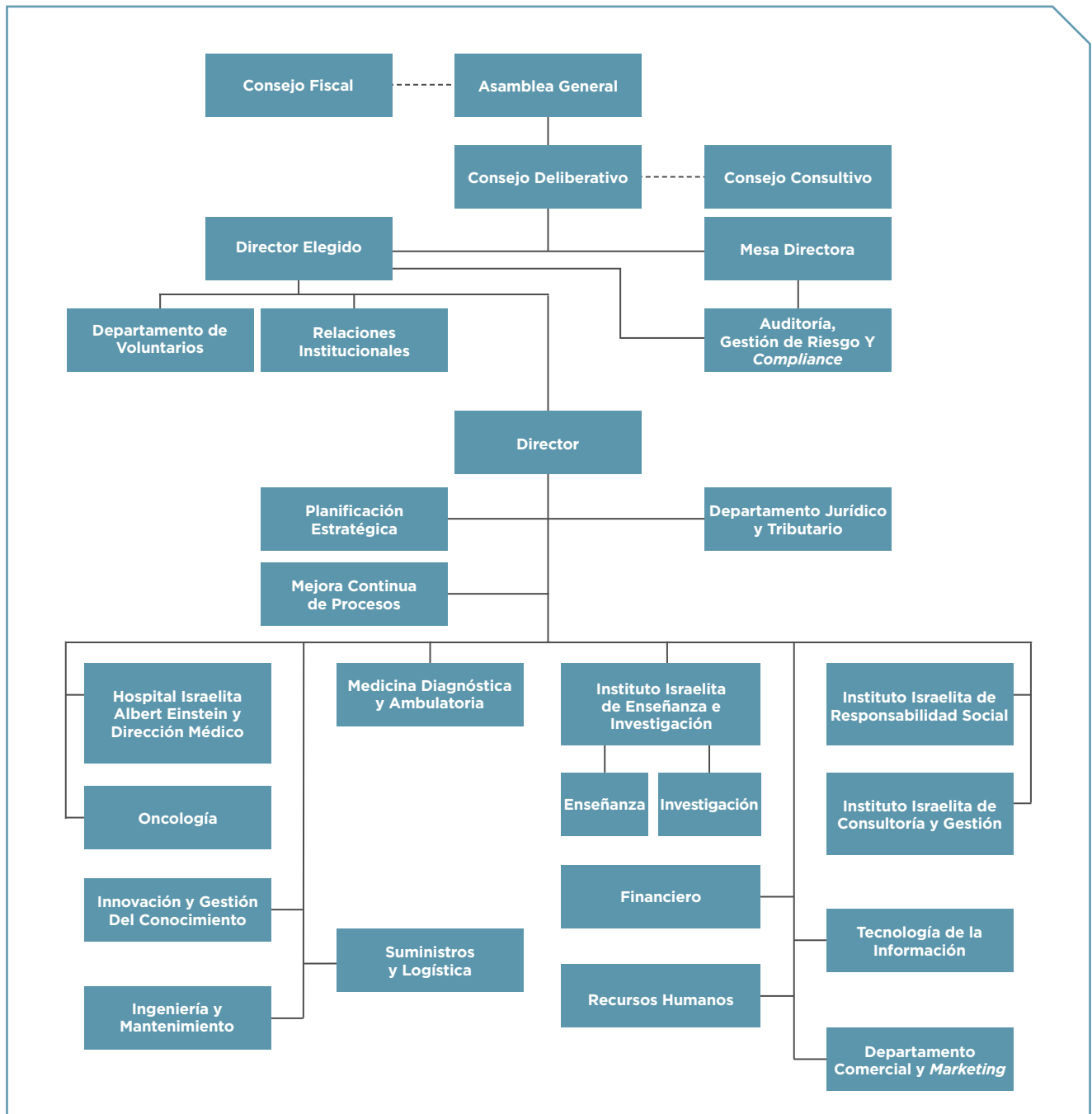
El Einstein es una asociación civil reconocida por su participación en las tres esferas de la administración pública (federal, estadual y municipal), y está certificada como entidad de beneficencia y asistencia social. El órgano máximo de decisión es la Asamblea General de Socios, compuesta por aproximadamente 500 miembros. Otros tres foros integran el contexto estratégico de gobernanza: el Consejo Deliberativo, compuesto por 180 miembros, la Mesa Directora (semejante 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 industria y la economía de Brasil. Cumplen mandatos electivos cuya duración no supera los seis años. Las atribuciones a partir del momento de la elección se ejercen con carácter pro bono (trabajo voluntario)

y no implican el ejercicio de funciones en la gestión cotidiana de la institución.

La relación entre los órganos de la administración se establece en el Estatuto Social, elaborado y aprobado de acuerdo con la legislación vigente. Es competencia de la Mesa Directora aprobar la estrategia y supervisar las actividades. Por su parte, el Directorio Elegido propone y participa en la ejecución de la estrategia aprobada. Diversos comités brindan apoyo a la toma de decisiones de temas específicos, tales como Personas, Finanzas, Enseñanza y Educación, Digital, Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Calidad, Asistencia y TI, Investigación e Innovación, Auditoría de la Gobernana, Conflictos de Interés y Pago.

En el nivel ejecutivo, actúa el Director General, que se reporta al presidente del Directorio Elegido, y cuenta con la actuación de 15 directores, constituidos por profesionales remunerados.



MISIÓN

Ofrecer excelencia en calidad en el ámbito de la salud, la generación de conocimiento y la responsabilidad social, como una forma de dejar de manifiesto la contribución de la comunidad judía a la sociedad brasileña



VISIÓN

Ser líder e innovadora en la asistencia médico-hospitalaria, referencia en la gestión del conocimiento y reconocida por su compromiso con la responsabilidad social



PROPÓSITO

Entregar vidas más sanas, llevando una gota del Einstein a cada ciudadano



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 Directora

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.



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



EN LA TRAYECTORIA HACIA EL FUTURO, EL EINSTEIN SE GUÍA POR UN PLAN ESTRATÉGICO A LARGO PLAZO, DETALLADO EN CICLOS DE CINCO AÑOS Y REVISADO ANUALMENTE IDENTIFICANDO TENDENCIAS, RIESGOS Y OPORTUNIDADES.



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Cómo una organización que tiene 60 años de historia y una tradición de excelencia planifica su actuación para los próximos 60 años? ¿De qué manera optimizar continuamente los estándares de calidad, seguridad y eficiencia? En el Einstein, la respuesta a esos desafíos es una sólida planificación estratégica, orientada por la visión a largo plazo y considerando las principales tendencias, desafíos y oportunidades del sector de la salud.

Firmemente enraizado en la innovación, el conocimiento y la tecnología, el Einstein busca anticiparse a la demanda de asistencia del nuevo cliente del sector salud. Se trata de un paciente que busca agilidad, practicidad, información y atención a sus requerimientos, sin necesariamente estar presente físicamente.

Con los avances tecnológicos, ya es posible realizar el seguimiento médico en forma remota. Esa es una tendencia que debe fortalecerse cada vez más en el futuro, con resultados positivos para el paciente, los profesionales y todo el sistema de salud. La Telemedicina Einstein ha crecido año a año y se espera que alcance la marca de 100 000 atenciones en el 2018.

Aplicaciones de celular, como Meu Einstein [Mi Einstein], que permite a los pacientes agendar y consultar exámenes y citas médicas, realizar *check-in* en consultas médicas y otras interacciones a distancia tendrán nuevas funcionalidades. Relojes, pulseras y otros accesorios pasarán a ser instrumentos para la recopilación y la transmisión de datos sobre la salud de las personas.

La difusión del uso de herramientas tecnológicas en el cuidado de la salud favorecerá el surgimiento y la consolidación de nuevos enfoques médicos, como la medicina de estilo de vida, que evalúa los hábitos y el historial de vida del paciente. El monitoreo de datos por medio de un sistema informatizado ayudará en el tratamiento de enfermedades como la diabetes y la hipertensión.

El Einstein no se detiene

Para guiar sus pasos en ese escenario de constante evolución, el Einstein definió seis orientadores estratégicos.

A continuación se describen estos orientadores.

Responder a las demandas del paciente con practicidad, información digitalizada y agilidad

Ampliar el acceso virtual, fortalecer la Telemedicina, informatizar los procesos internos, usar la tecnología de la información para mejorar la comunicación entre el médico, el paciente y el equipo asistencial, profundizar en el uso de datos sobre la salud del paciente, crear nuevas aplicaciones para interacciones virtuales y reducir la burocracia y el tiempo de espera.

Ofrecer productos y servicios que desde su concepción se enfoquen en el modelo de valor y medicina de calidad con un costo menor

Desarrollar modelos de pago de servicios y productos basados en valor, que reduzcan los costos y aseguren la efectividad. El modelo de valor debe considerar el ciclo completo del cuidado, el pago por servicios médicos relacionados con la efectividad y la satisfacción con el tratamiento. Los nuevos modelos buscan protocolos actualizados y evaluados con frecuencia para eliminar prácticas y costos innecesarios y asegurar mejores resultados, particularmente desde el punto de vista del paciente.



Desarrollar modelos de gestión de la salud poblacional para asegurar la promoción y el seguimiento continuo de la salud de los individuos

Usar sistemas de información y Big Data para monitorizar e identificar oportunidades de mejora de la calidad del cuidado y para reducir costos. Ya existen diversas iniciativas en curso, como la asistencia de salud de los colaboradores, realizada en clínicas ambulatorias, el Proyecto Parto Adecuado y las prácticas para la gestión de la salud de grupos específicos atendidos en las unidades públicas del Sistema Único de Salud (SUS), administradas por el Einstein. *(Para saber más, consulte la página 23).*

Educar a la población en salud

Enfocada en la prevención, la educación en salud tiene el objetivo de concientizar a grupos más o menos homogéneos acerca de la importancia de practicar hábitos sanos, como ejercicios físicos y alimentación equilibrada, y los riesgos que resultan del tabaquismo y del consumo de alcohol y drogas. Las prácticas actuales están orientadas a los alumnos de la red pública municipal de São Paulo, así como a los colaboradores, los beneficiarios del Programa Einstein en la Comunidad Judía (PECJ) y a los pacientes que acceden al portal, al proyecto Superación Einstein o realizan búsquedas en Google.

Invertir en genómica y terapia celular

El Einstein está ampliando su actuación en esas áreas, con inversiones consistentes con la creación de asociaciones. En el 2017, aumentó el alcance del acuerdo de cooperación que ya mantenía con el laboratorio Genomika Diagnósticos desde el 2015. Ambas instituciones pasaron a actuar más fuertemente en la difusión de la aplicación clínica de exámenes de secuenciación genética para todo Brasil. La expectativa es expandir la cartera de exámenes a más de 500 pruebas genéticas para varias especialidades médicas, como oncología, neurología, hematología y enfermedades raras.

El laboratorio Genomika-Einstein cuenta con plataformas de secuenciadores de última generación y un equipo altamente especializado en la ejecución y la interpretación de los datos.

Adoptar bases informáticas para desarrollar una institución que genera y procesa datos de manera inteligente en toda su cadena de relaciones, tanto interna como externamente

Esta área es fundamental para la expansión y el perfeccionamiento de las actividades del Einstein. El nuevo escenario de la salud exigirá la captación y el desarrollo de profesionales con nuevas competencias y la inversión en la capacidad de almacenamiento y análisis de datos. El objetivo es crear una cultura de análisis y uso de datos para la toma de decisiones de mayor complejidad. Se están estableciendo asociaciones con proveedores de tecnología, instituciones de salud pública y *startups* que trabajan con Big Data.



LA VISIÓN A LARGO PLAZO Y EL COMPROMISO CON EL PACIENTE ORIENTAN LOS DIVERSOS PROYECTOS EN CURSO Y PREPARAN AL EINSTEIN PARA EL FUTURO.





EL EINSTEIN EJERCE UNA MEDICINA BASADA EN EVIDENCIAS CIENTÍFICAS. ACTÚA EN EL SECTOR DE LA SALUD PRIVADA Y TRANSMITE CONOCIMIENTOS Y PRÁCTICAS AL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD. LAS TRES DIMENSIONES DEL MODELO DE GOBERNANZA *TRIPLE AIM* ORIENTAN EL TRABAJO.



SISTEMA INTEGRADO DE SALUD

El Einstein cuenta con diferentes unidades que prestan servicios de calidad y practican una medicina basada en evidencias científicas en todos los frentes de la salud: promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación. A partir de la actuación integrada, que abarca la atención primaria, consultorios, medicina diagnóstica, urgencias, atención ambulatoria y atención hospitalaria, el Einstein ofrece una estructura de atención descentralizada y jerarquizada, que se ajusta a las diferentes necesidades de los pacientes. (Ver ilustración en la página 24.)

Las diferentes estructuras que componen el Einstein se conectan mediante el modelo de gobernanza *Triple Aim*, que presenta las siguientes dimensiones:

- **Experiencia del cuidado:** mejorar la experiencia del paciente brindándole asistencia segura, eficaz y confiable en todo momento;
- **Reducción del costo per cápita de los servicios de salud:** mejora continua y aplicación del conocimiento científico para eliminar los desperdicios y aplicar los recursos de manera más eficiente y eficaz; y
- **Salud de la población:** escalonar el aprendizaje y resultados para grupos mayores de la población, ajustando la atención a las particularidades de los diversos grupos.

MODELO DE GOBERNANZA TRIPLE AIM



El *Triple Aim* fue creado por el Institute for Healthcare Improvement (IHI), organización sin fines de lucro que es referencia mundial en seguridad y calidad, y fue adoptado de manera más sistemática por el Einstein en el 2014. Desde entonces, se ha consolidado como orientador para la toma de decisiones estratégicas en todos los niveles e influye en las principales iniciativas para la búsqueda de oportunidades de mejora y desarrollo, como los trabajos llevados a cabo por los Grupos Médicos Asistenciales (ver página 28) y las acciones del Programa Einstein de Excelencia Operativa (ver página 74).

La alianza estratégica entre el Einstein y el IHI evoluciona año a año. Desde el 2016, el Einstein realiza el Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad, que forma parte de la agenda mundial del IHI para la difusión del modelo de gobernanza *Triple Aim*. (Para obtener información acerca de la edición 2017 del Foro, consulte la página 41.)

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERATIVA (2008-2017)¹



GRUPOS MÉDICOS ASISTENCIALES (2017)²



FORO ANUAL DE LA CALIDAD (2017)³



- Experiencia del cuidado
- Enfoque poblacional
- Reducción del costo per cápita

¹ Considera los proyectos *Triple Aim* ejecutados/en ejecución durante el período que representan el 50 % del total (792) del Programa.

² Considera 45 proyectos concluidos en el 2017. Para el 2018, están programados otros 65.

³ Evento interno que reconoce las iniciativas de las diversas áreas.



PARTO ADECUADO

Una iniciativa que ejemplifica la aplicación del modelo *Triple Aim* es el proyecto Parto Adecuado, que en un período de 18 meses, logró elevar en 16 puntos porcentuales (21 % a 37 %) la tasa promedio de partos vaginales en el grupo de hospitales que participaron. Liderado por el Einstein, el IHI, el Ministerio de Salud y la Agencia Nacional de Salud Suplementaria (ANS), participaron en el proyecto 35 hospitales (31 privados y 4 públicos) y 34 operadoras de seguros privados.

Además de reducir las cesáreas innecesarias, el programa impulsó la mejora de indicadores de salud y seguridad: hubo una disminución en el índice de complicaciones resultantes del parto y en la necesidad de internación en la UCI neonatal.

Los resultados positivos motivaron la expansión de la iniciativa en marzo del 2017, a un total de 150 hospitales y 65 operadoras de seguros privados. El enfoque integrado de las dimensiones cultural, de infraestructura y, principalmente de reorganización de la asistencia a las gestantes, que fue la base del proyecto; está siendo analizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) para ser replicado en otros países.



Esfuerzo conjunto

El modelo colaborativo adoptado en proyecto Parto Adecuado está siendo utilizado en otros proyectos.

En el marco del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS), el Einstein integra el proyecto **Mejorando la Seguridad del Paciente en Amplia Escala en Brasil**. La iniciativa cuenta con el apoyo del Institute for Healthcare Improvement (IHI), del Ministerio de Salud y de otros hospitales y se desarrollará a lo largo de tres años (2018 a 2020). El objetivo es capacitar a los profesionales del área de la salud para reducir a la mitad la cantidad de infecciones relacionadas con la asistencia de salud en un universo de 120 UCI de hospitales públicos. Junto con los otros hospitales participantes, el Einstein será responsable de orientar a 24 de los 120 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. Además, coordina el proyecto a nivel nacional, garantizando los recursos, la toma de decisiones y la comunicación eficaz con las estructuras de gobernanza: IHI, hospitales que participan en el PROADI-SUS, el Ministerio de Salud y la Secretaría de Asistencia de Salud.

Por otra parte, en el proyecto de **Reducción de la Mortalidad Materna**, realizado con el IHI y la Merck Sharp & Dohme (MSD) en el Hospital Agamenon Magalhães, de Recife, la meta es reducir la mortalidad materna en un 30 % hasta el 2018. El trabajo cuenta con la participación de las Secretarías estaduais y municipales de Salud, y prevé aproximadamente 40 iniciativas de mejora (*ver cuadro en la página 22*), que se desarrollan como piloto para su futura replica en otros hospitales.

En el 2017, el foco fue la evaluación de los puntos críticos y la capacitación de los equipos. Casi 90 líderes del hospital participaron en las capacitaciones de calidad y seguridad del paciente y 215 médicos y enfermeros recibieron entrenamiento en emergencias obstétricas en el Centro de Simulación Realística del Einstein.

MÁS INFORMACIÓN

Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del SUS (PROADI-SUS): su principal objetivo es colaborar con el fortalecimiento del Sistema Único de Salud (SUS) por medio de proyectos realizados por hospitales sin fines de lucro, con excelencia reconocida por el Ministerio de Salud.



REDUCCIÓN DE LA MORTALIDAD MATERNA - EJEMPLO DE PRÁCTICAS

- Evaluación del escenario del servicio de la salud y de la atención básica
- Mapeo de procesos y oportunidades de mejora
- Revisión y elaboración de protocolos con énfasis en las particularidades y limitaciones del sistema público
- Diseño de un modelo de análisis de costo per cápita
- Definición de grupos de trabajo en función de los conocimientos específicos para actuar en el proyecto
- Definición de indicadores de monitoreo, incluyendo el resultado
- Visitas de consultoría



Por medio de un **acuerdo institucional** de cooperación técnico-científica firmado a fines del 2017, el Einstein, el IHI y ANS trabajaron en conjunto para impulsar la mejora de los servicios de salud privada en tres áreas, con los siguientes objetivos:

- **Proyecto Parto Adecuado:** ampliar en un 100 % el universo de hospitales públicos participantes (de 25 a 50) y realizar la Campaña Nacional por el Parto Adecuado;
- **Atención Primaria a la Salud:** rediseño de la red de atención primaria a la salud en el sector de salud privada;
- **Seguridad del paciente:** realizar en hospitales privados, un proyecto-espejo de las iniciativas cuyo objetivo es reducir la infección relacionada con la asistencia de salud en los hospitales públicos.

Los proyectos de cooperación están en línea con los objetivos del *Triple Aim*: mejorar la salud de los individuos y de la población, mejorar la experiencia del cuidado y aumentar la eficiencia del cuidado en la salud. Se implementarán con base en la metodología Modelo de Mejora, que identifica buenas prácticas y busca potenciar sus resultados a partir de planes estructurados para expandir y replicar.

MÁS INFORMACIÓN

Las infecciones relacionadas con la asistencia de salud son aquellas adquiridas en procedimientos asistenciales o durante la internación. El proyecto se enfocará en tres tipos de infección de la corriente sanguínea relacionada con catéter venoso central, neumonía asociada con la ventilación mecánica e infección del tracto urinario relacionada con el uso de catéter.

Enfoque poblacional

El foco en la gestión de la salud de la población está presente en diversos proyectos de la Sociedad. A continuación le presentamos algunos de ellos.

GESTIÓN DE POBLACIÓN DE VULNERABLE

Creación del flujo de **donación/adopción voluntaria de recién nacidos** en el Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim. Se aplica a los casos en los que la madre manifiesta, inmediatamente después del parto, su deseo de donar al recién nacido. Incluye la confirmación del deseo de la madre biológica, una evaluación psicológica, notificación a los organismos gubernamentales, separación del bebé en la Unidad de Cuidados Intermediarios y alta del hospital de la madre biológica con soporte para seguimiento de los procesos de donación/adopción.

Resultado: adopción del recién nacido y alta del hospital con los padres adoptivos en tan solo 12 días, lo que evita la gestión de estos por órganos públicos (Unidades de Albergue). En Brasil, el proceso de adopción lleva meses e incluso años hasta darse por finalizado, a pesar de existir en la fila del Registro Nacional de Adopción (CNA, por sus siglas en portugués), familias ya calificadas. Actualmente en el Hospital Municipal M'Boi Mirim, la relación de recién nacidos que son enviados a las unidades de albergue, es de 1,24/1000 nacidos vivos. No existen datos de referencia en Brasil para realizar la comparación.

Creación de **grupo de estimulación física y cognitiva** para pacientes con diagnóstico de demencia en estado inicial.

Resultado: identificación y tratamiento precoz de los pacientes con síndrome demencial en estado inicial.

GESTIÓN DE LA POBLACIÓN DE ALTO RIESGO

Creación de **protocolo y normalización** de recomendación quirúrgica para desobstrucción de la carótida (endarterectomía).

Resultado: reducción del 13 % en las complicaciones del procedimiento, lo que redujo a cero la cantidad de complicaciones relacionadas.

GESTIÓN DE POBLACIÓN AMBULATORIA DE BAJA COMPLEJIDAD

Proyecto de **optimización de la agenda de atención** médica enfocada en la población atendida por las Unidades Básicas de Salud (UBS) de Campo Limpo.

Resultado: reducción de 44 a 12 días (72 %) el promedio de tiempo entre la consulta agendada y la consulta y aumento de 519 792 a 566 884 consultas anuales (aumento del 9 %) sin necesidad de aumentar el número de colaboradores.

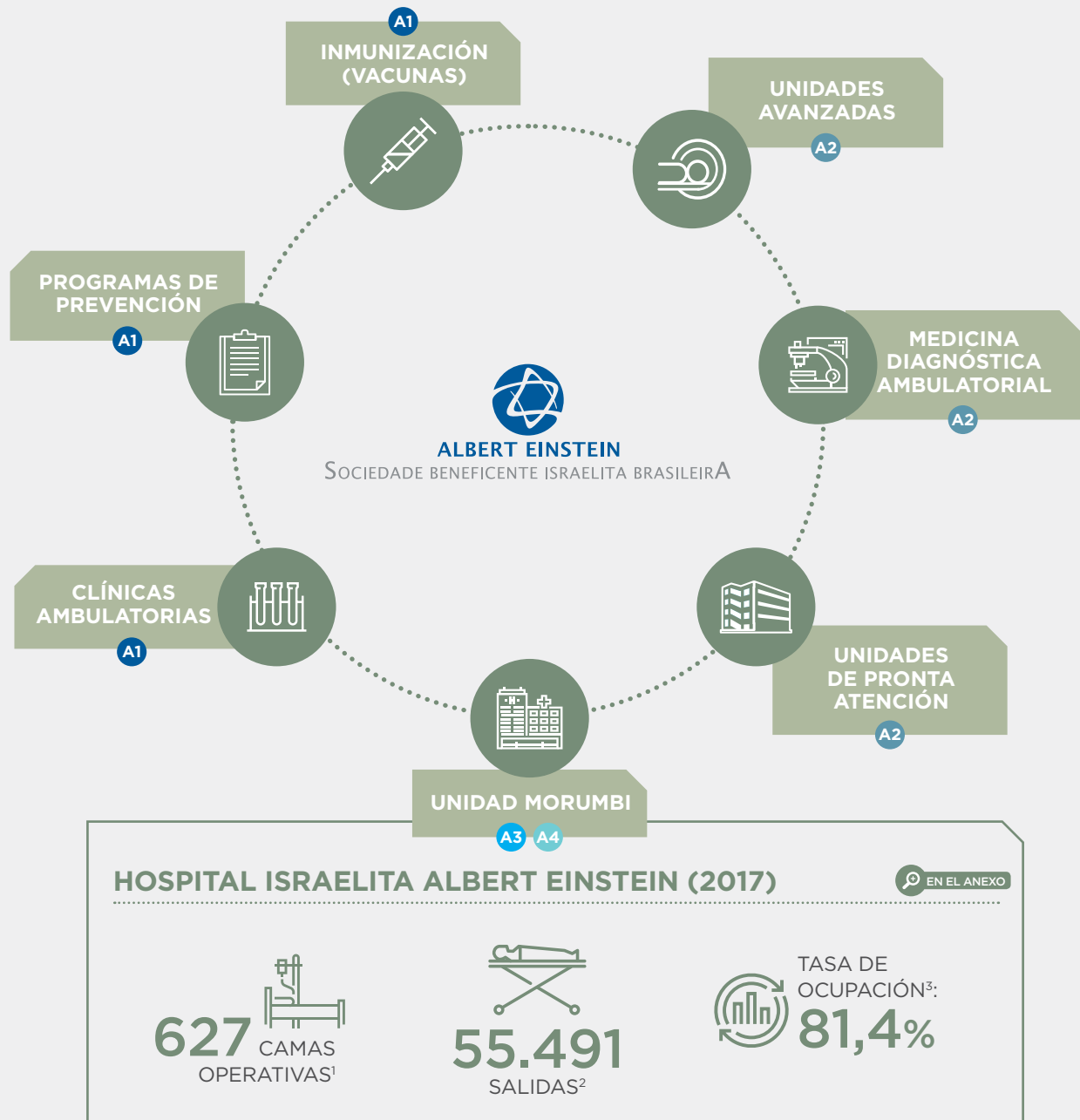
GESTIÓN DE POBLACIÓN AMBULATORIA DE BAJO RIESGO

Proyecto de **reducción del tiempo de permanencia** de los pacientes en la Unidad Urgencias (UPA) Campo Limpo.

Resultado: reducción del 37 % del tiempo total de permanencia de los pacientes de baja complejidad en urgencias (de 2:50 a 1:45 horas).



SISTEMA DE SALUD PRIVADO



A1 Atención primaria: promoción del autocuidado, consultas y exámenes.

A2 Atención secundaria: atención especializada o de mediana complejidad, servicios de urgencia y emergencia.

A3 Atención terciaria: atención hospitalaria y de alta complejidad.

A4 Atención cuaternaria: servicios específicos de trasplantes de tejidos y órganos.

¹ Son las camas usadas y las camas posibles de uso en el momento del censo, aunque estén desocupadas.

² Considera las unidades de Morumbi y Perdizes, incluyendo atenciones Day Clinic. 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.



Excelencia en el cuidado

Con el objetivo de promover la mejor experiencia del paciente, el Einstein realiza la gestión activa de nueve aspectos en el cuidado:

- Compromiso de los colaboradores;
- Capacitación y entrenamiento de los colaboradores;
- Compromiso del paciente;
- Seguridad del paciente y transparencia;
- Resultados;
- Flujo del paciente y eficiencia operacional;
- Ambiente;
- Cuidado centrado en la persona; y
- Visión del paciente y métricas.

EFICIENCIA

El programa Flujo del Paciente, creado en el 2010, busca sistemáticamente oportunidades de eficiencia en los procesos de admisión, internación y alta de los pacientes. En el 2017, el tiempo medio de permanencia disminuyó un 3,1 % en relación al 2016 y un 17 % desde el 2010. La reducción del tiempo medio de permanencia en los últimos siete años resultó en un incremento de aproximadamente 117 “camas virtuales”, lo que permitió la ampliación de la capacidad de internaciones, sin necesidad de expansión del número de camas físicas.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CON PACIENTES	SATISFACCIÓN ¹		RECOMENDACIÓN ²	
	2016	2017	2016	2017
Atención en urgencias	85,0%	86,9%	NP	NP
Internación	94,0%	90,7%	NP	NP
Medicina diagnóstica	95,0%	94,0%	95,0%	95,7%
Consultorios médicos	93,0%	92,9%	NP	NP
Check up	93,0%	91,2%	93,0%	92,9%
Oncología	100,0%	98,8%	NP	NP
Neurología	100,0%	98,0%	100,0%	100,0%

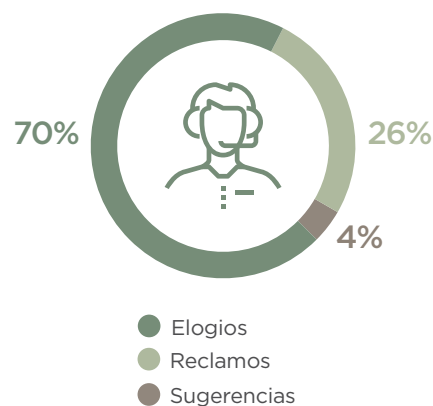
¹ Pacientes que están muy satisfechos o satisfechos con los servicios del Einstein.

² Pacientes que definitivamente recomendarían o probablemente recomendarían los servicios del Einstein a otras personas.

NI: Información no investigada.



MANIFESTACIONES EN EL SAC (2017)



MANIFESTACIONES/TOTAL DE ESTADÍA DE PACIENTES ¹	2015	2016	2017
Elogios	1,0%	1,4%	1,3%
Reclamos	0,5%	0,4%	0,5%
Sugerencias	0,1%	0,1%	0,1%

¹ Cada estadía es una atención completa a un paciente.

DE PUNTA A PUNTA

Además de la seguridad y de la comodidad del recibimiento, la planificación integrada del flujo del paciente también se refleja en la rapidez: aproximadamente el 98 % de las solicitudes de exámenes o atenciones médicas recibidas hasta las 12:00 horas se atienden en el mismo día.

Para los pacientes que vienen de fuera de São Paulo, así como para los procedimientos de alta complejidad, el Einstein ofrece un servicio de “navegación” cuyo objetivo es agilizar la circulación en las diferentes etapas de la atención. Desde la admisión y hasta la etapa posterior al alta, el servicio ofrece una planificación integrada y el apoyo de un equipo de contacto. Desde que comenzó a ofrecerse, en el 2014, el servicio ya atendió a más de 5000 pacientes. Los equipos del Einstein monitorearon, incluso las etapas de transporte aéreo.





Telemedicina

La Telemedicina Einstein ofrece atención en diversas especialidades, principalmente en programas de promoción a la salud y casos de urgencia y de alta complejidad. Con servicios destinados a pacientes, hospitales, clínicas, actividades empresariales en áreas remotas y centros educativos, el Einstein actúa 24 horas al día, 7 días a la semana, durante los 365 días del año.

El servicio se inició en el 2012 y aumenta año a año. En el 2017 se realizaron 42 178 atenciones, más de seis veces lo que se registró en el 2016. *(Para obtener más información, consulte <https://www.einstein.br/empresas-hospitais/produtos-servicos/telemedicina>.)*

LA TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN POR AUDIO Y VIDEO, UTILIZADA EN LA TELEMEDICINA, SE AMPLIÓ A LOS SERVICIOS DE HOME CARE Y REHABILITACIÓN.

ALGUNOS DE NUESTROS SERVICIOS

PACIENTES

- Programa de Reeducción Alimentaria
- Einstein Cuida Diabetes
- Tele Baby Care
- Programa contra el Tabaquismo
- Opinión Especializada
- Telerehabilitación
- Telepsicología
- Bienestar Einstein
- Einstein Cuida Pediatría
- Einstein Cuida Medicina Fetal
- Einstein en Movimiento

EMPRESAS Y ESCUELAS

- Ambulatorio Virtual
- Atención de Urgencia y Emergencia
- Bienestar Einstein
- Einstein en Movimiento
- Telerehabilitación
- Opinión Especializada
- Einstein Cuida Diabetes
- Programa de Reeducción Alimentaria
- Teledermatología

HOSPITALES Y CLÍNICAS

- Atención de Urgencia y Emergencia
- Opinión Especializada
- Teleoncología
- Visita Horizontal Diaria a la UCI
- Teleneurología
- EMTN (Equipo Multiprofesional de Terapia Nutricional)
- Telediagnóstico por imagen
- Telecirugía
- Teledermatología

Compromiso del equipo médico

El personal médico del Einstein está compuesto por 9415 médicos, que son fundamentales para el desarrollo de las actividades médico-asistenciales de educación y de investigación.

Los diversos profesionales son evaluados en cuatro pilares: de calidad, volumen de práctica, responsabilidad social, educación e investigación, y su desempeño es comparado con el de sus pares de la misma especialidad. Este sistema meritocrático, permite segmentar al equipo médico y desarrollar iniciativas de reconocimiento.

En el 2017, el Einstein fortaleció sus relaciones con los médicos de otros lugares de Brasil y creó el grupo de médicos asociados, compuesto por 106 profesionales de 22 estados.



EL EINSTEIN MONITOREA ANUALMENTE LA PERCEPCIÓN DEL EQUIPO MEDICO SOBRE LA ESTRUCTURA Y LOS SERVICIOS PRESTADOS.

PERCEPCIÓN DEL PERSONAL CLÍNICO	SATISFACCIÓN ¹		RECOMENDACIÓN ²	
	2016 ³	2017	2016	2017
Internación	98,0%	96,0%	98,0%	97,0%
Medicina diagnóstica	96,0%	96,0%	98,0%	97,0%
Consultorios médicos	95,0%	94,0%	NP	NP

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 otras personas.

³ La forma de presentación de los datos del 2016 fue revisada para estandarización de redondeo.

NP: Información no investigada.



Grupos Médicos Asistenciales

Los Grupos Médicos Asistenciales (GMA) son foros de discusión y construcción de conocimiento y reflejan el fuerte compromiso de los profesionales con la búsqueda de la excelencia. Reúnen a médicos y profesionales del equipo multidisciplinario de asistencia de salud y agrupados por intereses afines y condiciones de salud. El modelo comenzó a ser adoptado en el 2013 y, año a año, ha contribuido a la optimización de la práctica médico-asistencial y a la gestión.

A fines del 2017, el Einstein contaba con 30 GMA en actividad de los que participaban 940 médicos y 518 integrantes del equipo multidisciplinario, como enfermeros, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas y farmacéuticos. Los grupos participaron en 237 encuentros a lo largo del año y fueron responsables por la implementación de 45 proyectos.



MEDICINA DIAGNÓSTICA

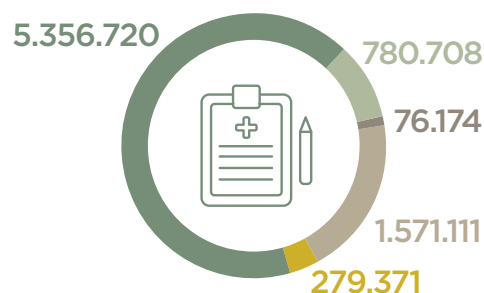
El área de medicina diagnóstica ha crecido año tras año. En el 2017, se realizaron más de 8 millones de exámenes de laboratorio e imagen.

La estructura para exámenes se ampliará en el 2018 con el inicio de la operación de un nuevo laboratorio de análisis clínicos y patológicos. El espacio se proyectó a partir de la última tecnología disponible y representa una inversión de BRL 42 millones. El laboratorio tendrá 4500 metros cuadrados y será totalmente automatizado, con capacidad para procesar hasta seis millones de exámenes al mes.



EXÁMENES PROCESADOS¹ (2017)

Total: 8.064.084



- Salud privada y particular
- Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim
- Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho
- Hospital Municipal de Mogi das Cruzes
- Otras atenciones públicas²

¹ Considera exámenes de laboratorio (7 104 124) y de imagen (810 933).

² Realizados a través de la Asistencia Médica Ambulatoria (AMA) y la Unidad Básica de Salud (UBS)



COMODIDAD

DE 2016 A 2017, LA DEMANDA POR SERVICIOS DE LABORATORIO A DOMICILIO AUMENTÓ UN 32% Y LLEGÓ A 10.600 ATENCIONES. EL SERVICIO PUEDE SER AGENDADO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN *MEU EINSTEIN*.



GENÓMICA

Por medio de su laboratorio de genómica, el Einstein ofrece una amplia cartera de exámenes de secuenciación genética, comparable a la de los centros internacionales de referencia. Las pruebas tienen el potencial de revolucionar la prevención diagnóstica y el tratamiento de enfermedades por medio de una medicina cada vez más personalizada y se aplican, especialmente, en oncología, neurología, nefrología y cardiología y diversas enfermedades raras.

Entre los puntos de mayor relevancia del 2017 podemos citar la alianza con el Laboratorio Genomika, con sede en Recife y con filial en São Paulo, uno de los líderes nacionales en la ejecución de pruebas de secuenciación genética. Así, el Einstein asume una posición de liderazgo en el área, en línea con la directriz de ampliar el acceso de la población a la medicina personalizada.

Otro punto importante, fue la alianza con la *startup* Neopropecta, con sede en Florianópolis, que actúa en el área de microbioma. Los objetivos de la alianza son desarrollar tecnologías para el control de infecciones relacionadas con la asistencia y el desarrollo de investigaciones que asocien el microbioma humano —bacterias, hongos y virus que habitan nuestro organismo— con condiciones clínicas específicas.

A fines del 2017 se firmó una alianza con la *startup* GnTech, de farmacogenética. El área ha crecido en los últimos años y presenta un gran potencial de aplicación, especialmente en psiquiatría, cardiología y tratamiento de condiciones relacionadas con enfermedades del sistema nervioso central.



PAGO POR VALOR

Uno de los principales desafíos para la salud es el cambio del modelo de pago. Actualmente, el modelo de pago por servicio (*fee for service*) es considerado una de las causas del aumento de los costos de salud, pues no existe correlación entre el pago y la calidad del servicio, ni con el resultado obtenido. Por otra parte, las nuevas tecnologías tienden a ser cada vez más importantes para la cura y la supervivencia de los pacientes, pero deben ser utilizadas para el paciente adecuado en el momento adecuado, en un proceso sólido fundamentado en evidencias científicas y protocolos.

Con el objetivo de ofrecer un nuevo enfoque, el Einstein preparará, en el 2018, modelos de pago predeterminados para ciclos de tratamiento de cáncer, desde el diagnóstico, pasando por la cirugía plástica reconstructiva en los casos en que sea necesario, la quimioterapia, la radioterapia y las terapias de apoyo. La propuesta revoluciona el enfoque utilizado actualmente en todo el sistema de salud brasileño. El costo de la atención en salud pasa a asociarse a la calidad de la atención, que se responsabiliza integralmente por la conducción del caso durante todo el ciclo del tratamiento.

Esos ciclos integrados de atención se aplicarán en un primer momento para el cáncer de mama, y se espera incluir otras patologías oncológicas y oncohematológicas en el futuro. Dichos ciclos se definirán de acuerdo con las características de la enfermedad y del paciente y se basarán en los tratamientos de resultado comprobado.

El nuevo modelo se puso a disposición de los colaboradores del Einstein con carácter piloto.

Para llegar a este nuevo modelo, el Einstein procesó información de las principales referencias internacionales en tratamiento de cáncer. El trabajo fue desarrollado durante 2 años y consideró el tipo histológico del tumor, la etapa de desarrollo, las particularidades del perfil etario y del cuadro clínico de los pacientes, los procedimientos adoptados, los recursos hospitalares utilizados, el tiempo de permanencia en el hospital y el resultado clínico de los casos.

INICIATIVA EN ORTOPEDIA

Otro modelo adoptado se denomina Bundle y, además de la previsibilidad para quien paga, amplía la cobertura del procedimiento principal para el ciclo total del tratamiento, incluyendo complicaciones, nuevas admisiones y atención ambulatorial. En este modelo, el riesgo es compartido entre el prestador de servicio, el proveedor y la aseguradora o paciente particular. El Bundle paga por el valor generado, en medida en que incentiva la obtención de mejores resultados, medidos a través de indicadores de resultado, de calidad, del nivel de complicaciones y de la satisfacción del paciente. Los protocolos pre-establecidos y el compromiso del equipo médico son fundamentales para su éxito. Los honorarios médicos también forman parte del Bundle. En otros países, ya es una realidad para algunos procedimientos. El Einstein se encuentra en una fase de desarrollo del modelo para los procedimientos de artroplastia de cadera y de rodilla.

CALIDAD EN LA ATENCIÓN, PREVISIBILIDAD DEL COSTO

Desde julio del 2017, el Einstein aplica un nuevo modelo de pago por los servicios de pronta atención. Son paquetes fijos, adecuados a los diferentes grados de complejidad de los servicios y a la necesidad de los pacientes. Este modelo permite mayor eficiencia y transparencia al sistema y aumenta la calidad del servicio prestado al paciente.

El modelo usó datos de protocolos institucionales, diagnósticos y cuentas de pacientes atendidos durante el período de un año, así como la clasificación Emergency Severity Index (ESI). Este modelo venía siendo utilizado por la institución

desde el año 2011, para el triaje rápido de los pacientes con un algoritmo que considera riesgo y complejidad. El modelo define también, los recursos y el tiempo necesario para su aplicación.

Además de brindar previsibilidad a quien paga por el servicio, el nuevo modelo permitió hacer un seguimiento más cercano de los recursos utilizados y evitar desperdicios. Otro punto positivo del proceso de implantación fue un mayor compromiso del equipo médico y del equipo multidisciplinario en discusiones sobre el perfeccionamiento de protocolos y el uso consciente de los recursos.

IMPACTO EN EL SISTEMA PÚBLICO DE SALUD

El Einstein opera unidades públicas de salud en la ciudad de São Paulo: 2 hospitales, 13 Unidades Básicas de Salud (UBS), 3 Asistencias Médicas Ambulatorias (AMA), 3 Centros de Atención Psicosocial (CAPS), 1 Unidad de Pronto Atención (UPA) y 1 Unidad de Servicio de Residencia Terapéutica (SRT), que atiende egresos de instituciones psiquiátricas y se incorporó a la red en el año 2017. El trabajo se realiza por medio de contrato y convenio con el poder público y amplía el acceso a la calidad y a la seguridad ofrecidas por la institución.

Tan solo en el contexto del municipio de São Paulo, es decir: UBS, AMA, CAPS, UPA y SRT, se realizaron más de 4 millones de atenciones, lo que significó un aumento del 4 % con respecto al 2016.

En el Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que presta asistencia de salud de alta complejidad, se atendieron 1900 pacientes quirúrgicos y el total

de salidas¹ de pacientes llegó a 6810. El Einstein realiza la operación de este hospital dentro del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del SUS (PROADI-SUS).

El Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim, administrado en asociación con el Centro de Estudios e Investigaciones Dr. João Amorim (CEJAM), registró casi 18 893 salidas¹ y una evolución importante en iniciativas para ampliar el acceso de la comunidad a servicios de salud, atención, exámenes, cirugías y partos.

Uno de los puntos más relevantes del año fue la ejecución del Proyecto Eletivas, de la Secretaría Municipal de Salud de São Paulo, cuyo objetivo es acortar la fila de espera de cirugías electivas. En su segundo año de participación en la iniciativa, el hospital realizó 3100 procedimientos en las áreas de cirugía general, cirugía pediátrica, ginecología y otorrinolaringología. En total, desde el 2016 se realizaron casi 6300 cirugías.

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.

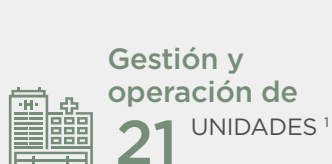


EL EINSTEIN PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA CORUJÃO DA SAUDE DE LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO, CUYO OBJETIVO ES REDUCIR LA FILA DE ESPERA PARA LA REALIZACIÓN DE EXAMENES. LOS EXÁMENES SE REALIZARON EN LA UNIDAD MORUMBI Y EN EL HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA. EN TOTAL, SE REALIZARON MÁS DE 280 RESONANCIAS MAGNÉTICAS Y 1100 TOMOGRAFÍAS COMPUTARIZADAS.

PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO

EN EL ANEXO

CONVENIOS CON LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO (2017)



HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA - DR. GILSON DE CÁSSIA MARQUES DE CARVALHO - HMVSC (2017)



HOSPITAL MUNICIPAL DR. MOYSÉS DEUTSCH - M'BOI MIRIM (2017)



¹ Además de las unidades de atención en salud, incluye una unidad de Servicio de Residencia Terapéutica (SRT) que alberga en la actualidad a ocho personas egresadas de internaciones psiquiátricas de larga permanencia. Se trata de una vivienda insertada en la comunidad local cuyo objetivo es fomentar la resocialización y la autonomía de los pacientes que sufren de trastornos mentales. El servicio está vinculado al Centro de Atención Psicosocial (CAPS) Adulto Paraisópolis III, que brinda apoyo psicosocial a los habitantes.

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

³ Son las camas usadas y las camas pasibles de uso en el momento del censo, aunque estén desocupadas.

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

EN EL 2017, EL EINSTEIN REALIZÓ CASI 170 000 ATENCIONES EN EL AMBULATORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS DE PARAISÓPOLIS MEDIANTE ACTIVIDADES DE ASISTENCIA DE SALUD EN EL MARCO DEL CONVENIO PÚBLICO PROADI-SUS.

EN EL ANEXO

ATENCIONES EN EL AMBULATORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS DEL PECP



Trabajo integrado

La visión de sistema del Einstein, ejerce una influencia positiva en las redes de atención. Los equipos de trabajo Hospital Municipal M'Boi Mirim y los gestores de las unidades de salud de la municipalidad de la región intercambian información periódicamente con el objetivo de mejorar la calidad y asegurar la continuidad del cuidado. En el área materno-infantil eso se traduce por ejemplo, en informar previamente al hospital acerca de los casos de malformación fetal o la ocurrencia de sífilis en la gestante, de manera de prever y

planificar los cuidados específicos a la hora del parto.

En las atenciones de urgencia y de emergencia, como infarto y sepsis, el intercambio de información hizo posible iniciar los procedimientos incluso antes de la llegada del paciente al hospital. Los síntomas son identificados por las UBS y AMA de la región y los primeros pasos definidos en los protocolos Einstein son ejecutados, para posteriormente derivar al paciente.



Calidad reconocida

En el 2017, el Hospital Municipal M'Boi Mirim fue el único hospital público brasileño que integró el *ranking* de los mejores hospitales de América Latina. Este *ranking* es elaborado por la revista chilena América Economía, principal publicación de negocios de la región. Por noveno año consecutivo, el Einstein ocupó el primer lugar en la lista. La publicación evaluó a más de 200 instituciones de salud —privadas, públicas o

universitarias— consideradas referencia en los países que participaron (Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela). Un total de 49 instituciones alcanzaron la puntuación mínima para participar del *ranking*, que considera el desempeño, entre otros, en temas como seguridad del paciente, capital humano, capacidad de atención, gestión del conocimiento y experiencia del paciente.



CERTIFICACIÓN

Los dos hospitales públicos operados por el Einstein cuentan con la acreditación otorgada por la Organización Nacional de Acreditación (ONA), modelo brasileño que certifica la calidad de hospitales y servicios de salud con base en la legislación, normativas y estándares.

El Hospital Municipal M'Boi Mirim cuenta desde el 2014 con la certificación nivel 3 y pasó por el proceso de recertificación en el 2017.

El Hospital Municipal Vila Santa Catarina recibió en el 2017 la certificación nivel 2, tan solo dos años después del inicio de sus actividades.

DESARROLLAR AL SUS

El Einstein es uno de los Hospitales de Excelencia que actúa en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS) del Ministerio de Salud. En contrapartida a los beneficios tributarios conferidos por el programa, el Einstein ejecuta actividades en cinco áreas: estudios de evaluación e incorporación de tecnología, capacitación de recursos humanos, investigaciones de interés público en salud, desarrollo de técnicas y operación en gestión en servicios de salud y actividades asistenciales.

La inversión prevista para el trienio 2018-2020 se estima en BRL 970 millones. En el trienio anterior (2015-2017), el Einstein desarrolló 25 proyectos PROADI-SUS, en los cuales se invirtieron BRL 773 millones. Entre las principales iniciativas se destacan:

- Proyecto Estudio de Costos y Resultados de Pacientes Internados en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina;
- Proyecto de Apoyo a la Gestión y desarrollo de donadores, captación y trasplante de órganos y tejidos en Brasil;
- Proyecto Centro de Apoyo y Capacitación para la Atención Especializada de la Red Básica, desarrollado en el Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP);
- Proyectos de capacitación de profesionales del SUS; y
- Participación en el Proyecto Banco Público de Sangre de Cordón Umbilical (Brasilcord).

Transparencia

La transparencia del programa se mantiene mediante la rigurosa rendición de cuentas de las entidades de salud que participan. Al final de cada semestre, los proyectos son auditados interna y externamente y el Ministerio de Salud mide la ejecución y evalúa los resultados. Además, el propio programa pasa por evaluaciones periódicas, que incluyen una auditoría realizada por el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos.



El proceso de auditoría iniciado en julio de 2017 resultó en el Acuerdo 394/2018, que ofrece recomendaciones para optimizar la gestión y el control administrativo. Muchas de esas recomendaciones son presentadas por los propios hospitales que participan y por el Ministerio de Salud.

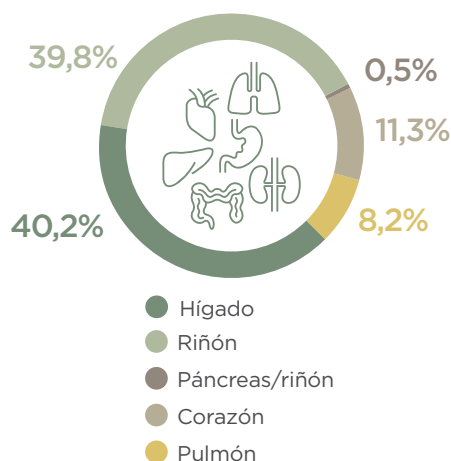
Uno de los puntos abordados en el acuerdo se refiere a los valores por procedimiento practicados por los hospitales que participan en el PROADI-SUS, los cuales difieren de la tabla del SUS porque consideran las particularidades de costo-eficiencia de cada organización.

Es importante señalar que el objetivo del documento del TCU es promover el perfeccionamiento de los mecanismos del PROADI-SUS. Los cinco hospitales de excelencia que integran el programa —Hospital do Coração (HCor), Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Hospital Israelita Albert Einstein, Hospital Moinhos de Vento y Hospital Sírio-Libanês— recibieron las sugerencias del TCU y están diseñando, con el Ministerio de Salud, iniciativas para poner en práctica las mejoras sugeridas en los procesos.



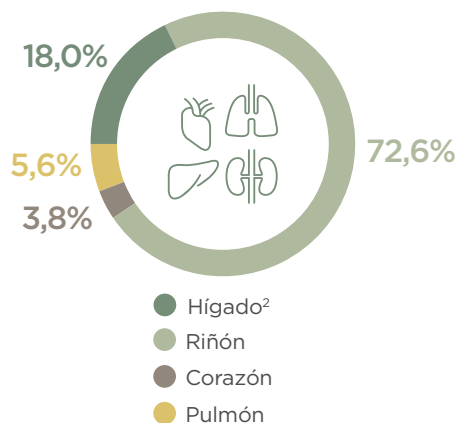
TRASPLANTES DE ÓRGANOS (2017)

Total: 194 trasplantes



ESPERA POR FUTUROS TRASPLANTES¹ (2017)

Total: 678 pacientes



¹ Total de pacientes formalmente registrados y evaluados a la espera de un órgano.

² Considera 120 pacientes que esperan trasplante de hígado y 2 que esperan trasplante multivisceral.

Programa Einstein de Trasplantes

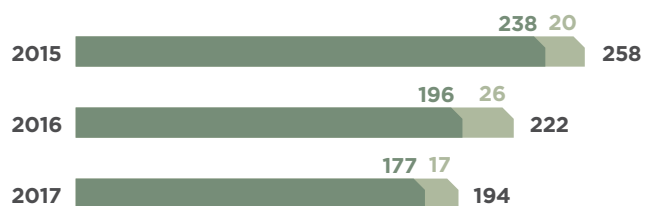
Desde el año 2002, el Einstein realiza trasplantes de hígado, riñón, páncreas-riñón, pulmón, intestino y multivisceral, que benefician a los usuarios del SUS. En el 2017 se realizaron 194 procedimientos.

La atención contempla asistencia multiprofesional especializada a los pacientes, desde la evaluación inicial hasta el posoperatorio. La cantidad total de pacientes que recibieron seguimiento llegó a casi 3600, considerando considerando los que están en el registro técnico, los que ya pasaron por el trasplante, y los que están en proceso de evaluación y los donantes vivos en proceso de preparación para la cirugía o el seguimiento postrasplante.

Los pacientes formalmente registrados, que ya pasaron por todas las evaluaciones y exámenes necesarios y solo aguardan la puesta a disposición de un órgano compatible para la realización del trasplante, asciende a 678 personas. La mayor parte de ellas (el 72,6 %) aguarda la donación de un riñón.

TRASPLANTES DE ÓRGANOS

EN EL ANEXO



SUS

Privados

SEGURIDAD DEL PACIENTE

El Sistema de Seguridad del Paciente incluye la gestión proactiva de los riesgos, el análisis de los incidentes ocurridos con los pacientes y el Servicio de Control de Infección Nosocomial. El objetivo es reducir de forma progresiva los eventos adversos hasta su completa eliminación, con el objetivo de alcanzar la meta de “Daño Cero” en el 2020.

Los análisis proactivos y reactivos dirigen la planificación estratégica y las acciones correctivas. Las acciones están basadas en el conocimiento generado por el Einstein, y en las directrices y recomendaciones de referencias internacionales, como el Institute for Healthcare Improvement (IHI), National Patient Safety Foundation (NPSF), Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ), Joint Commission International (JCI), Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Programa Nacional de Seguridad del Paciente (PNSP) y Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa).

En el 2017, el Programa de Seguridad del Paciente registró su más expresiva evolución en 10 años. Tres indicadores merecen mención especial: la densidad de la infección del tracto urinario asociada a catéter vesical, con infección cero en 11 de los 12 meses, la cantidad de eventos adversos catastróficos tuvo una reducción del 68 %, y la cantidad de días entre eventos catastróficos aumento de 19 a 52 días. El buen

desempeño es resultado de un conjunto de acciones implementadas desde 2015: safety huddles, feedback continuo a los profesionales involucrados en eventos adversos, capacitaciones específicas, ejecución más efectiva de los códigos de urgencia y emergencia, combate al comportamiento disruptivo, proyectos enfocados en procesos críticos (broncorrespiración, caídas, hemorragias), curso de formación en seguridad del paciente y seguimiento de las medidas propuestas en los análisis de causa raíz (ACR) de los eventos adversos.



SEGURIDAD DEL PACIENTE	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Unidad Morumbi y área de Medicina Diagnóstica					
Tasa de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso central;	1,03	0,69	0,50	0,44	-12,0%
Tasa de infección de tracto urinario asociada a catéter vesical;	0,91	0,63	1,00	0,14	-86,0%
Tasa de infección en cirugía limpia	0,45	0,27	0,21	0,16	-23,8%
Tasa de caída con daño grave y moderado (pacientes externos)	0,64	0,27	0,58	0,32	-45,2%
Tasa de lesión por presión (etapa 2 o superior) adquirida en el hospital	4,22	4,34	3,36	1,49	-55,7%
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal (gestantes Robson I a IV)	0,24	0,41	0,43	0,42	-2,1%
Promedio de días entre eventos catastróficos	24	21	17	61	251,0%
Promedio de días entre eventos de bronco-aspiración con daño grave	182	121	46	Superior a 365 días	Superior a 700%
Tasa de readmisión en hasta 30 días;	0,09	0,09	0,09	0,08	-11,1%
Tasa de error de diagnóstico de sepsis y choque séptico (Unidades de Pronta Atención - UPA)	ND	0,04	0,06	0,05	-16,7%
Tasa de neumonía asociada a la ventilación mecánica;	1,23	1,55	0,67	1,96	193%
Adhesión al protocolo de tromboembolismo venoso;	0,71	0,75	0,81	0,66	-18,6%
Adhesión al protocolo de cirugía segura - Time out	0,76	0,81	0,84	0,85	1,4%
Tasa de glicemia > 250 mg/dl	12,63	12,47	12,23	ND	-
Tasa de error de medicación, consecuencia D en adelante (excluyendo RIAE)	4,70	3,10	4,99	ND	-

ND: dato no disponible

SEGURIDAD DEL PACIENTE	2016	2017	Δ
Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim			2017/2016
Tasa de infección de corriente sanguínea relacionada con el catéter venoso centra (CVC)	1,94	2,22	14,4%
Tasa de infección de tracto urinario asociada a catéter vesical	1,66	1,73	4,2%
Tasa de neumonía asociada a la ventilación mecánica	0,17	0,67	294,1%
Tasa de evento adverso grave catastrófico	3,39	2,41	-28,9%
Tasa de caída con daño grave y moderado	0,03	0,06	100,0%
Tasa de error de medicación	4,67	5,58	19,5%
Tasa de flebitis	0,54	0,56	3,7%
Tasa de pérdida de sonda nasogástrica (SNE)	4,42	4,02	-9,0%
Consumo de producto alcohólico en las enfermerías y en el servicio de emergencia	36,82	28,18	-23,5%
Tasa de adhesión al protocolo de higienización de las manos	88,02	67,61	-23,2%
Tasa de adhesión al protocolo de profilaxis al estreptococos B	96,67	100,17	3,6%
Tasa de adhesión al protocolo de sepsis	28,57	43,60	52,6%
Tasa de úlcera por presión	4,44	3,14	-29,3%



SEGURIDAD DEL PACIENTE	2016	2017	Δ
Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho			2017/2016
Tasa de densidad de incidencia de infección de la corriente sanguínea asociada a catéter venoso central	1,44	2,70	88%
Tasa de densidad de incidencia de infección urinaria asociada a sonda vesical de demora	2,72	1,02	-62,5%
Cantidad de pacientes con infecciones del tracto respiratorio asociado a la ventilación mecánica ¹	0,72	0,62	-14%
Tasa de infección del sitio quirúrgico - parto por cesárea	1,59%	1,31%	-17,6%
Cantidad de días entre eventos catastróficos	49	77	57,1%
Tasa de caída con daño grave y moderado	0,08	0,04	-50%
Tasa de error de medicación (consecuencia D en adelante)	7,92	6,42	-18,9%
Tasa de readmisión en el hospital en hasta 30 días	ND	3,06%	-
Tasa de nueva internación en la UCI (general y trasplante)	ND	10,41%	-
Tasa de mortalidad en sepsis grave/choque séptico	20,87%	15,77%	-24,4%
Parto adecuado - Tasa de parto vaginal (gestantes Robson I a IV)	ND	82%	-
Tasa de cesáreas	32,60%	34%	4%
Tasa de lesión por presión adquirida en el hospital	3,71	3,23	-12,9%

¹ Cada 1000 ventilaciones mecánicas/día
ND: dato no disponible

Próximos pasos

A partir del 2018, el Einstein quiere alcanzar el objetivo de ser una Organización de Alta Confiabilidad (OAC). El término surgió en la década de 1980 para designar modelos ideales de gestión de riesgos en sectores donde un error puede ocasionar consecuencias catastróficas, tales como la energía nuclear, la aviación o el sector petrolero. El objetivo del Einstein es perfeccionar los protocolos que guían la ejecución e identificación de daños potenciales, a partir de los cinco elementos del concepto de OAC:

- 1. Intolerancia al error:** pensar activamente sobre lo que puede salir mal y estar alerta a señales de potenciales problemas;
- 2. Resistencia a la simplificación:** buscar explicaciones más profundas para los errores en los procesos;
- 3. Conciencia situacional:** entender el contexto de las actividades que se realizan dentro de la organización y que pueden fortalecer o implicar amenazas para la seguridad;
- 4. Valorizar el conocimiento de los profesionales de la operación:** escuchar a aquellos que realizan y conocen la actividad en detalle; y
- 5. Compromiso con la resiliencia:** partir del principio de que los sistemas no son confiables e identificar las amenazas con rapidez, antes de que causen daños.



MÁS INFORMACIÓN

- Las OAC son organizaciones que operan en campos complejos y de alto riesgo por largos períodos sin accidentes graves ni fallas catastróficas.

Fuente: Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ).

- La confiabilidad se define como la operación sin fallas a lo largo del tiempo.

Fuente: Institute for Healthcare Improvement (IHI).

Circulación segura

Una iniciativa implementada cuyo objetivo era reducir las caídas de los pacientes que acuden a las unidades ambulatorias del Einstein para consultas o exámenes, redujo en casi un 10 % el total de ocurrencias y en un 75 % las de daño moderado o grave. La iniciativa abarca medidas de concientización como la distribución de guías educativas, la ejecución de campañas educativas e incluso la realización de obras teatrales, el refuerzo de la capacitación a equipos médicos, de enfermería y recepción, y auditorías periódicas para verificar el cumplimiento de los protocolos de seguridad, así como la adecuación de los ambientes para minimizar los riesgos.

Debate estratégico

En colaboración con el Institute for Healthcare Improvement (IHI), el Einstein realiza anualmente el Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad en la Salud. La tercera edición del evento tuvo lugar en São Paulo y reunió a más de 2600 participantes de 17 países. Durante los 2 días del foro, se realizaron casi 90 conferencias, que se centraron en los siguientes asuntos:

- Seguridad del paciente;
- Salud de la población y atención primaria;
- Experiencia del paciente;
- Cómo crear valor en la salud; y
- Flujo del paciente.

PAÍSES DE LOS PARTICIPANTES

Angola	México
Argentina	Panamá
Brasil	Perú
Chile	Portugal
Colombia	Reino Unido
Costa Rica	Suiza
Ecuador	Uruguay
España	Venezuela
Estados Unidos	



Durante el III Foro Latinoamericano de Calidad y Seguridad en la Salud, el Einstein lanzó el Premio Júlia Lima de Seguridad del Paciente, que ofrecerá becas para perfeccionar y comprobar el potencial de réplica de proyectos que ejecutados en menor escala, ya hayan presentado resultados positivos en la disminución de eventos graves o catastróficos en organizaciones de salud.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Digitalización de exámenes e informes de resultados médicos, historia clínica electrónica, aplicaciones, nuevas herramientas de comunicación, integración de bases de datos y gobernanza de la información, análisis estadístico y uso de tecnología para procesar datos y apoyar en la toma de decisiones, ya son una realidad del Einstein y están transformando la asistencia de salud. Las iniciativas forman parte del Plan Director Digital, cuyo objetivo es obtener el máximo provecho de la tecnología para generar cada vez más valor, que se traduce en calidad, eficiencia y eficacia en la práctica asistencial.

El esfuerzo es constante e involucra a todas las áreas, tanto en la identificación de oportunidades como en la aplicación de la información. La base de estas iniciativas, es la evolución cultural orientada por el concepto de Big Data (*ver cuadro*) y centrada en el paciente.

En el 2017, el Einstein mapeó la jornada del paciente, considerando las diferentes áreas: exámenes, consultas, urgencias, atención ambulatoria e internación. Esta información fue la base para un taller con los profesionales que tienen contacto directo con el paciente y permitió identificar más de 600 propuestas para mejorar la experiencia del paciente por medio del uso de la tecnología. Estas iniciativas fueron agrupadas y priorizadas y forman parte del road map de transformación digital del Einstein.

MÁS INFORMACIÓN

Big Data: término utilizado para para designar la capacidad de procesar con rapidez grandes bases de datos digitales de diferentes formatos, estructurados o no, públicos o de la propia organización, y transformarlos en información útil y aplicable.

En el caso del Einstein, eso se traduce por ejemplo en el análisis crítico y en la búsqueda de perfeccionar la práctica asistencial, en la creación de modelos predictivos y en la automatización de algunos elementos del monitoreo de la asistencia en tiempo real, con el objetivo de reforzar la seguridad y apoyar en la toma de decisiones.



TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA SALUD

Las iniciativas de transformación digital del Einstein tienen por objetivo perfeccionar la práctica asistencial en las diversas dimensiones del *Triple Aim*.

La siguiente ilustración representa de forma simplificada, las principales iniciativas en curso.

Aplicación Meu Einstein (para pacientes)

- Agendar citas para exámenes en las unidades
- Información de procedimientos preparatorios para exámenes
- Solicitud de exámenes a domicilio
- *Check-in* para consultas y exámenes
- Gestión de varias cuentas en la misma aplicación (para padres y responsables)
- Alertas (medicamentos, vacunas)
- Registro de médicos (presión arterial, escala de dolor, glicemia etc.) para monitoreo diario de pacientes crónicos o en tratamiento

Aplicación Einstein Médicos

- Acceso a información principal del paciente
- Comunicación directa del área de diagnóstico por imagen con el médico para informar de resultados críticos en exámenes
- Alertas de seguridad: llamada rápida en caso de riesgos o eventos adversos

Digitalización de exámenes y e informes de resultados

- Acceso fácil y rápido para médicos y pacientes
- Archivo en la nube (en línea)
- Construcción de modelos predictivos para apoyo en la toma de decisiones

Sistema de Gestión de la Salud Cerner Millennium

Sistema para la gestión de la historia clínica electrónica, que reúne la información médica del paciente, como medicamentos prescritos, resultados de exámenes, datos biométricos y diagnósticos, entre otros. Permite cruzar esta información para activar protocolos y puntos de apoyo en la toma de decisión y así incrementar la seguridad del paciente. Es una plataforma de transformación digital en salud, que también generará una potente base de datos para la innovación e investigación

Gobernanza de datos

Contempla prácticas y procesos para asegurar que los datos sean trabajados de forma adecuada, considerando los siguientes aspectos:

- **Seguridad:** acceso restringido y controlado
- **Privacidad:** proteger al paciente y su información
- **Calidad:** información completa

En la práctica, es necesario que los colaboradores refuercen y apliquen las normas a través de los procesos y de la tecnología, de forma transversal y a lo largo de la institución. El modelo amplía el valor potencial de los datos, ya que:

- Aumenta la consistencia y la confianza en el proceso de toma de decisión, respecto del mejor tratamiento en cuanto a eficacia, a partir del entendimiento del resultado clínico y de identificar nuevas soluciones
- Promover la transparencia de las decisiones y evidenciar la calidad de la atención
- Permitir el seguimiento y la comparación de las decisiones gerenciales
- Promover investigaciones e influenciar en práctica médica

Big Data

- Creación de una organización para generar conocimiento a partir de su acervo de datos
- Desarrollar soluciones utilizando modelos predictivos y machine learning para reducir el riesgo de los pacientes, mejorar los procesos operacionales y fomentar el apoyo a la toma de decisión del equipo médico y asistencial



Cerner Millennium

En el 2017, con la conclusión de la primera fase de implantación, las unidades del Einstein se integraron por medio del Sistema de Gestión de Salud Cerner Millennium, que centraliza la información de los pacientes y permite mayor rapidez y seguridad para la toma de decisiones. Con el sistema, los profesionales involucrados tienen acceso en línea a todos los registros —historial médico, atenciones prestadas, exámenes e información sobre alergias, entre otras— vía PC, laptop, notebook, *smartphone* o *tablet*.

La implementación del sistema fue realizada en tres años y requirió una inversión de BRL 170 millones, en tecnología, mejora de procesos y estructuras. El personal clínico y los colaboradores pasaron por más de 35 000 horas de capacitación para incorporar la herramienta a la rutina de trabajo. El Einstein es la primera organización de la salud en Brasil que cuenta con el Cerner Millennium.

Seguridad

La tecnología permite seguir la prescripción médica de forma más rápida y segura. Antes de administrar cualquier medicamento, el equipo verifica los códigos de barra del medicamento y de la pulsera de identificación del paciente internado. El chequeo se realiza al pie de la cama, mediante el uso de laptops.

Información precisa

El acervo de diez años de tomografías computarizadas de casos de aneurisma aórtico y herramientas de procesamiento de lenguaje natural e inteligencia artificial, fueron la base para crear el sistema de soporte diagnóstico del Einstein. El sistema “aprende” por medio del cruce de los términos utilizados en los informes de resultados con los detalles de las imágenes. Cuando se registra una nueva imagen para comparación, el sistema logra seleccionar de todo el acervo, los casos más semejantes e incluso alertar al médico sobre características que no serían fácilmente identificadas a simple vista. La herramienta ya se encuentra en fase de prueba y en el futuro se podrá aplicar a otras patologías.

Monitoreo

Para el 2018, está prevista la creación de una Central de Monitoreo de la Asistencia. La idea es reforzar la seguridad a partir de datos procesados automáticamente y ofrecer información de calidad para la toma de decisiones del equipo multiprofesional. Entre los aspectos que se monitorearán están la ejecución del plan médico definido para cada paciente y la correcta administración de los medicamentos, incluyendo el horario.

Prever necesidades

En asociación con una empresa de consultoría, los equipos del Einstein analizaron la evolución de los casos recibidos en urgencias a lo largo de un año, con el objetivo de crear un sistema capaz de prever la necesidad de internación y la mejor cama para la internación del paciente. El cálculo considera cuatro bloques de información de la historia clínica electrónica: triaje (sexo, edad, temperatura, presión, quejas y síntomas), medicamentos prescritos, resultados de los exámenes y reevaluación médica. El sistema utiliza herramientas analíticas y de aprendizaje automático y presenta un 92 % de asertividad.

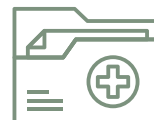
Las probables internaciones se gestionan como camas virtuales, que anticipan la demanda real, que será accionada únicamente mediante una orden médica. Para gestionar los espacios libres con anticipación, el sistema indica qué tipo de cama el paciente deberá ocupar, si es de terapia intensiva o semi-intensiva, por ejemplo, y de qué especialidad. Existe una escala de asignación con la gravedad del caso y con la especialidad médica que establece la primera, la segunda y la tercera opción de internación.

El nuevo sistema contribuye a la seguridad y a la rapidez en la atención a los pacientes. Para los equipos, será un importante soporte en la planificación de la asistencia y la toma de decisión para aproximadamente 3000 asignaciones de internaciones al mes. Esta información, permitirá también a los gestores adecuar los turnos de los profesionales considerando la demanda prevista para cada período.

Comparabilidad

En el 2017, el Einstein adoptó los estándares de recopilación de datos de resultados clínicos del International Consortium for Health Outcomes Measurement (ICHOM) para casos de insuficiencia cardíaca, ortopedia (cadera, rodilla y columna) y cáncer de próstata. ICHOM es una organización internacional sin fines de lucro fundada en el 2012 por integrantes de la Harvard Business School (Estados Unidos), del Karolinska Institutet (Suecia) y del Boston Consulting Group (Estados Unidos).

Desde el 2011, el Einstein ya recopilaba sistemáticamente una serie de indicadores definidos internamente para evaluar la calidad de vida de los pacientes después del alta, como la ocurrencia de efectos adversos, la necesidad de ser re-internados, la movilidad y la autonomía, entre otros, así como las correlaciones con los diferentes procedimientos adoptados y la particularidad de cada caso. Mediante la utilización de este modelo, esta información se procesa y se orienta el monitoreo del desempeño y la definición de proyectos de mejora. Al adoptar un estándar internacionalmente aceptado, el Einstein tiene acceso a un universo más amplio y sobretodo, de datos comparables.



EL EINSTEIN ADOPTÓ
LOS ESTÁNDARES
DE RECOPIACIÓN
DE DATOS DE
RESULTADOS CLÍNICOS
DEL INTERNATIONAL
CONSORTIUM FOR
HEALTH OUTCOMES
MEASUREMENT (ICHOM).





ONCOLOGÍA

Uno de los diferenciales de la Oncología del Einstein es el Centro Oncológico Integrado. El personal clínico y el equipo multidisciplinario actúan en forma coordinada durante todo el flujo de atención: diagnóstico, oncología clínica, cirugía, radioterapia y terapias de soporte.

Ese formato, que se ha perfeccionado año a año, alcanzó en el 2017 un nuevo nivel de madurez y alcance, con un crecimiento del 35 % en la demanda.

Regularmente, los profesionales de oncología clínica, cirugía, enfermería, farmacia, fisioterapia y radioterapia se reúnen en comités, denominados Tumor Boards, para discutir los casos, intercambiar información y planificar la conducción del tratamiento. Se celebran nueve Tumor Boards por semana, uno para cada subespecialidad.

Este enfoque integral ya beneficia a profesionales y pacientes de otras instituciones de la salud por medio de la **Red Einstein de Oncología**, en la que participan 22 clínicas y hospitales del Distrito Federal y de los estados de Amazonas, Bahía, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraná, Río de Janeiro, Santa Catarina y Sergipe. La red nació de una iniciativa de carácter técnico-científico, que comenzó en el 2015 y evolucionó hacia temas más directamente relacionados con la atención a los pacientes.

A lo largo del 2017, la red realizó intensos trabajos en el ámbito técnico-científico. Además de participar en los Tumor Boards, los asociados también tienen acceso al calendario anual de reuniones con el MD Anderson Cancer Center, institución que es referencia mundial y con la cual

el Einstein mantiene una alianza para la asociación de marcas y para el desarrollo de estudios de innovación.

En una iniciativa cuyo objetivo fue compartir conocimiento, la red puso a disposición casi cien videos con testimonios, entrevistas y comentarios sobre el mayor congreso de oncología del mundo, realizado en Chicago por la American Society of Clinical Oncology (ASCO). La institución, así como sociedades médicas y organizaciones no gubernamentales asociadas, compartieron la amplia cobertura —aproximadamente 90 videos— realizada durante los cinco días. Más de 3100 personas visitaron el contenido publicado por el Einstein y el total de visitas a las páginas fue de casi 39 500. Las publicaciones en las redes sociales de los aliados llegaron a 178 000 personas.



EN EL 2017, EL EINSTEIN CELEBRÓ 30 AÑOS DE TRANSPLANTES DE MÉDULA ÓSEA. LA INSTITUCIÓN FUE UNA DE LAS PIONERAS EN REALIZAR ESTE PROCEDIMIENTO EN BRASIL Y, DESDE 1987, HA REALIZADO MÁS DE 1100 TRASPLANTES.



EL EINSTEIN OFRECE ACTIVIDADES DE EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA, A TRAVÉS DE UN AMPLIO PORTAFOLIO DE CURSOS ESTRUCTURADOS EN BASE A LAS NECESIDADES DE LOS DIFERENTES PROFESIONALES DE LA SALUD. LA ESTRUCTURA SE PERFECCIONA AÑO A AÑO, CON ENFÁSIS EN LA CALIDAD Y LA EXPANSIÓN.



FORMACIÓN EN SALUD

Las actividades de educación y enseñanza que el Einstein realiza están centradas en las necesidades del sector de la salud e incluyen contenidos técnicos, de gestión y de liderazgo. El portafolio de servicios incluye cursos técnicos, las carreras universitarias de Enfermería y Medicina, posgrado lato sensu (especialización), MBA (Master in Business Administration), maestría, posgrado stricto sensu y residencias médicas y multiprofesionales, así como cursos de actualización, eventos y programas in company.

En el 2017, la estructura se amplió con la nueva unidad Paulista. Además de aumentar la capacidad de atención, de 15 a 23 aulas, el nuevo edificio cuenta con instalaciones más modernas, incluyendo laboratorio, biblioteca y la Academia Einstein de Imagen. Este nuevo espacio está conectado con el área de medicina diagnóstica del Einstein y brinda a los alumnos la experiencia de usar equipos de última generación y el aprendizaje práctico, basado en casos reales de diagnóstico por imagen.

Otro punto digno de mención fue la actualización de la plataforma utilizada por el área de Educación a Distancia (EAD), que incluye contenido en línea y soporte de tutores especializados. El nuevo sistema favorece la interacción con los tutores y los compañeros, y posibilita una navegación más intuitiva.

Para los alumnos de las carreras universitarias, el Einstein adquirió un inmueble que abrigará al centro académico de la facultad de medicina y un ambiente para la práctica de deportes. El espacio comenzará a funcionar durante el segundo semestre del 2018 y atenderá a los alumnos de medicina y enfermería, así como a otros públicos internos.

Durante el 2018 se implementarán ambientes dedicados a la educación en los dos hospitales públicos gestionados por el Einstein: Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch – M'Boi Mirim y Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. El objetivo es promover las interacciones entre el personal clínico y los profesores, los residentes y los alumnos.

PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO

PRE-GRADO:

197 alumnos
DE MEDICINA

246 alumnos
DE ENFERMERÍA

4.002
DE POSGRADO
ALUMNOS

5.710
alumnos
DE EDUCACIÓN
A DISTANCIA

Aumento del **62%**
CON RESPECTO AL 2016

Alumnos de
TODOS LOS ESTADOS DE
BRASIL, DEL DISTRITO
FEDERAL Y DE ANGOLA,
CHILE, ECUADOR,
PARAGUAY, PERÚ,
PORTUGAL, SUIZA Y
URUGUAY

14.532
participantes
EN EVENTOS
CIENTÍFICOS

25 instituciones de
salud y empresas
ATENDIDAS EN CURSOS
IN COMPANY

MODALIDAD	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Cursos técnicos	595	858	665	688	713	3,6%
Pre-grado en Enfermería	195	195	193	195	246	26,2%
Pre-grado en Medicina ¹	0	0	0	100	197	97,0%
Cursos de actualización	1.786	2.644	3.104	2.979	1.924	-35,4%
Cursos de educación a distancia ²	0	671	2.228	3.524	5.710	62,0%
Capacitaciones en el Centro de Simulación Realística	8.101	7.347	9.094	10.351	11.636	12,4%
Cursos de posgrado lato sensu	2.733	2.658	3.308	3.667	4.002	9,1%
Maestría profesional en Enfermería ²	0	13	32	38	33	-13,2%
Total de alumnos	13.410	14.386	18.624	21.542	24.461	13,6%
Eventos científicos	11.458	9.864	11.969	12.555	14.532	15,7%
Total de alumnos y participantes de eventos científicos	24.868	24.250	30.593	34.097	38.993	14,4%

¹ Iniciado en el 2016.

² Iniciados en el 2014.

Gestión de la calidad

Un importante avance del 2017 fue el fortalecimiento de las herramientas de análisis y gestión de la calidad de los servicios a partir de un sistema de medición, que se está perfeccionando desde finales del 2015.

Encuestas periódicas —en algunos casos realizadas cada 4 horas-clase— recogen la percepción de los alumnos con respecto a los diversos aspectos de la experiencia de aprendizaje, como el área física, la infraestructura, el desempeño del profesor, los contenidos trabajados, el enfoque de la enseñanza y la calidad del servicio. Los datos se compilan y auditan y son utilizados para orientar los procesos de mejora. Se realizan aproximadamente 25 000 encuestas mensuales.

SATISFACCIÓN DE LOS ALUMNOS ¹	2016 ²	2017
Promedio de satisfacción ³ con la carrera	9,3	9.2
Net Promoter Score (NPS) ⁴	77	79

¹Resultados generales en el área de educación.

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

³Escala de 0 a 10.

⁴Escala de -100 a +100.



Diferenciales

Uno de los diferenciales de las carreras universitarias del Einstein es el método de enseñanza, que se basa en dinámicas de construcción conjunta del conocimiento. El trabajo implica una serie de actividades prácticas y grupales, estudios de caso y vivencias en el Centro de Simulación Realística de manera de promover, desde el primer año, una intensa interacción de los alumnos con la práctica asistencial.

La metodología adoptada —Team Based Learning (TBL)— favorece la aplicación de conceptos en casos con retroalimentación inmediata de los profesores e incluso permite a los alumnos profundizar más en el contenido, dado que reciben el material en línea con anticipación. Después de la lectura previa, los estudiantes llegan al encuentro presencial con la misión de debatir la temática de la clase en grupos y, luego de comprobar lo que fue aprendido, el profesor promueve el debate y conduce la clase contextualizando la materia en situaciones reales. En la carrera de Medicina, el programa está alineado con el modelo de gobernanza *Triple Aim* y reúne conocimiento técnico y de gestión, con el objetivo de preparar líderes médicos. La construcción del conocimiento sigue ejes temáticos, que superan a la enseñanza tradicional. Dichos ejes son:





ético-humanístico, técnico-científico, salud pública, gestión y liderazgo y conocimiento médico. De esta manera, el curso forma médicos de medicina general capaces de manejar todas las situaciones y que, independientemente de la especialidad elegida para la residencia, cuentan con una base de formación de excelencia, con experiencia en diferentes escenarios, incluso en hospitales públicos.

Además, los contenidos se trabajan en forma integrada en el programa, en una división de asignaturas que difiere de la tradicional. El alumno aprende la teoría y observa casos relacionados.

La carrera en Enfermería de la Institución se destaca por la calidad construida a lo largo de casi 30 años. Centrada en la experiencia práctica, la facultad ofrece a los alumnos 1200 horas de pasantía, un tercio más que la carga establecida por el Ministerio de Educación (MEC), al mismo tiempo que brinda diversas oportunidades de monitoreo e iniciación científica, lo cual incide en forma directa en el aprendizaje. En el 2017, los alumnos de la carrera obtuvieron el puntaje máximo, que es de 5, en el Examen Nacional de Desempeño de los Estudiantes (ENADE).



UNO DE CADA CUATRO
ALUMNOS DE LA
CARRERA DE MEDICINA
DEL EINSTEIN
CUENTA CON UNA
BECA DE ESTUDIOS
CONCEDIDA POR LA
ORGANIZACIÓN.

Concesión de becas

Para ampliar el acceso a los cursos, el Einstein ofrece becas de estudios que varían entre 75 % a 100 % del valor total. En el 2017, uno de cada cuatro alumnos matriculados fue becado con financiamiento del fondo de donaciones y por el propio Einstein. La concesión de becas depende del análisis de las condiciones socioeconómicas de los solicitantes.

Existe también la modalidad de crédito estudiantil subsidiado por el Einstein. Los pagos por el crédito, se destinan al fondo que financia las becas, y permite dar sustentabilidad de largo plazo al fondo de donaciones.

En la carrera de Enfermería, se conceden becas de estudios a los diez alumnos mejor clasificados en el proceso selectivo.



INCLUSIÓN

EN EL 2017, 32 PERSONAS DISCAPACITADAS RECIBIERON BECAS PARA PARTICIPAR EN LOS CURSOS TÉCNICOS DEL EINSTEIN EN LAS ÁREAS DE ANÁLISIS CLÍNICOS, ENFERMERÍA, RADIOLOGÍA Y FARMACIA. LOS CUPOS SE DIVULGARON CON EL APOYO DE INSTITUCIONES Y GRUPOS DE RELACIONES QUE SE CENTRAN EN ESTE PÚBLICO; LOS ASPIRANTES PASARON POR UN PROCESO SELECTIVO. EL TRABAJO DE INCLUSIÓN IMPLICÓ ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE LOS PROFESORES Y LA PUESTA A DISPOSICIÓN DE INTÉRPRETES DE LIBRAS (LENGUA DE SEÑALES BRASILEÑA) EN TODOS LOS GRUPOS.



COMPARTIR CONOCIMIENTO

Por medio de sus servicios de consultoría, el Einstein capacita a los equipos técnicos y de gerencia de organizaciones de la salud en diversas regiones de Brasil. Los servicios son desarrollados a partir de un portafolio que responde a las necesidades de clientes de diferentes perfiles, desde la planificación de la construcción de clínicas u hospitales hasta servicios públicos o privados que buscan mejorar la calidad y la eficiencia (ver servicios en la página 54).

Los proyectos son ejecutados por colaboradores y médicos del Einstein, capacitados para actuar en consultoría, y cuentan con el apoyo de consultores externos invitados. En el 2017 se realizaron 24 proyectos en los que participaron 76 profesionales. El total de instituciones atendidas desde el 2011 asciende 40 y se han llevado a cabo 78 proyectos.



CARTERA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA

ACREDITACIONES Y CERTIFICACIONES

- Organización Nacional de Salud (ONA)
- Joint Commission International (JCI)
- Programa de Acreditación de Laboratorios Clínicos (PALC)
- Programa centrado en el cuidado de la persona (Planetree)

SEGURIDAD

- Gestión de riesgos;
- Implantación del Núcleo de Seguridad del Paciente;

INVERSIONES Y NUEVOS NEGOCIOS

- Estudio de mercado, demanda y perfil demográfico
- Estudio de viabilidad económico-financiera
- Proyecto de accesibilidad en adecuación del espacio urbano, arquitectura o urbanismo, con orientación para el cumplimiento de la legislación vigente
- Diseño operacional
- Gestión de tecnología médica
- Implantación de nuevos servicios, tales como el Trasplante de Médula Ósea (TMO)

RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DE PERSONAS

- Planificación y gestión de RR.HH.
- Calidad y mejora de procesos de RR.HH.
- Ambiente y clima organizacional
- Políticas de RR.HH.
- Estructura de pago
- Salud del colaborador
- Planificación sucesoria
- Captación y selección
- Consultoría interna de RR.HH.
- Gestión del desempeño

ORGANIZACIONALES

- Planificación estratégica
- Diagnóstico situacional
- Gestión del personal clínico
- Gestión de la salud corporativa
- Gestión de servicios en hotelaría
- Programa de *compliance*
- Atención al anciano

CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS DE CORTA DURACIÓN

- Gestión del servicio de enfermería (administrativo y/o asistencial)
- Desarrollo y apoyo al liderazgo de enfermería
- Farmacia clínica
- Estandarizaciones de áreas y desarrollo de protocolos

PROGRAMAS ACELERADORES DE PRODUCTIVIDAD

- Gestión del flujo del paciente
- Gestión de tecnología médica
- Gestión de suministros
- Gestión financiera
- Farmacia clínica

EFICIENCIA OPERACIONAL

- Tutoría y *mentoring*
- Diagnóstico de procesos
- Implantación de Programa de Excelencia Operacional (Lean Six Sigma)

Proyecto asesoría en Trasplante de Hígado

El primer trasplante de hígado en la región sur de Minas Gerais se llevó a cabo en marzo del 2017 en el Hospital Escuela de Itajubá y contó con la tutoría del Einstein. Esta capacitación forma parte de un proyecto del Ministerio de Salud para regionalizar la atención en el área de trasplantes. Solo otras dos ciudades de ese estado cuentan con servicios de trasplante de hígado: Belo Horizonte, en la región central, a casi 450 kilómetros de distancia de Itajubá, y Montes Claros, al norte, a 850 kilómetros.

El Hospital Escuela de Itajubá es subvencionado por la Asociación de Integración Social de Itajubá (AISI) y forma parte del grupo de organizaciones de referencia en mediana y alta complejidad para los municipios de Itajubá, Brazópolis, Conceição das Pedras, Consolação, Delfim Moreira, Gonçalves, Maria da Fé, Marmelópolis, Paraisópolis, Pedralva,

Piranguçu, Piranguinho, São José do Alegre, Sapucaí Mirim y Wenceslau Braz.

Hasta fines de año se habían realizado 11 procedimientos, aproximadamente el 10 % del total registrado por la Fundación Nosocomial del Estado de Minas Gerais (Fhemig, por sus siglas en portugués), que coordina los centros de notificación, captación y distribución de órganos en el Estado.

La consultoría del Einstein comenzó en el año 2016 e incluyó la capacitación de 24 profesionales, entre cirujanos, médicos de medicina general, anestesiólogos, radiólogos, nefrólogos, hemoterapeutas, patólogos, intensivistas, enfermeros y técnicos en enfermería, así como el seguimiento de cada trasplante realizado. El trabajo continúa en el 2018, con nuevas capacitaciones en el Centro de Simulación Realística.



PLANETREE

El Einstein coordina el escritorio brasileño de Planetree, organización sin fines de lucro que es referencia mundial en las prácticas de cuidado centrado en la persona para el sector de la salud. Hace casi 40 años que el Planetree difunde educación e información con el objetivo de promover procesos asistenciales humanizados basados en evidencias y estándares. Hasta el 2017, las instituciones de salud que comprobablemente seguían los parámetros recomendados podían postularse para obtener la Designación Planetree, mediante un proceso complejo de capacitación de los equipos, revisión de los flujos internos y compromiso de los propios pacientes y de sus familias. *(Para saber más, consulte: <https://www.einstein.br/estrutura/planetree/>.)*

En Brasil, solo dos instituciones cuentan con esta designación: el propio Einstein, designado en el 2011, y el Hospital Mãe de Deus, de Porto Alegre (Rio Grande do Sul), designado en el 2016, después de tres años de preparación y consultoría otorgada por el Einstein. Actualmente, el Einstein apoya a otros cinco hospitales en este proceso.



LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ES UN IMPORTANTE PILAR PARA LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO Y LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN LA ATENCIÓN A LA SALUD EN EL EINSTEIN. EL TRABAJO REALIZADO INVOLUCRA A DIVERSAS ÁREAS DE LA INSTITUCIÓN, ESTUDIANTES DE MAESTRÍA, DOCTORADO Y POSTDOCTORADO, ASÍ COMO A INVESTIGADORES CONTRATADOS.



EN LA FRONTERA DEL CONOCIMIENTO

El Einstein realiza investigaciones clínicas – con pacientes– y experimentales – que utilizan medios empíricos, como pruebas y análisis estadísticos –, con el objetivo de ampliar las fronteras del conocimiento y asegurar la excelencia de la atención de salud basada en evidencias científicas. Participan directamente aproximadamente 500 investigadores, entre contratados, profesionales de las diversas áreas y alumnos de programas de maestría y doctorado del propio Einstein o de otras instituciones.

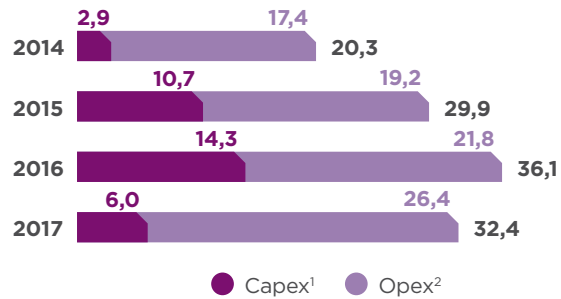
En el 2017, el trabajo de investigación recibió recursos de BRL 32 400 millones y otros BRL 5 millones captados externamente, , principalmente como *grants*. A lo largo del año, se llevaron a cabo 746 proyectos, con la publicación de 717 artículos en periódicos científicos indexados. De estos, 494 se relacionan con publicaciones con factor de impacto superior a 1, un aumento del 32 % con respecto al 2016.

Del 2016 al 2017, prácticamente se duplicó el total de citas a artículos científicos producidos por el equipo de investigación del Einstein, que llegó a 2606. El crecimiento acumulado desde el 2011 llega al 360%. La cita de artículos publicados es un importante indicador de la calidad y de la relevancia de la producción científica del Einstein y pone a la institución en una posición de destaque en el escenario nacional. De acuerdo con la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal a Nivel Superior (CAPES), la producción científica brasileña recibe, en promedio², 0,76 citas al año: en el universo de investigadores del área de la medicina clínica, el promedio anual ese 0,87, y en el Einstein llega a 2,07.

² Con base en el promedio de 2011 a 2016, según la publicación Research in Brazil, elaborada por Clarivate Analytics a pedido de CAPES.



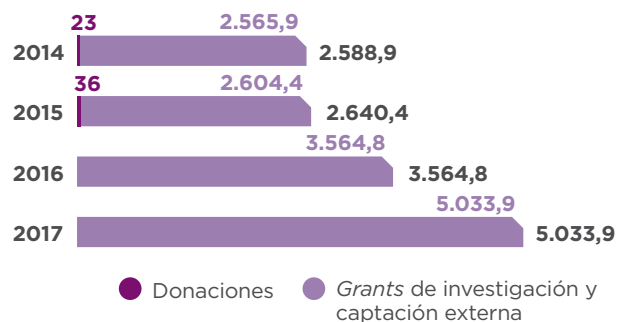
INVESTIGACIÓN - GASTOS E INVERSIONES DEL EINSTEIN (EN MILLONES DE REALES BRASILEÑOS)



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 al costo relativo al mantenimiento de los equipos y a los gastos de consumibles, además de mano de obra calificada y otros gastos operacionales necesarios para la actividad de investigación científica.

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



¹ 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.

EN EL ANEXO

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 siguiente fórmula: total de citas obtenidas en el año dividido para el total de artículos publicados por el periódico en los dos años anteriores.

ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN

Centro de Investigación Clínica

Coordina las investigaciones en las que participan pacientes y que están relacionadas con la epidemiología, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades en seres humanos. Además de apoyar los proyectos del propio Einstein, el CPC realiza investigaciones patrocinadas por la industria farmacéutica y lleva a cabo estudios clínicos para probar medicamentos, insumos y equipos.

Núcleo de Investigación Experimental

A través de medios empíricos, como pruebas y análisis estadísticos, genera el conocimiento que será aplicado para mejorar la salud de la población. El núcleo está focado en el envejecimiento de la población, con conocimientos aplicados a las más diversas especialidades, como cardiología, endocrinología, ginecología, inmunología e inmunogenética, infectología, hepatología, ortopedia y reumatología, nefrología, neurología, oftalmología, oncogenética y oncología.

Instituto del Cerebro (InCe)

Realiza investigaciones básicas e investigaciones aplicadas a estudios clínicos, con foco en las neurociencias. Las investigaciones incluyen tanto enfermedades o problemas neurológicos, como Alzheimer, Parkinson y cefaleas, como la promoción de la salud por medio de técnicas de meditación y atención focada.

Centro de Experimentación y Capacitación en Cirugía (CETEC)

Brinda apoyo a la investigación preclínica de nuevos productos y tecnologías para ser utilizados en procedimientos quirúrgicos.

Núcleo de Investigación Asistencial

Impulsa la generación de conocimiento científico para perfeccionar la práctica asistencial a partir de proyectos liderados por el equipo multidisciplinario (enfermeros, fisioterapeutas, psicólogos, nutricionistas, biomédicos, entre otros).

Planes futuros

En el 2018, el Einstein ampliará la actuación del Centro de Investigación Clínica, que pasará a ser una Academic Research Organization (ARO), capacitada para participar de forma más amplia y activa en los estudios patrocinados por la industria farmacéutica de diversas partes del mundo. En lugar de limitarse a captar pacientes e implementar protocolos predefinidos para los estudios clínicos, la Institución podrá coordinar directamente desde el formato de las investigaciones hasta la publicación de resultados.



PROCESAMIENTO DE LENGUAJE NATURAL

Gestión hospitalaria

Inteligencia artificial (*machine learning*)

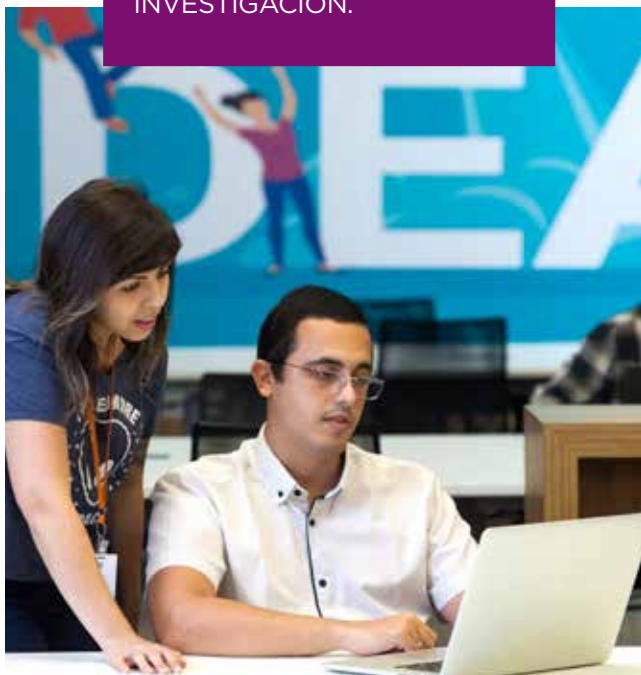
Dispositivos móviles (mHealth)

Wearables

APLICACIONES



LA NUEVA INCUBADORA DE *STARTUPS* ERETZ.BIO ESTÁ CONECTADA CON DOS IMPORTANTES ESTRUCTURAS DE INNOVACIÓN DEL EINSTEIN: EL INNOVATION LAB Y EL INSTITUTO ISRAELITA DE INVESTIGACIÓN.



PREPARAR EL FUTURO

El paradigma de la innovación abierta orienta los esfuerzos sistemáticos del Einstein para crear nuevos productos, servicios y tecnologías en el área de la salud y se materializó, a fines del 2017, con la inauguración del Eretz.bio. Se trata de un centro de innovación y emprendimientos creado para incubar *startups* (empresas embrionarias) y fomentar el intercambio de ideas. El nombre *eretz* viene del hebreo y significa “tierra prometida”.

La incubadora está ubicada en São Paulo y cuenta con 800 metros cuadrados distribuidos entre oficinas, salas de reunión y espacios de convivencia y un auditorio, donde puede alojar hasta 15 *startups*. Otras 15, localizadas fuera de São Paulo, serán incubadas virtualmente y tendrán acceso esporádico a la infraestructura física. Más que un espacio de *coworking*, Eretz.bio aspira ser un hub de innovación, conectado directamente con dos importantes estructuras del Einstein: el Innovation Lab y el Instituto Israelita de Enseñanza e Investigación.

La inauguración de la Eretz.bio eleva a un nuevo nivel las relaciones del Einstein con un importante actor del ecosistema de la innovación (las *startups*). Y merecen el mismo reconocimiento, las alianzas realizadas con grandes empresas de las áreas de tecnología, salud y universidades y centros de investigación, como Samsung, Microsoft, Philips, GE, Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo (Poli-USP), Instituto Tecnológico de la Aeronáutica (ITA) e Instituto de Enseñanza e Investigación (Insper).

El Einstein también inició negociaciones con la industria farmacéutica.

El esfuerzo generó resultados concretos, tales como:

- Soluciones de realidad virtual
- Uso de inteligencia artificial para el análisis y el procesamiento de exámenes de imagen.
- Aplicación de vídeos para la monitoreo automatizado – con técnicas de inteligencia artificial - de parametros que son monitorados en las UCI.
- Creación de una solución para diálisis, utilizada en pacientes renales, que fue patentada y está siendo producida a escala industrial.
- Aplicación para la gestión de turnos médicos desarrollada por el Einstein y que ya se está comercializando en el mercado.
- Servicios de Telemedicina (*ver página 79*).

El trabajo involucra conocimientos de matemática, física, computación, ingeniería, biología y medicina, entre otros, y se basa en métodos de desarrollo ágiles, un enfoque típico del área de desarrollo de *software*, que comienza a implementarse en otros desafíos. Todo este proceso cuenta con el apoyo de dos estructuras internas.

Una de ellas es el **Innovation Lab**, que cuenta con ingenieros electrónicos, mecánicos, informáticos, científicos de la computación, diseñadores y arquitectos de la información, y desarrolla nuevos productos de base tecnológica que enfocados en la salud. En el 2017, la estructura fue acreditada por el Comité del Área de Tecnología de la Información (CATI) del Ministerio de la Ciencia, la Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones (MCTIC), que permite ejecutar proyectos de investigación con recursos de la Ley de Informática (Ley número 8.248/1991 y Decreto número 5906/2006). La ley otorga beneficios fiscales para las empresas de *hardware* y automatización y, como contrapartida, estas deben invertir el equivalente al 4 % de la facturación en proyectos de investigación y desarrollo de las instituciones acreditadas.

La otra es el **Centro de Innovación Tecnológica** (CIT), que promueve el desarrollo de proyectos con potencial de innovación en diversas áreas del Einstein, apoya a los investigadores en la búsqueda de financiamiento externo y gestiona la propiedad intelectual de la institución. El Einstein ya cuenta con dos diseños industriales y realizó 25 pedidos de registro de patentes desde el 2006.

MÁS INFORMACIÓN

Innovación abierta (*open innovation*):

el intenso flujo de información entre la organización y los agentes externos pone diferentes expertises al servicio de la innovación y los frutos del trabajo se enfocan de forma más amplia al mercado.

Metodología Ágil (*Agile*): reúne diferentes metodologías que exigen una alta interacción entre los equipos desarrolladores y los usuarios (o usuarios-prueba), rapidez en el prototipado y en las pruebas y capacidad de adaptación (en la planificación y ejecución).





EL EINSTEIN CONTRIBUYE A LA JUSTICIA SOCIAL POR MEDIO DE ACCIONES VOLUNTARIAS, DE LA MOVILIZACIÓN DE LA SOCIEDAD Y DE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y FILANTROPÍA.





DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS

La colaboración de los voluntarios integra el trabajo del Einstein desde su fundación. Las actividades están en línea con las directrices institucionales: misión, visión, valores y pilares estratégicos, y se desarrollan en tres líneas de acción:

- **Humanización:** apoyo a pacientes y acompañantes desde un enfoque más amplio del concepto de salud;
- **Generación de conocimiento:** internamente, con el objetivo de garantizar la excelencia del trabajo voluntario, y externamente, capacitando a la comunidad, para su fortalecimiento y autonomía; y
- **Transformación social:** concientización ciudadana que se materializa, por un lado, en el esfuerzo y en la participación de los voluntarios y donantes y, por otro, en el desarrollo de las comunidades donde está presente la institución.

En el 2017, 533 voluntarios participaron en las actividades de las unidades Morumbi, Perdizes y Alphaville, en el Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP), en la Residencial Israelita Albert Einstein y en los hospitales municipales Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim y Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho. Entre las actividades que se llevaron a cabo se destacan el apoyo a los pacientes y acompañantes, sesiones lúdicas, recreativas y de entretenimiento, campañas de recaudación, eventos de beneficencia y distribución de donaciones.

GESTIÓN DE LA CALIDAD:

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL DEPARTAMENTO ESTÁ CERTIFICADO POR LA NORMA ISO 9001/2015, QUE ORIENTA LA MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES.



PUNTOS DESTACADOS DEL AÑO

EN EL ANEXO

65 
SECTORES DE
ACTUACIÓN

101.760  horas
DE TRABAJO DEDICADAS


533
VOLUNTARIOS

 **399,259**
atenciones
REALIZADAS

 CASI
BRL 2 millones
INVERTIDOS EN INICIATIVAS QUE
benefician a la comunidad

- Reforma, ampliación y mejora de infraestructura de equipos sociales.
- Donación de equipos de soporte a la asistencia en la salud (tales como carros de medicamentos, incubadoras, cardiotocógrafo, etc.).
- Cursos de formación profesional.
- Actividades culturales y recreativas.
- Donación de ropa, calzado, cestas básicas, kits de higiene, juguetes.



TENDER UN PUENTE

El Departamento de Voluntarios canaliza los esfuerzos de la Sociedad y contribuye a la transformación de la buena voluntad en acciones. Para ello, ofrece diversas formas de colaboración.

Le presentamos algunas de ellas:

Trabajo voluntario: participación directa en las actividades. El tipo de trabajo, la unidad atendida y el tiempo que se dedica se definen en conjunto con el voluntario, que recibe capacitación en voluntariado y debe comprometerse con la agenda establecida.

Cumpleaños solidario (también se aplica a otras celebraciones): cuando se festeja una fecha especial, el homenajeado indica que, en vez de recibir regalos personales, quiere que se hagan donaciones al Departamento de Voluntarios.

Tarjetas festivas: son vendidas por el Departamento para marcar fechas especiales, como Rosh Hashaná, Pessach y las fechas de final de año. El dinero que se recauda ayuda a financiar las acciones sociales.

Donaciones para el Bazar: ropa, calzado, joyería, muebles, vajilla y otros objetos nuevos y seminuevos, y material de oficina como cartuchos y tonners.

Carta personalizada: sigue la misma lógica del cumpleaños solidario, pero en este caso, la iniciativa parte del invitado. En vez de hacer un obsequio a alguien por su cumpleaños o matrimonio, por ejemplo, el invitado hace una donación en nombre de la persona homenajeada y el Departamento envía a los participantes una carta que registra y agradece el gesto.

Eventos: el Departamento vende entradas a shows, obras teatrales, cenas y otros eventos de beneficencia.

Donaciones mensuales y puntuales: con contribuciones a partir de BRL 18,00, el interesado pasa a formar parte del plantel de donantes que ayuda a financiar las acciones del Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP).

Talonnario “Done un juguete”: por medio de una contribución anual, los participantes ayudan a financiar los juguetes y los regalos distribuidos a la comunidad atendida por el PECP.

FOCO EN LA COMUNIDAD

El Programa Einstein en la Comunidad de Paraisópolis (PECP) es una de las iniciativas que mejor representa la responsabilidad social del Einstein. Partiendo de un enfoque territorial, el Einstein lleva a cabo acciones coordinadas en las áreas de la salud, servicio social, educación, cultura, deporte y capacitación profesional cuyo objetivo es fortalecer a la comunidad local y elevar la calidad de vida.

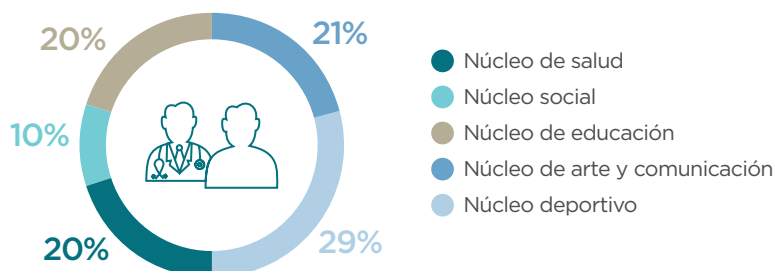
El barrio está situado en la zona sur de São Paulo y concentra a 50 000 habitantes³. Se caracteriza por una alta vulnerabilidad social, bajos ingresos y condiciones precarias de vivienda e infraestructura.

Con recursos propios, dedicación y donaciones de voluntarios, el Einstein se esfuerza por cambiar esa realidad, con actividades continuas desde 1988.

³ Fuente: Censo 2010 del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).

ATENCIONES EN EL CENTRO DE ATENCIÓN Y PROMOCIÓN A LA SALUD - CAPS (2017)

Total: 192.789



ATENCIONES EN EL CAPS





ATENCIÓN MÉDICA

En asociación con la Unión Brasileña Israelí de Bienestar Social (Unibes), el Einstein realiza el Programa Einstein en la Comunidad Judaica (PECJ), que brinda atención médico-hospitalaria a ancianos que no tienen acceso a seguros médicos. En el 2017, el programa atendió a 1074 personas.

HOGAR

La Residencia Israelita Albert Einstein (RIAE) ofrece vivienda a ancianos dependientes. La iniciativa benefició a 125 ancianos a lo largo del 2017, el 90 % de ellos con subsidios o en forma gratuita.

DONACIONES

El Einstein apoya a entidades sin fines de lucro mediante donaciones de recursos financieros, materiales y equipos. En el 2017, 18 organizaciones se beneficiaron con BRL 4,3 millones.

AMIGOH

La organización Amigos de la Oncología y de la Hematología (AMIGOH) 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 la selección de las iniciativas, recibidas a través de llamados públicos realizados cada dos años. Toda la suma invertida es captada en eventos y campañas de recaudación de fondos.

La tercera convocatoria, lanzada a fines de 2016, prevé inversiones en el orden de los BRL 2,2 millones hasta 2019, en las áreas de trasplante de médula ósea, oncopediatria, cáncer de mama y cáncer de cuello de útero. Una de las iniciativas que tuvo lugar en el 2017 fue una campaña de concientización y exámenes preventivos de la que participaron 1200 mujeres de ciudades y aldeas indígenas localizadas en los estados de Goiás y Mato Grosso. En el 2018, AMIGOH ofrecerá 30 becas de estudio a profesionales del SUS mediante el curso de posgrado multiprofesional en Oncología del Einstein. Las becas cubren el 70 % del costo de los cursos y prevén, como contrapartida de los beneficiados, la realización de proyectos de difusión pública de la información en sus áreas de actuación.

Desde su creación, en el año 2012, y hasta el 2017, AMIGOH destinó BRL 2,5 millones a 21 proyectos enfocados en los profesionales de la salud y en la población en general, siete proyectos de asistencia y 23 investigaciones científicas.



Ida Sztamfater, presidente de la organización AMIGOH.



EL COMPROMISO
CON LA EFICIENCIA,
LA ALTA CALIDAD DE
LOS SERVICIOS, LA
BÚSQUEDA CONTINUA
DE LA OPTIMIZACIÓN
DE LOS PROCESOS, LA
RESPONSABILIDAD EN LA
GESTIÓN FINANCIERA Y
LA GOBERNANZA ÉTICA
ESTÁN PRESENTES EN
TODAS LAS ACTIVIDADES
DEL EINSTEIN.





ACTUACIÓN ÉTICA

En el 2017, las actividades de comunicación y capacitación en *compliance* movilizaron a los colaboradores de todas las unidades del Einstein por medio de la campaña “Soy Einstein, soy ético”. Esta acción tiene el objetivo de difundir los pilares definidos en el Manual de Conducta Ética. En el 2017 se brindó atención especial a temas tales como la corrupción, el conflicto de intereses y el abuso moral y sexual, con conferencias y talleres. Estos eventos contaron con la participación de especialistas, entre los que se destacan el historiador Leandro Karnal, la estadounidense Marjorie Doyle, referencia internacional en el área de ética y *compliance*, y el profesor estadounidense (de origen israelí) de psicología y economía del comportamiento, Dan Ariely.

Otra medida educativa con mayor injerencia, fue el Sendero de Principios y Valores, un proyecto llevado a cabo en ambiente virtual que “decodifica” las normas del Manual de Conducta Ética con un lenguaje claro y fácil de asimilar. Más de 12 000 colaboradores (el 88,9 % del público objetivo) accedieron al contenido de este material.

Gestión de riesgos corporativos

Por tercer año consecutivo, el Einstein realizó la Evaluación de Riesgos Corporativos, que consideró las percepciones de los miembros de la alta administración (gobernanza corporativa y dirección ejecutiva) con respecto a todos los tipos de riesgos (estratégicos, financieros, operacionales y de *compliance*). El proceso requirió evaluar nuevamente riesgos ya considerados anteriormente, e incluir otros, para obtener un Mapa de Riesgos Corporativos actualizado. El mapa prioriza 14 riesgos corporativos para ser analizados y mitigados, a través de planes de acción que serán monitorados hasta su implementación.

También se realizaron dos proyectos de monitoreo de riesgos y controles de *compliance* enfocados en la gestión de concesiones y licencias y en la aplicación de recursos de los proyectos el Programa de Apoyo al Desarrollo del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS). En ambos casos, los procesos pasaron por una evaluación cuyo objetivo fue promover mejoras en los controles para mitigar los riesgos.

Para el 2018 están previstas las Evaluaciones de Riesgos Corporativos de cada dirección. Estas se realizarán a partir de un nuevo enfoque que busca mejorar la identificación y la evaluación de los riesgos, así como estructurar la gestión del tema por parte de los gestores de las áreas y contribuir a la cultura de gestión de riesgos de la Sociedad.

Auditoría interna

Diversos procesos, como nutrición, importación, stock, gastos de *marketing* y viajes fueron auditados internamente con el objetivo de mejorar el ambiente de control de la SBIBAE. El proyecto incluyó la verificación de la ejecución de los planes de acción de auditorías anteriores.

Proveedores

La campaña “Soy Einstein, soy ético” impactará también a los proveedores. Para ello, se realizaron múltiples revisiones del Manual del Proveedor Einstein, y este será publicado en el 2018. El documento incluye nuevas normas y procedimientos del Einstein relativos a *due diligence* de los proveedores, en virtud de lo dispuesto en la Ley Federal 12.846/2013, conocida como Ley Anticorrupción.

Uno de los procesos de *due diligence* previstos en el Manual es la verificación del histórico de actividades de los proveedores y de su compromiso con las directrices de *compliance*. Esa verificación orientará la clasificación de las empresas en un “*ranking* de integridad”. El Einstein reconocerá las buenas prácticas de *compliance* de los proveedores como forma de promover e inspirar la conducta ética en la cadena de valor de la salud.



EL MAPA DE RIESGOS CORPORATIVOS SE PERFECCIONA PERIÓDICAMENTE Y, EN EL 2017, PASÓ POR SU TERCERA REVISIÓN.



Canal de denuncia

El Einstein cuenta con un canal de denuncias, disponible a través del portal institucional (www.einstein.br/compliance), intranet y teléfono (0800 741 0004). Cualquier persona puede hacer denuncias relativas a la violación del Manual de Conducta Ética sin necesidad de identificarse. La información recibida se investiga con el apoyo de comisiones técnicas. Si se juzga que la denuncia procede, medidas disciplinarias pueden ser tomadas. Adicionalmente, estas denuncias alimentan planes de acción e iniciativas para mejorar los controles implementados.

Documentos institucionales

El vasto acervo de manuales, políticas, procedimientos, protocolos y reglamentos del Einstein se está reorganizando en un proyecto cuya meta es simplificar el mantenimiento y la gestión a partir de un sistema diferenciado de asignación de documentos. Se reorganizarán por proceso, con gestores responsables de cada uno.

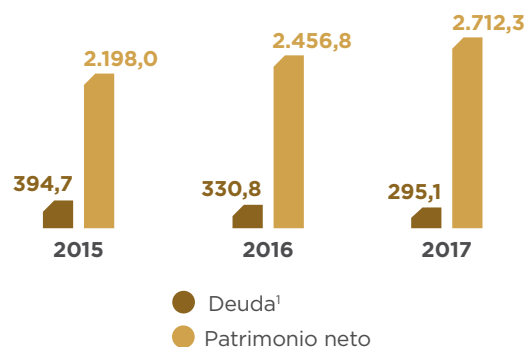
En la base de ese sistema está la cadena de valor de la Institución, con cuatro macroprocesos: gobernanza corporativa, asistencia de salud, gestión del conocimiento y soporte operacional.

RESPONSABILIDAD FINANCIERA

En el 2017, el Einstein mantuvo la misma tendencia de crecimiento que en años anteriores y presentó una evolución positiva en los principales indicadores. El resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA) del período fue de BRL 376,1 millones, un aumento del 10,3 % con respecto al que se registró en el 2016. Los ingresos operacionales aumentaron un 8,2 % en el período y alcanzaron los BRL 2700 millones. La eficiencia operacional, impulsada por la revisión continua de los procesos y la distribución de los equipos, limitó el impacto de los costos y gastos operacionales, excluyendo la depreciación y la amortización, a un 7,9 %.

El resultado operacional neto fue de BRL 228,2 millones, un 3,6 % superior al del año anterior, impactado por el comienzo de la amortización del sistema Cerner y la depreciación de otros activos. El superávit del ejercicio fue de BRL 255,5 millones, 1,3% por debajo del registrado en 2016, fruto de un resultado financiero reducido, debido a la disminución de la tasa de interés.

CAPITALIZACIÓN TOTAL (EN MILLONES DE REALES BRASILEÑOS)



¹ Suma de los préstamos y financiamiento de corto y largo plazo.

INDICADORES FINANCIEROS¹

INDICADOR	PARÁMETROS	CÁLCULO	LÍMITE	2015	2016	2017
Caja e inversiones	La disponibilidad mínima debe ser del 15 % de los ingresos anuales	Caja e inversiones/ ingresos líquido	≥ 15%	28,5%	26,8%	28,1%
Endeudamiento	La deuda líquida no puede superar el doble del valor de los beneficios antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.	Deuda líquida/ EBITDA	≤ 2,0	-0,8	-1,0	-1,3
Apalancamiento	La participación máxima de recursos de terceros se limita al 30 % del activo total.	Deuda con costo/ activo total	≤ 30%	13,2%	10,1%	8,3%

¹ En el 2017 se revisaron los compromisos financieros.

ESTADO FINANCIERO (EXPRESADO EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
1. Ingresos operacionales netos	2.253.254	2.519.953	2.726.593	8,2%
2. Costos y gastos operacionales	2.064.001	2.299.781	2.498.434	8,6%
3. Resultado operacional (1-2)	189.253	220.172	228.159	3,6%
4. Resultado financiero	35.308	38.620	27.333	-29,2%
5. Resultado del ejercicio (3+4)	224.561	258.792	255.492	-1,3%
6. EBITDA ¹	300.789	341.103	376.115	10,3%

¹ Beneficio antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

RESULTADOS DEL VALOR GENERADO (EXPRESADO EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Valor económico directo generado	2.325.000	2.585.465	2.779.217	7,5%
Ingresos ¹	2.325.000	2.585.465	2.779.217	7,5%
Valor económico distribuido	2.100.439	2.326.673	2.523.725	8,5%
Costos operacionales ²	633.445	773.569	916.067	18,4%
Salarios y beneficios de empleados ²	1.089.645	1.164.366	1.265.243	8,7%
Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (PROADI-SUS)	274.811	273.964	243.122	-11,3%
Inversiones en la comunidad ³	47.312	57.290	54.014	-5,7%
Gastos financieros	55.225	57.483	45.279	-21,2%
Valor económico acumulado	224.561	258.792	255.492	-1,3%

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

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

³ Esas inversiones se refieren a los gastos del Programa Einstein en la Comunidad Judaica, de la Residencia Israelita Albert Einstein y donaciones a instituciones de asistencia social. En el 2017, se revisaron los criterios financieros de filantropía.

BALANCE GENERAL (EXPRESADO EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Total del activo circulante	1.245.937	1.330.474	1.245.135	-6,4%
Inmuebles	1.472.801	1.615.207	1.802.892	11,6%
Intangible	161.597	205.455	233.510	13,7%
Otros activos no circulantes	120.559	111.114	268.852	142,0%
Total del activo no circulante	1.754.957	1.931.776	2.305.254	19,3%
Total del activo	3.000.894	3.262.250	3.550.389	8,8%
Pasivo circulante	442.442	466.973	526.740	12,8%
Pasivo no circulante	360.420	338.453	311.333	-8,0%
Patrimonio social	2.198.032	2.456.824	2.712.316	10,4%
Total del pasivo y del patrimonio social	3.000.894	3.262.250	3.550.389	8,8%

INDICADORES FINANCIEROS (EXPRESADO EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
EBITDA ¹	300.789	341.103	376.115	10,3%
Gastos de capital	284.326	307.578	363.694	18,2%
Caja y inversiones	642.080	675.338	766.602	13,5%
Capital de giro	251.326	239.184	159.776	-33,2%
Capital total empleado operacional	1.885.724	2.059.846	2.196.178	6,6%

¹ Beneficio antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

GASTOS DE CAPITAL (EXPRESADO EN MILES DE REALES BRASILEÑOS)	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Terrenos y edificios	57.924	82.043	126.079	53,7%
Obras y construcciones	49.453	67.100	107.092	59,6%
Reformas	492	114	ND	-
Terrenos	7.980	14.829	18.987	28,0%
Tecnología y sistemas	86.345	110.582	109.980	-0,5%
Sistemas y aplicaciones informáticas	53.137	70.611	54.396	-23,0%
Instalaciones y telefonía	15.659	28.848	30.111	4,4%
Equipos informáticos	17.548	11.123	25.474	129,0%
Equipos médicos	106.854	88.694	82.379	-7,1%
Maquinaria y equipos	22.614	14.804	36.929	149,5%
Muebles y enseres	9.162	11.454	8.157	-28,8%
Otros	1.426	ND	170	-
Total	284.326	307.578	363.694	18,2%

ND: dato no disponible



CADENA DE ABASTECIMIENTO

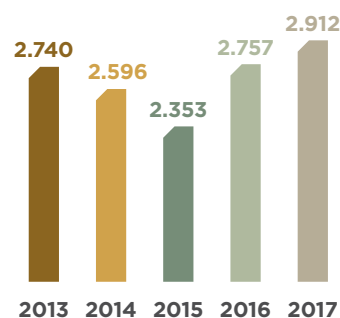
La gestión de proveedores está en línea con los valores del Einstein y promueve las buenas prácticas y la generación de valor para toda la Sociedad. Todos los participantes de la cadena son orientados a seguir el Manual del Proveedor y el Manual Institucional de Directrices de Conducta Ética, que determinan las relaciones éticas y empresariales, el respeto por la legislación vigente y el alineamiento con las buenas prácticas del mercado. En las áreas consideradas de mayor riesgo social o ambiental, el Einstein realiza evaluaciones y visitas técnicas periódicas y orienta en la definición de planes de acción para alcanzar los estándares establecidos.

Anualmente, el Einstein promueve la autoevaluación voluntaria de proveedores críticos o estratégicos en temas tributarios, laborales, sociales, ambientales y de conformidad legal. En el 2017, 207 empresas realizaron la autoevaluación. De estas, el 70% fue clasificado con mediana o alta adherencia a las mejores prácticas de gestión y sostenibilidad. La información levantada contribuye a la gestión de riesgos y orienta la creación de planes conjuntos de mejora.

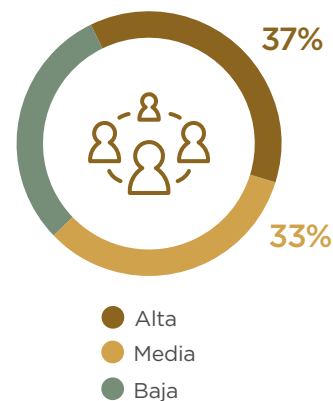
Las actividades de la Institución movilizaron a más de 2900 proveedores. Las categorías que concentran la mayor cantidad de proveedores son: funcional⁴ (15,3 %), servicios médicos (12,9 %), material médico (7 %), insumos de laboratorio (7 %) y marketing y eventos (6,6 %).

⁴ El término se refiere a los proveedores de materiales que no se relacionan directamente con la asistencia al paciente, como equipos de protección individual de los colaboradores, materiales de oficina y de tecnología de la información, muebles, decoración, utensilios de cocina, obsequios y embalajes, entre otros.

PROVEEDORES ACTIVOS



ADHESIÓN A CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD¹



¹ Con base en la autoevaluación realizada por 207 proveedores.

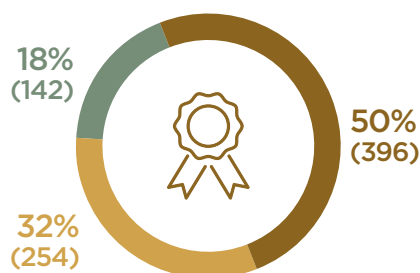


MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

El Einstein busca continuamente optimizar sus procesos y, para ello, está enfocado en la excelencia de la atención a los pacientes y en una mayor eficiencia operacional. Para ello, distintos proyectos se ejecutan de manera sistemática, con metodologías específicas y con ciclos de mejora estructurados, involucrando a todas las áreas y con el apoyo del área de Mejora Continua de Procesos. Entre los años 2008 y 2017, se realizaron 792 proyectos de mejora orientados por la metodología Lean Six Sigma (LSS). Estos proyectos contaron con la participación de más de 5000 colaboradores y la capacitación de 450 líderes.

PROGRAMA EINSTEIN DE EXCELENCIA OPERATIVA (2008-2017)¹

Total: 792 proyectos



- Triple Aim¹
- Productividad
- Reducción de costos, gastos administrativos, capital de giro y aumento de ingresos

¹ De los proyectos con foco en el Triple Aim, la mayor parte se concentró en mejoras de la experiencia del cuidado

Para generar continuamente nuevas ideas de proyectos en las unidades propias y en las administradas del Sistema Único de Salud (SUS), la Institución realiza tres convocatorias de proyectos LSS por año. En cada una de ellas, los gestores envían temas relevantes para sus áreas. Estos temas son analizados y priorizados considerando su alineamiento con la Planificación Estratégica y el Balanced Scorecard.

Además de las convocatorias periódicas, el programa también trabaja con las demandas u oportunidades específicas identificadas a lo largo del año. El modelo de gestión del Programa de Mejora Continua de Procesos sigue las siguientes etapas: recibir temas relevantes sugeridos por las áreas, establecer prioridades y definir líderes de proyecto, capacitar a los líderes de proyecto en la metodología LSS, ejecutar actividades, validar resultados y promover el reconocimiento de los líderes de proyecto.

Entre los resultados de los proyectos del 2017 se destacan la reducción del 33 % del tiempo de espera para la solicitud de exámenes de imagen y la disminución en un 20 % del tiempo de permanencia del paciente en la Unidad de Pronta Atención (UPA).

MÁS INFORMACIÓN

La metodología Lean Six Sigma tiene el objetivo de reducir los desperdicios y fallas operacionales con el objetivo de maximizar la calidad percibida por el cliente. Los proyectos LSS siguen cinco etapas:

- Definición (caracterización del problema);
- Medición (mapeo del proceso y relevamiento de datos);
- Análisis (análisis de causa raíz y definición del plan de acción);
- Mejora (implementación de las acciones de mejora); y
- Control (monitoreo de los resultados y de la eficacia de las medidas implantadas).

CALIDAD RECONOCIDA

Los servicios y procesos de control del Einstein en los cuatro pilares estratégicos (asistencia, enseñanza y educación, investigación e innovación y responsabilidad social) están en línea con los estándares y las normas externas de referencia. Los principales se destacan a seguir.

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 la calidad. El Einstein es la primera organización de la salud en Brasil acreditada en todas las modalidades de diagnóstico.

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 (AaLac): certifica las buenas prácticas en el tratamiento y el uso responsable de animales en pruebas de laboratorio del Centro de Experimentos y Capacitación en Cirugía.

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

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

Hospital Amigo del Anciano: reconocimiento concedido por la Secretaría de Estado de la Salud de São Paulo a la Unidad Morumbi, en virtud de las iniciativas de adecuación de la infraestructura, la capacitación de profesionales y familiares, el compromiso comunitario y de promoción de la prevención en salud.

ISO 14001: certifica la adopción de los estándares de gestión ambiental de todas las unidades de la Organización, excepto PECP.



DIFERENTES ACREDITACIONES Y CERTIFICACIONES CORROBORAN LA EXCELENCIA DEL TRABAJO REALIZADO POR EL EINSTEIN Y MEJORAN LA SEGURIDAD EN PROCESOS CRÍTICOS.

Joint Commission International (JCI): verifica procesos de calidad y de seguridad (ambiental, pacientes y colaboradores) del hospital (acreditación hospitalar) y de los programas específicos de atención primaria, cuidados clínicos al paciente con indicios de accidente vascular cerebral, atención a pacientes con diabetes y Programa Einstein en la Comunidad Paraisópolis (PECP). La certificación incluye toda las unidades del Einstein en la salud complementaria.

ONA Nivel 2: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal Vila Santa Catarina - Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, certifica la seguridad, la calidad y la credibilidad de los servicios de salud.

ONA Nivel 3: concedida por la Organización Nacional de Acreditación al Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim, certifica la seguridad, la calidad y la credibilidad de los servicios de salud.

Planetree: la Unidad Morumbi cuenta con esta designación, concedida a instituciones con cuidado centrado en el paciente en procesos humanizados.

Programa de Acreditación de Laboratorios 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 médicos cirujanos que realizan cirugías robóticas.



LA ALTA CALIDAD TÉCNICA Y EL COMPROMISO DE LOS COLABORADORES SON DIFERENCIALES IMPORTANTES DEL EINSTEIN Y FOCO CONSTANTE DE NUESTRA ATENCIÓN. LA GESTIÓN DE PERSONAS ESTÁ CENTRADA EN ATRAER Y RENETER TALENTOS, EN EL DESARROLLO PROFESIONAL Y EN LA PROMOCIÓN DE LA SALUD Y LA SEGURIDAD PARA TODOS.



SALUD Y SEGURIDAD

En el 2017, uno de los puntos de destaque de la gestión de la salud corporativa en el Einstein, fue la gestión de las clínicas ambulatorias. La primera unidad comenzó a funcionar a fines del 2016 y la segunda durante el segundo semestre del 2017. Juntas, suman casi 15 000 atenciones y 7100 personas beneficiadas al año.

Las clínicas funcionan mediante un modelo de vinculación nominal orientado a la salud de la familia. Cada colaborador y sus dependientes cuentan con el apoyo de un equipo fijo de profesionales, lo que fortalece la relación entre el médico y el paciente, y asegura un enfoque integral del cuidado considerando actividades de prevención, promoción de la salud y asistencia en diversas especialidades (*ver cuadro en la próxima página*).

Además del beneficio para los funcionarios, las clínicas le otorgan al Einstein un papel proactivo en la gestión de la salud de sus colaboradores, y materializan en una de las principales estrategias del modelo de gobernanza *Triple Aim*: la gestión de la salud poblacional.

En forma más amplia, las clínicas organizan la atención primaria, que actualmente es realizada a través de diferentes estructuras, y contribuyen al fortalecimiento de un modelo menos centrado en el hospital y que se alinea con las diferentes necesidades de la población. A partir del 2018, la red de clínicas se ampliará con unidades dimensionadas para atender a la población en general y servir como “puerta de entrada” para los casos menos complejos.



PROGRAMA CUIDAR – PUNTOS MÁS RELEVANTES



PREVENCIÓN Y PROMOCIÓN DE LA SALUD

- Conferencias, orientaciones con foco en: columna, vida equilibrada, cuidados durante el embarazo, salud de la familia
- Actividades físicas y de bienestar (meditación, yoga, gimnasia).



ASISTENCIA

- Clínicas ambulatorias
- Medicina diagnóstica
- Telemedicina
- Internalizar en las unidades Einstein de los exámenes y de internaciones en casos de alta complejidad (fuerte integración con el prestador de servicios de salud para una gestión más estratégica de los recursos).

CLÍNICAS AMBULATORIAS – EVALUACIÓN SOBRE LA ATENCIÓN ¹



¹ Con base en 646 preguntas.

Observación: no hubo respuestas negativas a la investigación.

EL 99,9 % DE LOS PACIENTES ATENDIDOS EN LAS CLÍNICAS AMBULATORIAS RECOMENDARÍAN EL SERVICIO A SUS AMIGOS Y FAMILIARES.



A distancia

A través de Telemedicina, los colaboradores pueden consultar al médico incluso desde su lugar de trabajo. Se accede en línea, a través de cualquier computadora, celular o *tablet* con cámara, micrófono y reproducción de audio. En las unidades Faria Lima y Alphaville, existe la opción de acceder al servicio mediante un espacio dedicado a Telemedicina.

Además de agilizar más los procesos, la Telemedicina contribuye a organizar el flujo de atención por medio del triaje y la derivación de casos a las diversas estructuras. De las 458 personas atendidas en el 2017, al 14 % recibió indicaciones de buscar atención presencial, y el 7 % de ellas realizaron una consulta médica, hasta siete días después de la atención. En el 70 % de los casos atendidos, se realizó prescripción de medicamentos y de estos, el 25 % eran medicamentos controlados (que exigen la retención de la prescripción médica). La percepción sobre el servicio es positiva: el 98 % de los atendidos afirmó que se sentía seguro con la consulta a través de Telemedicina y el 100 % recomendaría el servicio a otras personas.



Con foco en la seguridad

El Sistema Einstein de Seguridad del Colaborador incluye aspectos de monitoreo y gestión, adecuación del espacio físico e iniciativas para generar compromiso con prácticas que incluyen comportamientos seguros, de manera continua y con la participación de todos los equipos.

Considerando las principales causas de los incidentes, en el 2017 se fortaleció el trabajo con énfasis en:

- Caídas de mismo nivel;
- Comportamiento seguro;
- Incidentes biológicos;
- Accidentes durante el trayecto al lugar de trabajo;
- Riesgos ocupacionales;
- Actividades de riesgo.

En el 2017 hubo una mejora en todos los indicadores relacionados con la salud del colaborador. En comparación con el 2016, el índice de gravedad disminuyó un 28 %, la frecuencia de accidentes sin pérdida de tiempo en un 36% y la tasa de accidentes con pérdida de tiempo en un 38%. Diversas acciones contribuyeron a estos resultados. Como ejemplo podemos citar la evolución en los modelos de capacitación, con el uso de herramientas de gamificación y de vivencias prácticas en las estaciones de trabajo o escenarios que simulan situaciones reales.



EL EINSTEIN ES ADHERENTE A LA INICIATIVA VISIÓN CERO, DE LA INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION (ISSA), QUE BUSCA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SALUD, SEGURIDAD Y BIENESTAR DE COLABORADORES DE EMPRESAS EN DIVERSAS PARTES DEL MUNDO.



Para abordar el tema de la seguridad en el trayecto entre la residencia y el trabajo, se realizó una capacitación específica para los colaboradores motociclistas. El curso contempla 12 horas de formación y está reconocido por la Asociación Brasileña de Motociclistas, e incluye contenidos teóricos y prácticos. Participaron 78 colaboradores en cuatro grupos, realizados a lo largo del año.

Otra novedad fue la adopción de la herramienta de Observación y Abordaje del Comportamiento (OAC), desarrollada internamente con el objetivo de capilarizar en todos los niveles de la organización la cultura de la seguridad. En total, 400 líderes de equipos e integrantes de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) realizaron la capacitación para actuar como observadores y difundir información relativa a riesgos y medidas de mitigación a partir de situaciones vividas en la rutina diaria. Se efectuaron más de 4.500 observaciones.

MÁS INFORMACIÓN

Gamificación (del inglés *gamefication*) es la aplicación de la lógica y de las herramientas de los juegos para facilitar el aprendizaje. Las capacitaciones que incluyen este concepto son más atractivas e interactivas.



EN EL 2017, LAS INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN Y COMPROMISO DEL EINSTEIN EN TEMAS DE SALUD Y SEGURIDAD RECIBIERON EL PREMIO PROTECCIÓN BRASIL EN LA CATEGORÍA FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN EN SALUD Y SEGURIDAD LABORAL. EL PREMIO ES UNA INICIATIVA DE LA REVISTA PROTECCIÓN, ESPECIALIZADA EN EL TEMA.

ÍNDICE DE SEGURIDAD DEL COLABORADOR ¹	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Tasa de frecuencia de accidentes con pérdida de tiempo ²	4,91	3,46	1,61	-38%
Tasa de accidentes con riesgo biológico sin pérdida de tiempo ²	4,70	3,81	2,07	-36%
Índices de gravedad ³	71,77	59,12	33,84	-28%
Tasa de absentismo	1,80	1,81	1,56	-13,81%

¹ No considera a los colaboradores que prestan servicios en el Hospital Municipal Vila Santa Catarina – Dr. Gilson de Cássia Marques de Carvalho, que se incluirán en los cálculos a partir del 2018.

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

³ Días perdidos/horas hombre trabajadas con exposición al riesgo.

EQUIPO ALINEADO

Más de 13 000 profesionales integran los equipos del Einstein. En la búsqueda del alineamiento con los valores y el desarrollo de los profesionales, el Einstein ofrece continuamente oportunidades de capacitación, combinando capacitaciones internas y externas y rutas de formación para el desarrollo. Estas rutas cubren las competencias técnicas así como habilidades, agrupadas en cuatro dimensiones: institucional, profesional (personalizada para los diferentes cargos y funciones), sectorial (específica para cada área) e individual (enfocada en las habilidades adicionales).

En el 2017 se realizaron más de 591 000 horas de capacitación, un promedio de 44,6 horas por colaborador. La disminución del 17,1 % con respecto al 2016 se justifica por la reducción de la carga horaria de la ruta institucional, tanto para la integración de nuevos colaboradores como para la presentación de nuevos temas al equipo en general. Además, el programa de capacitaciones del 2016 atendió necesidades específicas que no se repitieron en el 2017, como las capacitaciones previas a la apertura de la unidad Chácara Klabin y la implantación del sistema Cerner Millennium.



CAPACITACIÓN	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Colaboradores					
Capacitación interna	437.822,0	616.765,0	681.245,0	557.193,0	-18,2%
Capacitación externa	22.787,9	24.503,6	29.311,9	33.855,0	15,5%
Total	460.609,9	641.268,6	710.556,9	591.048,0	-16,8%
Promedio por colaborador	40,6	51,8	53,7	44,6	-17,1%

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (2017)	2017
Por género	
Hombres	89%
Mujeres	90%
Por nivel funcional	
Director	100%
Gerente	80%
Gerente médico	97%
Coordinador/Especialistas	93%
Coordinador médico	100%
Médico	88%
Profesional	94%
Técnico	91%
Auxiliar	78%
Total	90%



UN SISTEMA ESTRUCTURADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ASEGURA EL *FEEDBACK* PERIÓDICO A TODOS LOS PROFESIONALES Y ORIENTA SU DESARROLLO DE CARRERA. EN EL 2017, EL 90 % DE LOS COLABORADORES PARTICIPARON EN EL PROCESO.

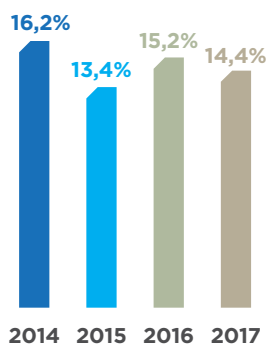
RECONOCIMIENTO

El Einstein es una de las diez Mejores Empresas para Comenzar la Carrera, de acuerdo con el *ranking* de la revista VOCÊ S/A, de la Editorial Abril. El estudio se realiza en asociación con la Fundación Instituto de Administración (FIA) y la Compañía de Talentos y se tiene énfasis en los colaboradores entre 18 y 26 años. Esta fue la séptima edición del *ranking* y la primera vez que el Einstein participa.

La Institución también integró otro *ranking* de la revista: Las Mejores Empresas para Trabajar. Ese fue el octavo año consecutivo en que el Einstein está presente. Manteniendo la tendencia anterior, el desempeño de la Institución mejoró. El Índice de Felicidad en el Trabajo evolucionó: pasó del 80,5 en el 2016 al 84,4 en el 2017 (en una escala de 0 a 100 puntos).



ROTACIÓN (%)



EN EL ANEXO

LA TASA DE ROTACIÓN EN EL 2017 FUE DEL 14,4 %, EN LÍNEA CON LA QUE SE REGISTRÓ EN AÑOS ANTERIORES.

QUIÉN HACE EL EINSTEIN	2016	2017
Colaboradores	12.929	13.218
Por nivel funcional		
Director	21	17
Gerente	71	79
Gerente médico	26	29
Coordinador/Especialistas	365	383
Coordinador médico	92	114
Médicos (I, II, III)	1.253	1.297
Profesional	5.754	5.941
Técnico	3.360	3.358
Auxiliar	1.987	2.000
Por tipo de contrato de trabajo		
Tiempo determinado	6	16
Tiempo indeterminado	12.923	13.202
Por tipo de empleo		
Jornada integral	10.959	11.146
Media jornada	1.970	2.072
Consejeros	180	180
Pasantes	159	183
Subtotal equipo interno	13.268	13.581
Terceros	3.150	3.039
Mano de obra total	16.418	16.620

Diálogos abiertos

Una agenda anual de encuentros entre la alta dirección de la Institución y los profesionales de diversas áreas y niveles jerárquicos promueve la armonización estratégica y estimula la búsqueda conjunta de mejoras. Le presentamos algunos de los puntos más relevantes del año:

Encuentros con directivos

- 6 encuentros (director general y directores);
- 11 318 participantes (presenciales y en línea); y
- Novedad: posibilidad de envío de preguntas anónimas durante los encuentros.

Desayuno con coordinadores

- 9 encuentros (director general y coordinadores); y
- 101 participantes (áreas: médica, enfermería, soporte corporativo, responsabilidad social y educación e investigación).

Encuentros del Hospital Israelita Albert Einstein (HIAE)

- 17 encuentros (director médico del HIAE y líderes y profesionales de las diversas áreas);
- 244 participantes; y
- Foco en la rutina diaria de trabajo y oportunidades de mejora.

DESAFÍOS DEL FUTURO

En línea con la transformación digital que el Einstein está atravesando, uno de los puntos de trabajo en el 2018 será la búsqueda de oportunidades en la gestión de personas, así como el incremento de la productividad de los equipos a partir del uso de la tecnología.

Los planes de la Institución también incluyen iniciativas para mejorar la salud mental, reforzar el monitoreo y la reducción del absentismo.



ENCUENTRO DE LÍDERES EINSTEIN

La edición del 2017 del evento reunió a 390 profesionales y tuvo como tema central “El liderazgo en un mundo que se transforma”. Las actividades se centraron en un enfoque cuádruple: Ética y *compliance*, Papel del liderazgo en la seguridad y experiencia del paciente, innovación y emprendimientos en salud y Nuevos desafíos en el alineamiento con los colaboradores.

El evento se realiza anualmente y forma parte del Programa de Desarrollo de Líderes del Einstein (PDLE).



EL EINSTEIN BUSCA AUMENTAR LA ECOEFICIENCIA DE LA OPERACIÓN Y MINIMIZAR LOS IMPACTOS AMBIENTALES DIRECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS: CONSUMO DE AGUA Y ENERGÍA Y GENERACIÓN Y GESTIÓN DE LOS RESIDUOS.



RESIDUOS

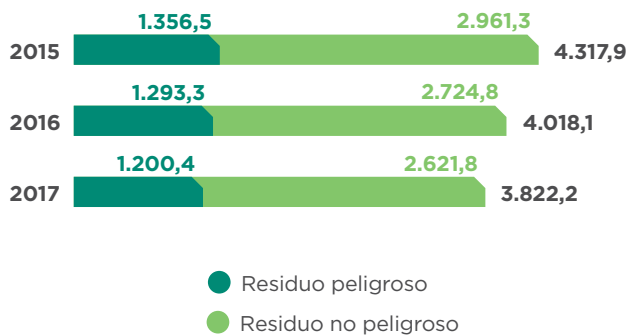
La gestión de residuos es un tema muy importante para el Einstein y tuvo un gran avance durante el 2017. A lo largo del año, la Institución redujo en un 4,9 %, en promedio, la generación de residuos peligrosos y no peligrosos. En la gestión de residuos no peligrosos, merecen mención especial dos avances: el aumento de 38 % a 41 % de la cuota enviada a reciclaje, impulsada por acciones de concientización, y la reducción del 46 % del residuo orgánico generado en la preparación de alimentos, en un proyecto de mejora continua orientado por la metodología Lean junto con los equipos del restaurante de colaboradores. *(Para conocer otros proyectos Lean del Einstein, consulte la página 74).*

En lo que se refiere a los residuos peligrosos, el año fue de preparación para una iniciativa que se concretizará en el 2018: el 70 % del residuo infectante de la unidad Morumbi pasará por un proceso de descontaminación en autoclave y, después de triturado, podrá eliminarse como residuo común, en un proceso más sencillo y seguro.

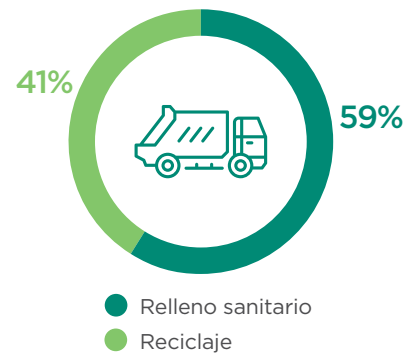
Como representan un riesgo potencial para la salud, los materiales reciben tratamiento diferenciado en la recolección y destino final, en estricta observancia a lo dispuesto en la legislación. Los nuevos equipos de descontaminación y trituración de los residuos ocupan un área de 300 metros cuadrados.



RESIDUOS (t)



DESTINO FINAL¹ (%)



¹ Considera los residuos no peligrosos.

RESIDUOS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016	MÉTODO DE ELIMINACIÓN
Peligrosos (t)	1.113,8	1.327,7	1.356,5	1.293,3	1.200,4	-7,2%	
Infeccioso	1.052,5	1.249,0	1.280,3	1.207,0	1.106,4	-8,3%	UTR ¹
Químico	58,8	75,5	75,8	85,4	93,2	9,0%	UTR
Desechos radiactivos ²	2,5	3,3	0,4	0,8	0,9	6,3%	Almacenamiento para desintegración local
No peligrosos (t)	3.139,7	3.394,2	2.961,3	2.724,8	2.621,8	-3,8%	
No reciclables	2.135,4	2.059,9	1.728,8	1.668,9	1.524,4	-8,7%	Relleno sanitario
Reciclable	1.004,3	1.334,2	1.232,5	1.055,9	1.097,4	3,9%	Reciclaje
Total (t)	4.253,5	4.721,9	4.317,9	4.018,1	3.822,2	-4,9%	
Intensidad (kg de residuos/ pasajes-equivalentes³)	0,361	0,350	0,317	0,305	0,380		

¹ Unidad de Tratamiento de Residuos.

² Se mantienen en cofres de plomo que permanecen en el Einstein hasta la desintegración de la radiación, en un proceso monitorizado por un equipo especialista. Luego de la desintegración, se eliminan como infectantes y siguen el flujo específico.

³ 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 urgencias y 24 horas en internaciones.



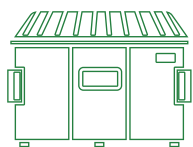
RECONOCIMIENTO

En el 2017, el Einstein conquistó el reconocimiento del Proyecto Hospitales Sanos por su participación en el esfuerzo global para enfrentar el desafío de los residuos hospitalarios. El Proyecto Hospitales Sanos es una iniciativa que en Brasil, es liderada por la Red Global de Hospitales Verdes y Sanos, y su objetivo es promover actividades de reducción de impactos ambientales en el sector de la salud.

En otra iniciativa de la Institución, el Einstein obtuvo el primer lugar en el Premio 2020 Challenge Climate Champions en la categoría Reducción de Emisiones de Gases del Efecto Invernadero (GEI) de fuentes no energéticas. El Proyecto premiado aseguró la reducción del 7 % de la emisión del GEI del Einstein por medio de la reducción en el consumo de óxido nitroso (usado en anestesia).

DISCUSIONES SECTORIALES

EL EINSTEIN PARTICIPA EN IMPORTANTES FOROS DE DISCUSIÓN DEL ÁREA DE LA SALUD QUE SE CENTRAN EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS. EN LA FEDERACIÓN DE LOS HOSPITALES, CLÍNICAS Y LABORATORIOS DEL ESTADO DE SÃO PAULO (FEHOESP), PARTICIPA EN LOS DEBATES SOBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA LEGISLACIÓN. EN LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE HOSPITALES PRIVADOS (ANAHP), COORDINA EL GRUPO DE TRABAJO SOBRE RESIDUOS HOSPITALARIOS.





CONSUMO DE RECURSOS NATURALES

Enfocado en la ecoeficiencia de la operación, el Einstein ejecuta iniciativas que buscan asegurar el consumo racional de agua y de energía. En el área de energía, los proyectos realizados en el 2017 sumaron inversiones en el orden de los BRL 3,5 millones mediante la adopción de tres grandes medidas⁵:

- Cambio de 17 100 lámparas por LED, cuya conclusión está prevista para abril de 2018;
- Instalación de paneles fotovoltaicos para generación de energía solar en la unidad Morumbi;
- Cambio de bombas de vacío, usadas en algunos procedimientos quirúrgicos, de diagnóstico y para la recolección de agentes anestésicos en el ambiente, por equipos más modernos y de menor consumo energético.

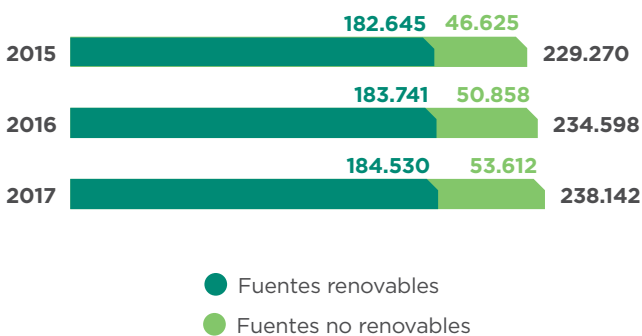
Las tres medidas representan una reducción de 2135 MWh al año en la compra de energía, lo que equivale al 4 % del consumo anual. El principal impacto resulta de la modernización del sistema de iluminación, con una reducción de 1890 MWh/año en el consumo, casi el 90 % del ahorro total proyectado.

El sistema solar representa una fuente de energía limpia para abastecer el consumo de la Institución. Brindará el 0,3 % de la energía consumida y fortalece el compromiso del Einstein con la energía de bajo impacto ambiental.

Otro avance importante en el tema de la energía fue la instalación de equipos de telemetría en la Central de Agua Helada de la unidad Morumbi, que alimenta todo el sistema de ventilación y aire acondicionado del complejo de edificios y responde por el 35 % de la demanda total de energía del Einstein. Los equipos permiten medir con precisión el desempeño de la Central a lo largo del tiempo con tres indicadores combinados: consumo de energía, producción (cantidad de calor retirado del agua) y carga (demanda simultánea registrada). Los datos orientarán un plan de mejora que se implantará en el 2018 con la meta de aumentar un 12 % la eficiencia de la Central en el 2019.

CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)

EN EL ANEXO



⁵ Las actividades recibieron el apoyo del Programa de Investigación y Eficiencia Energética de la ANEEL (PROPEE) por medio de la AES-Eletropaulo.



SEGURIDAD ENERGÉTICA

En el 2017, las medidas de seguridad energética continuaron avanzando para asegurar la estabilidad y la autonomía de los sistemas. Todas las unidades ya cuentan con un cuarto nivel de seguridad, que permite el funcionamiento de los servicios por largos períodos, incluso en situaciones de falta de energía. El conjunto de generadores de la unidad Morumbi, por ejemplo, asegura el funcionamiento de todo el complejo durante cinco días sin necesidad de reabastecimiento.

El proyecto comenzó en el 2015 y prevé inversiones de BRL 90 millones hasta el 2022. La inversión total en 2017 fue de BRL 32 millones.

Agua

Con énfasis en el consumo racional de agua, se están estandarizando los equipos hidráulicos de todas las unidades: instalando aireadores, reductores de presión, grifería temporizada y cisternas de doble descarga. La elección de los equipos siguió las prácticas recomendadas por el Green Building Council, responsable de la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), referencia mundial en construcción y operación sostenible de edificios. La meta para el 2018 es evitar el 15 % del consumo total, con base en los valores del 2016, año de referencia para las acciones de eficiencia.

La primera etapa del proyecto finalizó a comienzos del 2018 e incluyó a tres de los seis edificios de la unidad Morumbi, que representan casi dos tercios del consumo de la unidad. La segunda etapa tendrá lugar en el 2018 e incluirá al resto de los edificios en Morumbi y a todas las unidades avanzadas.



CONSUMO DE AGUA (M³)	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Concesionaria	359.149	330.620	266.134	278.750	288.286	3,4%
Pozo artesiano propio	0	12.435	56.952	34.520	12.244	-64,5%
Total	359.149	343.055	323.086	313.270	300.530	-4,1%

PROCESO DE ELABORACIÓN DEL INFORME Y MATERIALIDAD

[102-40, 102-42, 102-43, 102-46 y 102-47]

En el presente Informe de Sostenibilidad 2017, la Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein presenta sus principales avances y desafíos en la gestión de la sostenibilidad. Este informe se elaboró de acuerdo con las GRI Standards: opción esencial.

Cubre el período comprendido entre el 1 de enero de 2017 y el 31 de diciembre del mismo año y cumple los principios de contexto (equilibrio), integridad, materialidad e inclusión de los *stakeholders*.

La selección del contenido consideró, especialmente, los temas que los *stakeholders* señalaron como más relevantes durante el proceso de actualización de la matriz de materialidad, efectuado en diciembre del 2017. Los públicos de interés escuchados durante el proceso fueron seleccionados porque se ven directa o indirectamente afectados por las actividades y por los servicios prestados por el Einstein e influyen en la gestión del negocio a corto, mediano y largo plazo. Mediante una encuesta en línea, se recogieron las percepciones de:

- 1437 colaboradores;
- 426 médicos;
- 64 proveedores;
- 43 voluntarios;
- 37 profesionales de enseñanza; y
- Otros públicos: investigadores (siete), pacientes que forman parte del Consejo de Pacientes (cinco), alumnos (cuatro), representantes de las operadoras de seguros médicos (tres) y miembros de los comités gestores del área pública (dos).

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 completar el proceso de revisión de la materialidad, se identificaron 11 como prioritarios, los cuales fueron validados por la alta dirección de la Institución. Ellos son:

- **Experiencia del paciente:** gestión integrada de las variables que influyen en la percepción del paciente y la satisfacción de sus expectativas y necesidades en su relación 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;

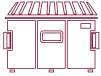


EL EINSTEIN REVISARÁ PERIÓDICAMENTE LOS TEMAS DE MATERIALIDAD PARA LA COMUNICACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.

- **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 resultado;
- **Acceso a la salud:** aportes para fortalecer y democratizar la atención en salud con énfasis en los desafíos actuales y futuros (ejemplos: perfil de la población, tendencias epidemiológicas, ineficacias, dificultades de financiamiento y estructura, etc.);
- **Modelo de pago de los servicios de salud:** aportes (información, referencias, estudios, posicionamiento, etc.) al debate sobre los modelos que existen para promover el desarrollo y la sostenibilidad del sistema de salud;
- **Desempeño económico:** equilibrio económico y prácticas relacionadas con la competencia y el 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 pago 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 a la ejecución de las actividades; y
- **Generación y desecho de residuos:** gestión adecuada de los residuos sólidos, desde la etapa de generación hasta su desecho final.

TEMAS MATERIALES Y LÍMITES [102-44]

TEMA	VISIÓN DE LOS STAKEHOLDERS ¹	INDICADORES DE MONITOREO	¿DÓNDE SE PRODUCE EL IMPACTO?	PARTICIPACIÓN DEL EINSTEIN
 Experiencia del paciente	- Alumnos - Miembros de comités gestores del área pública - Médicos - Voluntarios - Operadoras de seguros médicos - Investigadores - Profesionales de educación - Proveedores - Entidades sectoriales	103-01 103-02 103-03 - Estudio de satisfacción con pacientes - Contactos 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 educación - 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 educación - 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 educación - 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 pago 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	VISIÓN DE LOS STAKEHOLDERS ¹	INDICADORES DE MONITOREO	¿DÓNDE SE PRODUCE EL IMPACTO?	PARTICIPACIÓN DEL EINSTEIN
 Combate a la corrupción	• Médicos • Operadoras de seguros médicos • Profesionales de educación	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 205-01 • 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 educación • 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 educación • Proveedores	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 403-02 • Índice de seguridad del colaborador	Colaboradores	Impacto causado por la institución
 Generación y desecho de residuos	• Alumnos • Miembros de comités gestores del área pública • Médicos • Operadoras de seguros médicos • Investigadores • Profesionales de educación • Proveedores	• 103-01 • 103-02 • 103-03 • 306-02	Medioambiente	Impacto causado por la institución

¹ Públicos que indicaron la relevancia del tema.

ENFOQUE DE GESTIÓN DE LOS TEMAS MATERIALES [103-1, 103-2 y 103-3]

TEMA MATERIAL	EXPLICACIÓN Y CONTENIDO	GESTIÓN	EVALUACIÓN
		PÁGINA	
Experiencia el paciente	91, 92 y 93	19, 25 y 35	19, 25 y 35
Prevención de enfermedades y promoción de la salud	91, 92 y 93	19 y 23	19 y 23
Privacidad del paciente	91, 92 y 93	43 y 96	43 y 96
Salud y seguridad del paciente	91, 92 y 93	38	38
Acceso a la salud	91, 92 y 93	32, 34, 37, 66, 99 y 100	32, 34, 37, 66, 99 y 100
Modelo de pago de los servicios de salud	91, 92 y 93	31	31
Desempeño económico	91, 92 y 93	71	71
Combate a la corrupción	91, 92 y 93	69 y 95	69 y 95
Relaciones laborales	91, 92 y 93	81	81
Salud y seguridad ocupacional	91, 92 y 93	77	77
Generación y eliminación de residuos	91, 92 y 93	85	85

ÍNDICE DE CONTENIDO GRI

[102-55]



GRI STANDARD	INDICATOR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
GRI 101: BASIS 2016			
General disclosure			
GRI 102: base 2016	102-01 Nombre de la organización	Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE)	-
	102-02 Actividades, marcas, productos y servicios	Pág. 7	-
	102-03 Ubicación de la sede	São Paulo (SP)	-
	102-04 Localización de las operaciones	Págs. 7 y 8	-
	102-05 Propiedad y forma jurídica	Pág. 7	-
	102-06 Mercados servidos	Pág. 7	-
	102-07 Tamaño de la organización	Págs. 7 - 9 y 71	-
	102-08 Información sobre empleados y otros trabajadores	Pág. 82	-
	102-09 Cadena de suministro	Pág. 73	-
	102-10 Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	No hubo	-
	102-11 Principio de la precaución	La planificación estratégica y la gestión de riesgos se guían por el principio de la precaución, presente en la prestación de servicios de salud, en el desarrollo de investigaciones, en las actividades de innovación y en la relación con la comunidad, la gestión ambiental y de personas.	-
	102-12 Iniciativas externas	Pág. 7	-
	102-13 Afiliación en asociaciones	Pág. 7	-
	102-14 Mensaje del presidente	Pág. 4	-
	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	Pág. 13	-
	102-18 Estructura de gobernanza	Pág. 11	-
	102-40 Lista de grupos de stakeholders	Pág. 90	-
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	100%	-
	102-42 Identificación y selección de <i>stakeholders</i>	Pág. 90	-
	102-43 Enfoque para hacer la participación de los <i>stakeholders</i>	Los procesos de compromiso para la elaboración del presente informe se describen en la página 90. Los demás diálogos y procesos de compromiso realizados por el Einstein no están sistematizados en listas formales de públicos o procedimientos.	-
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	Pág. 92	-
	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	El Einstein concentra las actividades en una sola entidad, cubierta integralmente por los estados financieros y por el presente informe.	-
	102-46 Definición del contenido y cobertura	Pág. 90	-
	102-47 Lista de temas materiales	Pág. 90	-

GRI STANDARD	INDICATOR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
	102-48 Reformulación de información	Los casos de reformulación o nueva presentación de datos anteriormente publicados se señalan y justifican directamente en los indicadores en los que esas incidencias ocurrieron.	-
	102-49 Cambios en la elaboración del informe	En el proceso de revisión de la materialidad, adquirió gran relevancia el tema modelo de pago por de los servicios de salud y dejaron de constar como prioritarios para la comunicación en este informe los temas: consumo de agua, consumo de energía, diversidad e igualdad de oportunidades, desarrollo de carrera, educación para la sostenibilidad, compromiso del personal médico, eficacia de los servicios de salud, desarrollo comunitario y generación y difusión del conocimiento.	-
	102-50 Período objeto del informe	Entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2017.	-
	102-51 Fecha del último informe	2017	-
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual	-
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Canal Comuníquese con Nosotros, disponible en el sitio web. www.einstein.br .	-
	102-54 Declaración de conformidad con los estándares GRI	Este informe se elaboró de acuerdo con las GRI Standards: opción esencial.	-
	102-55 Índice de contenido GRI	Pág. 94	-
	102-56 Verificación externa	No se realizó verificación externa.	-

GRI STANDARD	INDICATOR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
CONTENIDO TEMÁTICO ECONÓMICO			
Desempeño económico			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 71	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 71	-
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-01 Valor económico directo y distribuido	Pág. 72	-
	201-04 Asistencia financiera recibida del gobierno	El Einstein no recibe subsidios ni incentivos fiscales. Los trasposos de recursos del gobierno se limitan al reembolso de los gastos oriundos de la gestión del Hospital Municipal Dr. Moysés Deutsch - M'Boi Mirim y la ejecución del programa de Atención Básica para la Secretaría Municipal de Salud de São Paulo, que se describen en la página 9.	-
Combate a la corrupción			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Págs. 69 y 95	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Págs. 69 y 95	-
GRI 205: Combate a la Corrupción 2016	205-01 Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	Las evaluaciones de riesgo cubren el 100 % de las operaciones.	-
	205-02 Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	Las comunicaciones alcanzaron al 100 % de los colaboradores y hubo capacitaciones específicas sobre el tema.	-
	205-03 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Hubo un caso confirmado, que resultó en el despido del colaborador involucrado.	-

GRI STANDARD	INDICATOR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
CONTENIDO TEMÁTICO AMBIENTAL			
Efluentes y residuos			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 85	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 85	-
GRI 306: Efluentes y residuos 2016	306-02 Residuos por tipo y método de desecho	Pág. 86	-

GRI STANDARD	INDICATOR	PÁGINA/RESPUESTA	OMISIONES
CONTENIDO TEMÁTICO SOCIAL			
Empleo			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 81	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 81	-
GRI 401: Empleo 2016	401-01 Nuevas contrataciones y rotación de empleados	Pág. 101	-
Relaciones laborales			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 81	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 81	-
402: Relaciones laborales 2016	402-01 Plazo mínimo de notificación sobre cambios operacionales	No existe un plazo mínimo determinado. La información de los acuerdos colectivos se pone a disposición inmediatamente después de que se finalizan los documentos.	-
Salud y seguridad ocupacional			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 77	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 77	-
GRI 403: Salud y seguridad ocupacional 2016	403-02 Lesiones, enfermedades ocupacionales, días perdidos, absentismo y fatalidades relacionadas con el trabajo	Pág. 80	-
Salud y seguridad de los clientes			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Pág. 38	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Pág. 38	-
GRI 416: salud y seguridad de los clientes 2016	416-01 Evaluación de impactos en la salud y en la seguridad durante el ciclo de vida de productos y servicios	El 100 % de los servicios y productos pasan por evaluación. Más información en la Pág. 38.	-
Privacidad del cliente			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-01 Explicación del tema material y de su cobertura	Págs. 91, 92 y 93	-
	103-02 Enfoque de gestión y sus componentes	Págs. 43 y 96	-
	103-03 Evolución del enfoque de gestión	Págs. 43 y 96	-
GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-01 Total de quejas comprobadas relativas a la violación de la privacidad y pérdida de datos de clientes	No hubo quejas ni vasos de violación de la privacidad ni pérdida de datos, pero dos colaboradores recibieron advertencia por acceso indebido a la 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. Además de realizar diversas actividades y proyectos que buscan poner en práctica los diez principios del Pacto, el Einstein también integra el Comité Brasileño de la iniciativa, y promueve la adhesión de otras empresas a la iniciativa.

Para monitorear su desempeño, la Sociedad usa la herramienta de autoevaluación indicada por el Comité Global del Pacto y ha registrado importantes avances año tras año. Desde que se inició el diagnóstico, el nivel de adhesión y de conformidad evolucionó del 59 %, en el año 2013, al 81 %, en el 2017.

La siguiente tabla presenta las principales medidas adoptadas en el 2017.

PRINCIPIO	PÁGINA
DERECHOS HUMANOS	
1  Apoyar y respetar la protección de derechos humanos reconocidos internacionalmente.	70 y 73
2  Asegurarse de su no participación en violaciones a esos derechos.	70 y 73
TRABAJO	
3  Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	70 y 82
4  Apoyar la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio.	70 y 73
5  Apoyar la abolición efectiva del trabajo infantil.	70 y 73
6  Eliminar la discriminación en el empleo.	81 y 83
MEDIOAMBIENTE	
7  Apoyar un enfoque preventivo a los desafíos medioambientales.	85, 87 y 88
8  Desarrollar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental.	73 y 87
9  Incentivar el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amigables.	85 y 88
CONTRA LA CORRUPCIÓN	
10  Combatir la corrupción en todas sus formas, incluso la extorsión y el soborno.	69



ASISTENCIA

HOSPITAL ISRAELITTA ALBERT EINSTEIN	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Camas operativas ¹	629	615	630	627	-0,5%
Salas para cirugías ²	38	38	39	40	2,6%
Salidas ³	52.839	54.544	54.747	55.491	1,4%
Morumbi con <i>Day Clinic</i>	51.842	53.309	52.929	53.500	1,1%
Perdizes - <i>Day Clinic</i>	997	1.235	1.818	1.991	9,5%
Promedio de tiempo de permanencia (en días)	3,75	3,64	3,51	3,40	-3,1%
Tasa de ocupación (%) ⁴	85,6	85,7	82,6	81,4	-1,2 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas) ²	30.714	31.864	32.613	32.433	-0,6%
Cantidad de partos	4.449	4.669	4.294	4.501	4,8%

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.

ASOCIACIÓN CON LA MUNICIPALIDAD DE SÃO PAULO	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
SALUD DE LA FAMILIA						
Unidades Básicas de Salud	13	13	13	13	13	0,0%
Equipos de Salud de la Familia	82	82	82	82	84	2,4%
Colaboradores	1.060	1.036	1.024	1.036	1.085	4,7%
Familias registradas	78.976	80.137	83.209	84.184	86.961	3,3%
Personas registradas	269.839	273.410	281.863	279.851	286.129	2,2%
Atenciones	1.852.290	1.955.520	2.055.257	2.224.298	2.434.954	9,5%
ASISTENCIA MÉDICA AMBULATORIA						
Unidades ¹	4	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	545	316	295	223	242	8,5%
Atenciones	1.109.837	872.173	729.350	759.157	632.036 ²	-16,7%
UNIDAD DE PRONTA ATENCIÓN						
Unidades ¹	ND	1	1	1	1	0,0%
Colaboradores	ND	415	418	426	442	3,8%
Atenciones	ND	414.607	840.425	923.553	995.154	7,8%
CENTRO DE ATENCIÓN PSICOSOCIAL						
Unidades	1	3	3	3	3	0,0%
Colaboradores	59	137	135	113	140	23,9%
Atenciones	9.424	15.965	20.501	23.342	30.665	31,4%

¹ En abril del 2014, la AMA Campo Limpo se transformó en UPA Campo Limpo (urgencias).

² La disminución de atenciones se justifica por la reducción del plantel de médicos.

ND: dato no disponible.

PROGRAMA EINSTEIN EN LA COMUNIDAD DE PARAISÓPOLIS (PECP) - AMBULATORIO DE ESPECIALIDADES PEDIÁTRICAS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Atenciones pediátricas	36.725	32.360	28.993	28.119	26.156	-7,0%
Procedimientos quirúrgicos	188	347	278	297	191	-35,7%
Atenciones en enfermería ¹	46.610	45.107	61.203	58.197	67.913	16,7%
Atenciones nutricionales	6.135	7.269	6.327	4.975	5.103	2,6%
Atenciones de farmacia ²	2.251	49.822	52.805	62.739	59.801	-4,7%
Atenciones del Servicio Social	13.597	13.483	12.333	11.040	8.761	-20,6%
Atenciones en Terapia Ocupacional	1.517	1.819	1.582	1.780	2.017	13,3%
Total	107.023	150.207	163.521	167.147	169.942	1,7%

¹ Incluye aplicación de vacunas.

² A partir del 2014, computa también la orientación farmacéutica en la entrega de medicamentos, realizada sin consulta médica agendada previamente.

HOSPITAL MUNICIPAL VILA SANTA CATARINA	2016	2017	Δ 2017/2016
Camas operativas ¹	168	176	4,8%
Salas para cirugía	5	5	0,0%
Salidas ²	6.817	6.810	-0,1%
Promedio de tiempo de permanencia (en días)	6,7	7,4	10,1%
Tasa de ocupación ³ (%)	78,0	79,0	1,0 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	1.384	1.900	37,3%
Partos	3.107	3.408	9,7%

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.

HOSPITAL MUNICIPAL M'BOI MIRIM	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Camas operativas ¹	240	240	240	240	0,0%
Salas para cirugía	6	6	10	10	0,0%
Salidas ²	15.403	17.737	18.706	18.893	1,0%
Promedio de tiempo de permanencia (en días)	6,11	5,89	5,49	5,56	1,1%
Tasa de ocupación ³ (%)	88,7	90,5	89,1	89,8	0,7 p.p.
Pacientes quirúrgicos (excepto cesáreas)	3.531	4.418	7.362	7.323	-0,5%
Partos	4.955	5.056	4.753	5.272	10,9%

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.

PROGRAMA DE TRANSPLANTES	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Pacientes a los que se realiza seguimiento (al 31 de diciembre)	3.137	3.265	3.913	4.125	3.585	-13,1%
Consultas ambulatorias	26.825	28.535	27.733	25.257	20.630	-18,3%
Internaciones	1.383	1.301	1.466	1.114	863	-22,5%

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Proyectos iniciados	115	192	221	230	262	14%
Proyectos en curso ¹	178	179	268	279	322	15%
Proyectos concluidos	83	92	116	159	162	2%
Total	376	463	605	668	746	12%

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

RESPONSABILIDAD SOCIAL

ATENCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Unidades Morumbi, Perdizes y Alphaville	177.357	216.373	234.928	248.741	235.265	-5,4%
Unidad Paraisópolis ¹	74.359	83.719	64.392	62.324	64.666	3,8%
Unidad Vila Mariana ²	22.737	25.171	26.504	27.604	29.314	6,2%
Unidad M'Boi Mirim	18.920	36.581	66.260	66.190	62.120	-6,1%
Hospital Municipal Vila Santa Catarina ³				4.403	7.894	79,3%
Total	293.373	361.844	392.084	409.262	399.259	-2,4%

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

² Incluye: Residencial Israelita Albert Einstein (RIAE) y Programa Einstein de Trasplantes.

³ Atención iniciada en el 2016.

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

	2013	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Núcleo de salud	47.651	49.408	49.087	45.901	38.386	-16,4%
Núcleo social	15.391	15.375	20.325	17.669	18.733	6,0%
Núcleo de educación	31.761	35.023	40.321	41.946	38.687	-7,8%
Núcleo de arte y comunicación	35.670	35.689	39.859	37.564	41.166	9,6%
Núcleo deportivo	36.447	38.085	50.334	56.662	55.817	-1,5%
Total	166.920	173.580	199.926	199.742	192.789	-3,5%

PERSONAS

ROTACIÓN	CONTRATADOS	DESVINCULADOS	TASA (%)
Por género			
Hombres	715	584	14,6%
Mujeres	1.474	1.326	14,4%
Por actividad			
Médicos	265	202	15,0%
Atención de salud (no médicos)	1.073	988	12,1%
Otras actividades	851	720	19,3%
Por grupo de edad			
Menos de 30 años	1.242	715	19,3%
De 30 a 50 años	924	1.101	12,7%
Más de 50 años	23	94	10,8%
Total	2.189	1.910	14,4%

MEDIOAMBIENTE

CONSUMO DE ENERGÍA (GJ)	2014	2015	2016	2017	Δ 2017/2016
Fuentes renovables					
Etanol	6	4	1	0	-100,0%
Electricidad	182.169	182.641	183.740	184.530	0,4%
Fuentes no renovables					
Gas natural	44.098	43.350	42.656	40.304	-5,5%
Gasolina	89	96	101	272	170,1%
Combustible diésel	1.568	3.179	8.092	13.036	61,1%
Total	227.929	229.270	234.598	238.142	1,5%



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 Schwartsman
Nelson Hamerschlak

Vicepresidentes

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

Luis Fernando Aranha Camargo
Moises Cohen

Asesores

MESA DEL CONSEJO DELIBERATIVO

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

Claudio Luiz Lottenberg

Presidente

Israel Vainboim
Claudia Politanski
Claudio Schwartsman
Nelson Hamerschlak

Vicepresidentes

CONSEJO FISCAL

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

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

CONSEJO DELIBERATIVO

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

Abramo Douek
Alberto Bitran
Alberto Goldenberg
Antonio Luiz de Vasconcellos Macedo
Arthur Rothman
Benjamin Steinbruch
Bernardo Parnes
Claudia Polittanski
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 Gastão Mangue Rosenfeld
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

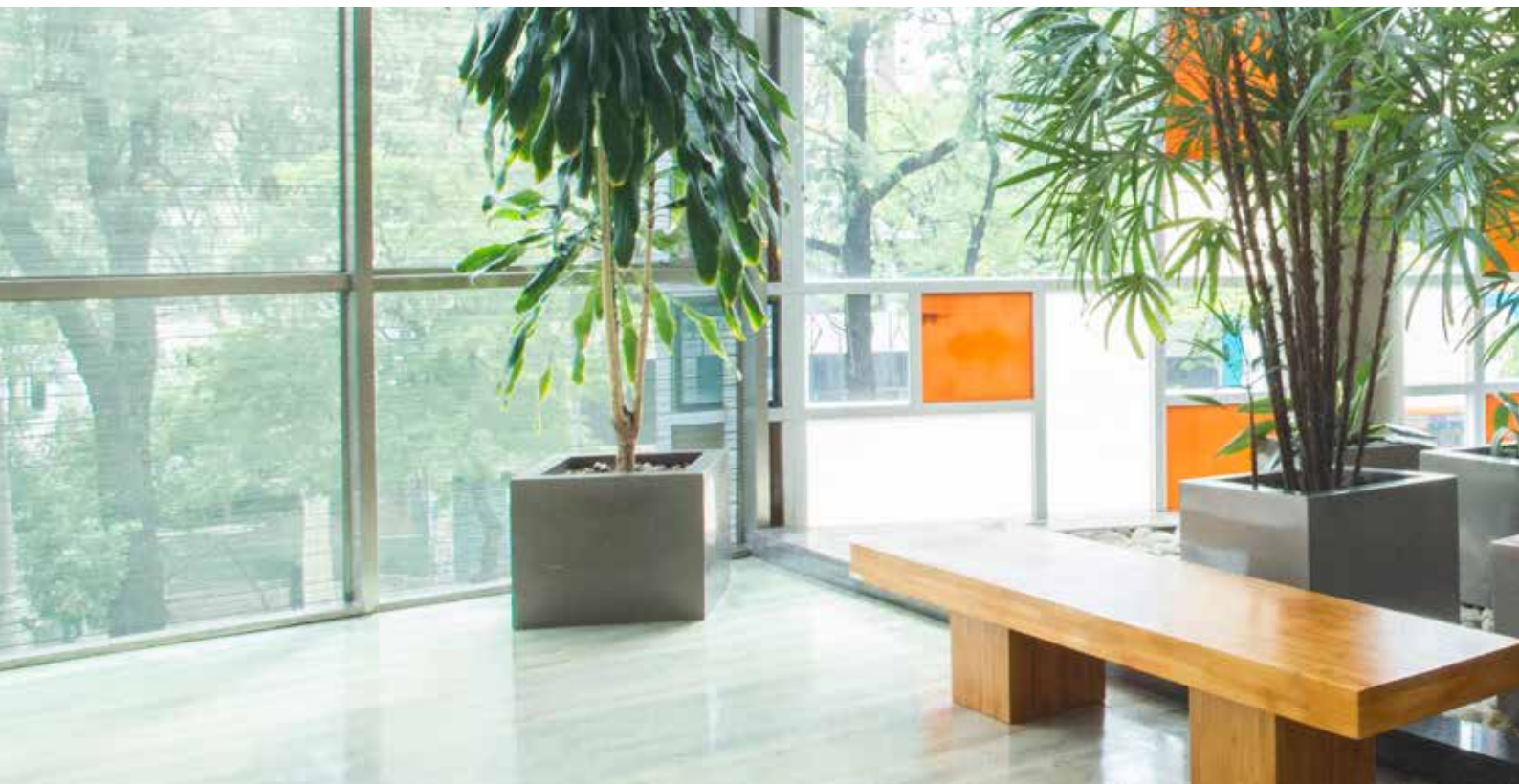
2.º TERCIO (MANDATO: 03/12/2012 A 03/12/2018)

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

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

Abram Abe Szajman
Alexandre Holthausen Campos
Alexandre Roberto Ribenboim Fix
Amancio Ramalho Junior
André Grunebaum
Andrea Sandro Calabi
Antonio Henrique B. Cunha Bueno
Beni Moreinas Grinblat
Beno Suchodolski
Betty Knobel
Bruno Laskowsky
Carlos Eduardo Czeresnia
Claudio Luiz da Silva Haddad
Claudio Thomaz Lobo Sonder
Daniel Feldman Pollak
David Feffer
David Zylbersztajn
Edgar 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 Berkienstztat
Ricardo Borges Magaldi
Roberto Bielawski
Roberto Naum Franco Morgulis
Sergio B. Wey
Sergio Kulikowsky
Sidney Klajner
Wilson Roberto Sendyk



MIEMBROS PERMANENTES DEL CONSEJO DELIBERATIVO

Idel Aronis Z'L (*Fallecido en fecha 24/5/2009*)
Jacob Ures Z'L (*Fallecido en fecha 12/3/2008*)
Jacob Werebe Z'L (*Fallecido en fecha 31/10/2010*)
Gert Kaufmann Z'L (*Fallecido en fecha 5/5/2011*)
Moyses Cutin Z'L (*Fallecido en fecha 19/1/2012*)
Moises Levy Z'L (*Fallecido en fecha 17/1/2012*)
Eliona Zukerman Z'L (*Fallecido en fecha 3/6/2016*)

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

CONSEJO CONSULTIVO

Celso Lafer
Presidente

Mario Arthur Adler
Vicepresidente

DEPARTAMENTO DE VOLUNTARIOS

Telma Sobolh
Presidente

Sueli Dicker Unikowsky
Sandra Sandacz
Ivelisa Portella Maron
Vicepresidentes

Elvira Moreira Magalhães
Gertrudes Rose Mary Levy Barmak
Tauba Gitla Abuhab
Tesoreras

Myriam Haber
Rachel Reichhardt
Secretarias



DIRECCIÓN EJECUTIVA

Henrique Neves

Director general

Guilherme de Paula Pinto Schettino

**Director-superintendente del Instituto
Israelita de Responsabilidade Social**

Felipe Spinelli de Carvalho

Director-superintendente de Enseñanza

Eliezer Silva

**Director-superintendente de
Medicina Diagnóstica Ambulatoria**

Luiz Vicente Rizzo

Director-superintendente de Investigación

Miguel Cendoroglo

**Director-Superintendente del
Hospital Israelita Albert Einstein**

Gustavo Guacelli Taboas

Director ejecutivo de Suministros y Logística

Cláudia Garcia de Barros

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

Deise de Almeida

Directora ejecutiva comercial y de *marketing*

Patricia Leisnock Santos

Directora ejecutiva del Departamento Financiero

Junia Gontijo

Directora ejecutiva de Ingeniería y Mantenimiento

Cláudio Terra

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

Miriam Branco da Cunha

Directora ejecutiva de Recursos Humanos

Ricardo da Silva Santoro

Director ejecutivo de Tecnología de la Información

José Henrique Germann Ferreira

Director de Desarrollo de Proyectos y Consultoría

Viviane Miranda

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

Wilson Pedreira Jr.

Director médico de Oncología

CONSEJO EDITORIAL

Sidney Klajner

Presidente

Henrique Neves

Director general

Deise de Almeida

Directora ejecutiva comercial y de marketing

Sandra Sernaglia

Gerente de marketing, comunicación institucional y CRM-DA

COORDINACIÓN DEL PROYECTO

Carolina Fittipaldi

Giuliana Benzi

PRODUCCIÓN

Materialidad y consultoría GRI:

Bruno Vio (Gestão Origami)

Redacción y edición:

Judith Mota

REVISIÓN

Mariana Pereira

PROYECTO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN

Adesign

FOTOGRAFÍA

Edson Hasegawa

Fabio H. Mendes

Ramede Felix

Roberto Assem

Banco de imágenes del Einstein

TRADUCCIÓN

AYA Instituto Lingüístico

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