

Informe Integrado 2020



OSWALDO CRUZ
HOSPITAL ALEMÃO



Hospital Alemão Oswaldo Cruz
INFORME INTEGRADO
2020

Índice

ACERCA DE ESTE INFORME 5

- 2020 en indicadores 6
- Mensaje del Presidente del Consejo Deliberativo 8
- Mensaje del Presidente y Director General 10

1. NUESTRO HOSPITAL 12

- Puntos destacados 16
- Nuestras Unidades 18
- Modelo de negocio 22
- Gobernanza corporativa 24
- Ética, integridad y riesgos 28

2. ESTRATEGIA 30

- Planificación, metas e indicadores 36
- Asignación de capital 42
- Agenda de sostenibilidad 47

3. COMBATE AL COVID-19 50

- Protocolos y líneas de atención 53
- Comunicación multiplataforma 57
- Cuidando de nuestro equipo 59

4. ALTORENDIMIENTO 64

- Calidad, seguridad y resultados clínicos 66
- Resultados comerciales 70

5. CUIDADO EN LAS RELACIONES 74

- Recorrido del paciente 78
- Nuestro equipo 81
- Desarrollo médico 89
- Cadena de suministros 91

6. INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN 94

- Proyectos de innovación 97
- Educación y generación de conocimiento 102
- Futuro de la salud y nuevos negocios 107

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL 108

- Impacto en la salud brasileña 110
- Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz 113

8. MEDIO AMBIENTE Y ECOEFICIENCIA 116

ÍNDICE DEL CONTENIDO GRI 121

- Certificaciones y premios 129
- Créditos 130

Acercas de este informe

BIENVENIDOS A LA EDICIÓN 2020 DEL INFORME INTEGRADO DEL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ GRI 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-53

El propósito del documento es rendir cuentas a los empleados, personal clínico, asociados, proveedores, socios, pacientes y la comunidad sobre los resultados, inversiones y proyectos de la Institución en un año sumamente desafiante para el sector salud brasileño y global, debido pandemia Covid-19.

El Hospital Alemão Oswaldo Cruz considera a la transparencia una premisa importante, que agrega valor a la marca y permite construir lazos de confianza con sus públicos. El informe adopta como base los Estándares de la Global Reporting Initiative (GRI), la metodología de informes integrados del International Integrated Reporting Council (IIRC), los lineamientos de la Asociación Brasileña de Compañías Abiertas (Abrasca) y la planificación estratégica propia de la Institución. La selección de los datos presentados está vinculada a la materialidad, que enumera los temas más relevantes para la gestión y comunicación según la perspectiva de los *stakeholders*.

Los indicadores económico-financieros y ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) cubren

el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2020 y abarcan todas las unidades mantenidas directamente por el Hospital - Paulista, Vergueiro, Campo Belo y, en algunos casos informados en el mismo texto, el Complejo Hospitalario de Estivadores (Complexo Hospitalar dos Estivadores) y el Ambulatorio Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, ambos administrados por el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz. La principal novedad del alcance del informe es la incorporación de AMBESP - Ambulatorio Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira en los indicadores GRI centrados en el impacto en la sociedad.

Temas como la gestión y adecuación del modelo de negocio al contexto de la pandemia, los avances en Innovación, Investigación y Educación y el desempeño del Hospital en base a su planificación estratégica se suman a temas como el desarrollo humano, la gestión ambiental, prácticas y protocolos de atención y el impacto social promovido a través de la administración de equipos de salud pública. Si tiene preguntas sobre el contenido de este informe, comuníquese con nosotros al *correo electrónico* marketing@haoc.com.br.



Además de esta versión completa, disponible en formato impreso y archivo PDF, la Institución publica el Informe Integrado en una versión resumida en el sitio web <https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/o-hospital/relatorio-integrado> (informe *onepage*), con una selección de los principales indicadores y temas destacados del año.

2020 en indicadores GRI 102-7



CALIDAD Y SEGURIDAD ASISTENCIAL

- **97,7%** de cumplimiento del protocolo de tromboembolismo venoso (TEV)
- **83,3%** de cumplimiento de la administración de antibióticos en 1 hora del protocolo de sepsis
- **0,7%** de tasa bruta de infección hospitalaria
- **0,8%** de tasa de infección del espacio quirúrgico
- satisfacción del cliente: **76,7%** de NPS



DESEMPEÑO EN EL DESARROLLO DE SISTEMAS E INICIATIVAS DE SALUD PARA ACCEDER AL TRATAMIENTO MÉDICO

- **68.893** consultas realizadas en 2020 en AMBESP - Ambulatorio Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira (consultas médicas, consultas multidisciplinares y cirugías/biopsias)
- **590** atenciones en camas del Hospital de Campaña del Complexo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória). (hospitalizaciones en clínica médica y UCI)
- **R\$ 192,7** millones en inmunidad fiscal en los 23 proyectos ProadiSUS (2018-2020)



DESEMPEÑO ECONÓMICO EFICIENTE EN EL USO DE RECURSOS

- **R\$ 852,497** millones de ingresos netos, 1,2% más que 2019
- **59,6%** de aumento en ingresos de la Unidad Vergueiro
- **85,6%** de aumento de los ingresos netos en el área de Innovación, Investigación y Educación
- **R\$31,5** millones invertidos en expansión e infraestructura
- **5,6%** margen Ebitda



SALUD DE LOS EMPLEADOS

- **2.197** atenciones médicas en el Programa Salud Integral
- **86%** de cumplimiento del examen médico periódico de empleados

ASPECTOS DESTACADOS DEL DESEMPEÑO DE LA INSTITUCIÓN

cuestiones de sostenibilidad material



RELACIÓN CON OPERADORAS

- **R\$ 258,5** millones de ingresos de en la unidad paulista en diarias globales
- **4%** de mejora en plazos de recepción de la Institución



COMPROMISO DEL PERSONAL CLÍNICO

- **100%** de los médicos del personal clínico registrado activo fueron evaluados en el programa de desempeño



SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- **288,48** toneladas de residuos destinados al reciclaje



INNOVACIÓN, INVERSIÓN Y EDUCACIÓN

- **164** publicaciones de estudios en revistas
- De los **53** investigadores de la Coalición Covid-19, 14 son del Hospital Alemão Oswaldo Cruz
- **64** estudios realizados por el Centro Internacional de Investigaciones —23 se centraron en alternativas terapéuticas para el tratamiento de Covid-19
- **506** inscripciones en carreras técnicas, de grado y posgrado + 6.795 alumnos en cursos realizados totalmente a distancia, 1.570 cursando gratuitamente
- **35** estudiantes graduados de carreras en las áreas de énfasis
- **38,4** horas totales de entrenamiento por empleado activo

Mensaje del presidente del Consejo Deliberativo GRI 102-14

123 AÑOS DESPUÉS, UNA MISIÓN QUE CONTINÚA

En estos 123 años de vida, hemos vivido varios momentos de la historia que han tenido un impacto global. En 1918, el mundo fue sacudido por una pandemia de influenza, que se conoció como la gripe española, que infectó a casi una cuarta parte de la población mundial. En ese momento, la Associação Hospital Alemão ya estaba establecida en São Paulo, una ciudad en pleno desarrollo, pero gravemente afectada por la enfermedad. Con espíritu solidario, ayudada por donaciones de la comunidad alemana en el país, la Asociación construyó en dos días un hospital de emergencia en el antiguo Salón de Baile de la Sociedad Alemana. Un año después, y con el fin de la Primera Guerra Mundial, la Asociación pudo reunirse nuevamente y retomar las obras de lo que hoy es el Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

La similitud con la situación que vivimos hoy es muy grande, tanto en los síntomas, como por la alta tasa de contaminación y mortalidad. La gripe española, que llegó con 200 tripulantes de un barco británico procedente de Lisboa que atracó en Río de Janeiro, atacó principalmente a los ancianos y tuvo el aislamiento social como principal medida contra la propagación del contagio. Hoy en día, Covid-19 viaja en avión de una manera mucho más rápida y amplia, pero se enfrenta a una medicina más avanzada en el tratamiento y rapidez para la formulación de vacunas y con una comunicación mucho más eficiente - lo que permite un rápido intercambio de información.

A pesar de las diferencias, el sistema de salud fue y está siendo extremadamente desafiado. Los hospitales tuvieron que reaccionar rápidamente, implementando comités de crisis y armando planes tácticos y estratégicos para poder atender a los pacientes de la mejor manera. Como escuché de un colega, el dolor tiene prisa, el dolor es urgente.

Desde el primer día de la pandemia, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz ha hecho todo lo posible para mantener nuestra Misión, *“Ser precisos y humanos para garantizar la mejor experiencia y resultado de salud para el paciente”, y nuestros Valores “Seguridad del paciente; Acogimiento; Verdad; Protagonismo Colaborativo; Tradición Innovadora”.*

Esto solo fue posible gracias a la incansable dedicación, compromiso y esfuerzo de nuestros profesionales de la salud, quienes antepusieron su trabajo a los riesgos de contaminación y, muchas veces, incluso abandonaron la vida familiar.

En nombre del Consejo Deliberativo, quisiera expresar nuestro inmenso agradecimiento a todos estos profesionales que hacen del Hospital Alemão Oswaldo Cruz una institución de referencia y excelencia.

Al resto de empleados, sin distinción, desde la recepción hasta la junta directiva, también les agradecemos la motivación, sentido de responsabilidad y profesiona-

lismo en mantener y mejorar la calidad de nuestros servicios.

Además de la gran dedicación de todos en los asuntos relacionados con la pandemia, el Consejo trabajó arduamente para mejorar la gobernanza del Hospital.

Siempre con la coordinación de uno de los miembros del Consejo Deliberativo y la participación de los asociados, se conformaron cinco comités, los cuales tienen como objetivo ayudar a la dirección ejecutiva en diferentes temas y apoyar el proceso de toma de decisiones del Consejo Deliberativo. Los comités son: Gestión y Riesgos; Estrategia; Personas; Innovación y Tecnología; Investigación y Educación.

Con el apoyo y coordinación del Comité de Estrategia, revisamos nuestra planificación estratégica para los próximos 5 años. Un vigoroso crecimiento, tecnologías para apoyar el desarrollo de la eficiencia y la calidad de la atención al paciente, así como convertirnos en un centro de excelencia en nuestras áreas de énfasis - oncología y tracto digestivo - fueron algunos de los puntos definidos.

El Comité de Personas continuó trabajando para atraer nuevos miembros para enriquecer aún más nuestro grupo (en 2020 había 21 nuevos miembros).

Los demás comités trabajan para mejorar nuestro sistema de auditoría y control de riesgos, en la búsqueda de transformación tecnológica e incentivos para formas más innovadoras, así como en el crecimiento de las actividades de investigación y educación, tan importantes para nuestro desarrollo.

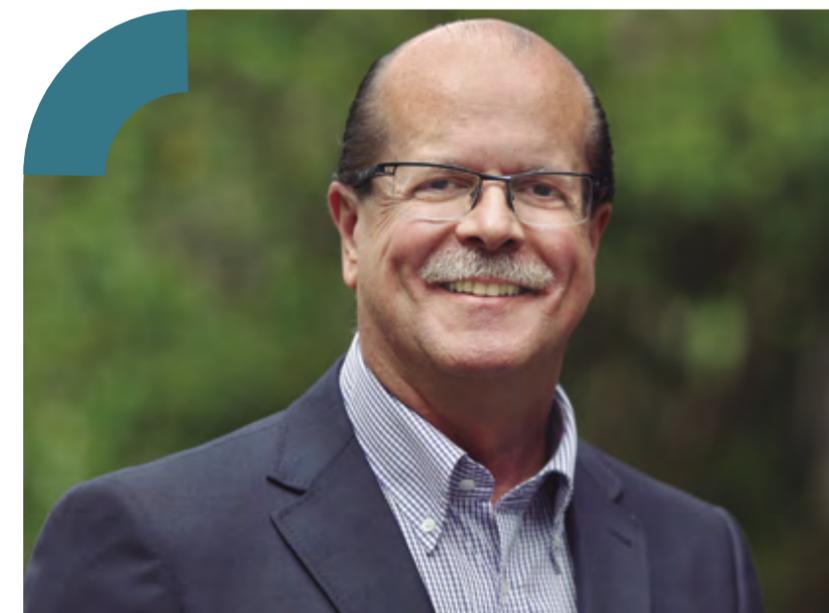
2020 fue un año de grandes retos tanto para los resultados del Hospital como para el ámbito financiero, cuando se puso a prueba nuestra capacidad de reacción y resiliencia.

A pesar de una fuerte mejora en los resultados en los últimos meses del año, en 2021 enfrentaremos nuevos desafíos derivados de la pandemia.

Mi agradecimiento a nuestro personal clínico, empleados directos e indirectos, nuestros asociados, nuestro presidente ejecutivo y su equipo y mis colegas del Consejo por la increíble dedicación y cooperación al enfrentar las dificultades.

Cuento con el apoyo de todos para seguir impactando positivamente el desarrollo de la salud en el país, a través de la asistencia y la medicina de excelencia y alta complejidad, que hacen del Hospital Alemão Oswaldo Cruz un referente en América Latina. Con el objetivo de preservar el legado de nuestra Institución, nos mantendremos firmes, ejerciendo nuestra visión: “la atención integral de la salud ocurre en la armonía entre el conocimiento y la aceptación”.

Seguimos confiando en la fortaleza de nuestra institución para enfrentar los desafíos y preservar nuestro legado



Weber Porto
Presidente del Consejo Deliberativo

Mensaje del Presidente y Director General

ACCIÓN EN DEFENSA DE LA VIDA Y LA CIENCIA GRI 102-14

Cuando iniciamos el año 2020, la información sobre la rápida propagación de un virus capaz de causar graves enfermedades respiratorias en China continental ya comenzaba a preocupar a las autoridades sanitarias internacionales. Aunque comenzamos a prepararnos para su llegada a Brasil relativamente temprano, es un hecho que, como todas las demás organizaciones y empresas de salud y la sociedad misma, experimentamos un rápido avance del Covid-19, ya como una pandemia, en nuestro país.

Con una planificación con bases claras y una estructura operativa y financiera capaz de enfrentar las adversidades, además de un equipo verdaderamente apasionado por la vida y obstinado en lograr los mejores resultados para todos los pacientes, nuestro Hospital se ha convertido en un centro de vanguardia para el combate, la investigación y la asistencia en torno a Covid-19, sin interrumpir la atención de otras enfermedades.

Invertimos en investigación, innovación y asistencia sanitaria para afrontar la pandemia

De inmediato, realizamos una serie de ajustes en la ocupación y circulación por los espacios de nuestras unidades, con un enfoque en asegurar la segregación de casos de la enfermedad y proteger a pacientes, médicos y empleados. Incrementamos el volumen de camas de UCI de acuerdo a la demanda en todas las unidades; cambiamos algunas rutinas de cuidado sin descuidar la humanidad, seguridad y aceptación; a lo largo del año aumentamos el número de empleados con 474 contrataciones; establecimos conexiones con funcionarios y especialistas gubernamentales para comprender mejor la enfermedad y su progresión; y, como miembros de la Coalición Covid-19 Brasil, dirigimos nuestros esfuerzos en Innovación, Investigación y Educación para enfrentar la pandemia más grande de nuestra historia reciente.

Todas estas medidas se sumaron al riguroso seguimiento de la ejecución de la estrategia, con énfasis en proyectos en las áreas de énfasis, protección empresarial y contribución e impacto en la salud brasileña. Incluso ante este escenario, nuestros ingresos netos crecieron levemente en comparación con el año anterior, pero gran parte del progreso se ha producido en las operaciones en *ramp-up* y fortalecimiento, como fue el caso de

la Unidad Vergueiro, que tuvo un salto del 60% en los ingresos.

En el pilar de Salud Privada, uno de los destaques en 2020 fue la ampliación de los servicios ambulatorios y de oncología en la Unidad Vergueiro, el proceso de traslado del Centro Especializado en Obesidad y Diabetes a la Unidad Paulista, ahora ubicado en el mismo piso que el recién inaugurado Centro Especializado en Aparato Digestivo, consolidando plenamente nuestro desempeño en esta área de énfasis. Otro destaque de extrema relevancia fueron nuestros indicadores en el tratamiento de Covid-19, con desenlaces clínicos y resultados para el paciente comparables a los de los mejores centros hospitalarios internacionales.

En materia de Innovación, Investigación y Educación, seguimos acumulando avances en los estudios e incorporación de tecnologías y ampliando nuestra oferta de posgrados en las áreas de énfasis: Oncología y Aparato Digestivo. Nuestro Centro de Investigación Internacional y el Centro de Innovación y Educación para la Salud también han dado buenos resultados, desde la formación y capacitación de profesionales propios y del mercado hasta el testeado de soluciones disruptivas y diálogos con *startups* que buscan revolucionar el mercado de la salud.

Creemos que toda organización tiene el deber de contribuir al desarrollo de su comunidad. Fue a partir de este ideal que nuestros fundadores iniciaron valientemente el camino que conduciría, hoy, a 123 años de compromiso con el avance de la salud pública y privada.

Un siglo después, seguimos guiados por este mismo compromiso a través de nuestro pilar de Responsabilidad Social, que trabaja en la formación de alianzas de valor compartido para contribuir aún más a la salud pública brasileña.

Por un lado, adaptamos nuestras acciones en el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (Proadi-SUS) para el período 2018-2020 para difundir conocimientos y atender necesidades relacionadas con la pandemia con servicios como TeleHAOC - en donde nuestros equipos ofrecieron un portal de discusión colegiada de casos con profesionales del sector público.

También pudimos actuar directamente sobre las emergencias del Covid-19 a través de nuestro Instituto Social, que se hizo cargo del funcionamiento del Hospital de Campaña (Hospital Vitória), además de las actividades ya desarrolladas por el Complejo Hospitalar dos Esti-

vadores para afrontar la enfermedad en Baixada Santista. El Instituto Social también dirigió en plena pandemia el inicio de las operaciones de AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, nuestro logro más reciente en la operación de equipos públicos.

Finalmente, no podía dejar de repasar el año 2020 sin mencionar el compromiso, la dedicación y la resistencia de nuestros equipos.

Además de los resultados del Hospital, solo puedo ver positivamente el año que ha pasado contando cuántas vidas se salvaron en nuestras instalacio-

nes, cuántas historias pudieron y pueden continuar, todo gracias al arduo trabajo de nuestros equipos multiprofesionales.

Me uno a nuestros pacientes y sus familias para agradecer rotundamente a cada colaborador y miembro del personal clínico y, en especial a los que trabajan en primera línea, por hacer de nuestro Hospital un lugar para valorar la vida, algo fundamental en una pandemia que, en 2021, mató a miles de brasileños. Para el 2021, esperamos poder continuar esta historia de superación, que sin duda ocupará una página importante de nuestra trayectoria como Institución.



Paulo Vasconcellos Bastian
Presidente y Director General

Nuestro Hospital

GRI 102-1, 102-2, 102-3, 102-5

SOMOS UNA INSTITUCIÓN CENTENARIA Y AL MISMO TIEMPO COMPROMETIDA CON EL ALTO RENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN EL CUIDADO DE LA SALUD

1.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Puntos destacados
- > Nuestras unidades
- > Modelo de negocio
- > Gobernanza corporativa
- > Ética, integridad y riesgos





Fundado hace 123 años por inmigrantes de habla alemana en la ciudad de São Paulo (SP), el Hospital Alemão Oswaldo Cruz es un centro integrado de alta complejidad, que ofrece asistencia, tratamiento, educación e investigación en salud con áreas de énfasis: Oncología y Sistema Digestivo.

La Institución, que es un referente en América Latina, tiene como marca de su historia el compromiso de ser cada vez mejor - el lema *Immer Besser*, en alemán - y el perfil filantrópico, guiado por un modelo de negocio orientado a generar valor compartido y promover un impacto positivo en la salud brasileña. Para ello, cuenta con más de 3.300 empleados directos y 4.500 médicos y dentistas en su cuerpo clínico activo.



MISIÓN GRI 102-16

Ser preciso y humano para garantizar la mejor experiencia y los mejores resultados de salud para el paciente



VISIÓN GRI 102-16

La atención médica completa se lleva a cabo en armonía entre el conocimiento y la aceptación.



VALORES GRI 102-16

- **SEGURIDAD DEL PACIENTE** - Aviso y precisión para ofrecer lo esencial para nuestros pacientes: seguridad.
- **ACOGIMIENTO**- Es en la conexión humana que se da en el contacto y la mirada donde sucede la medicina profunda.
- **VERDAD** - La confianza es nuestro medio y la credibilidad, nuestro fin. Somos honestos con nosotros mismos y el mundo que nos rodea.
- **PROTAGONISMO COLABORATIVO** - El Hospital es un organismo vivo. Cada uno necesita ejercer su papel y, sobre todo, tener iniciativa, verse reflejado en el otro y trabajar juntos.
- **TRADICIÓN INNOVADORA** - Preservación de la cultura y los hitos históricos de un hospital centenario, pero que sabe reinventarse para evolucionar continuamente.

Recepción de la Unidad Paulista

Las actividades organizativas se basan en los pilares de la Salud Privada (a través de Unidades Paulista, Vergueiro y Campo Belo); Innovación, Investigación y Educación (producción y difusión de conocimiento a través de la investigación y la educación a nivel técnico, de grado y posgrado); y Responsabilidad Social, a través de la actuación en programas y proyectos para mejorar la salud pública brasileña y el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

El Instituto Social es el encargado de gestionar el Complejo Hospitalar dos Estivadores y AM-BESP -Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira,

en Baixada Santista, además de las camas para enfrentar la pandemia Covid-19 en el Hospital de Campaña del Complejo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória), ubicado en Santos.

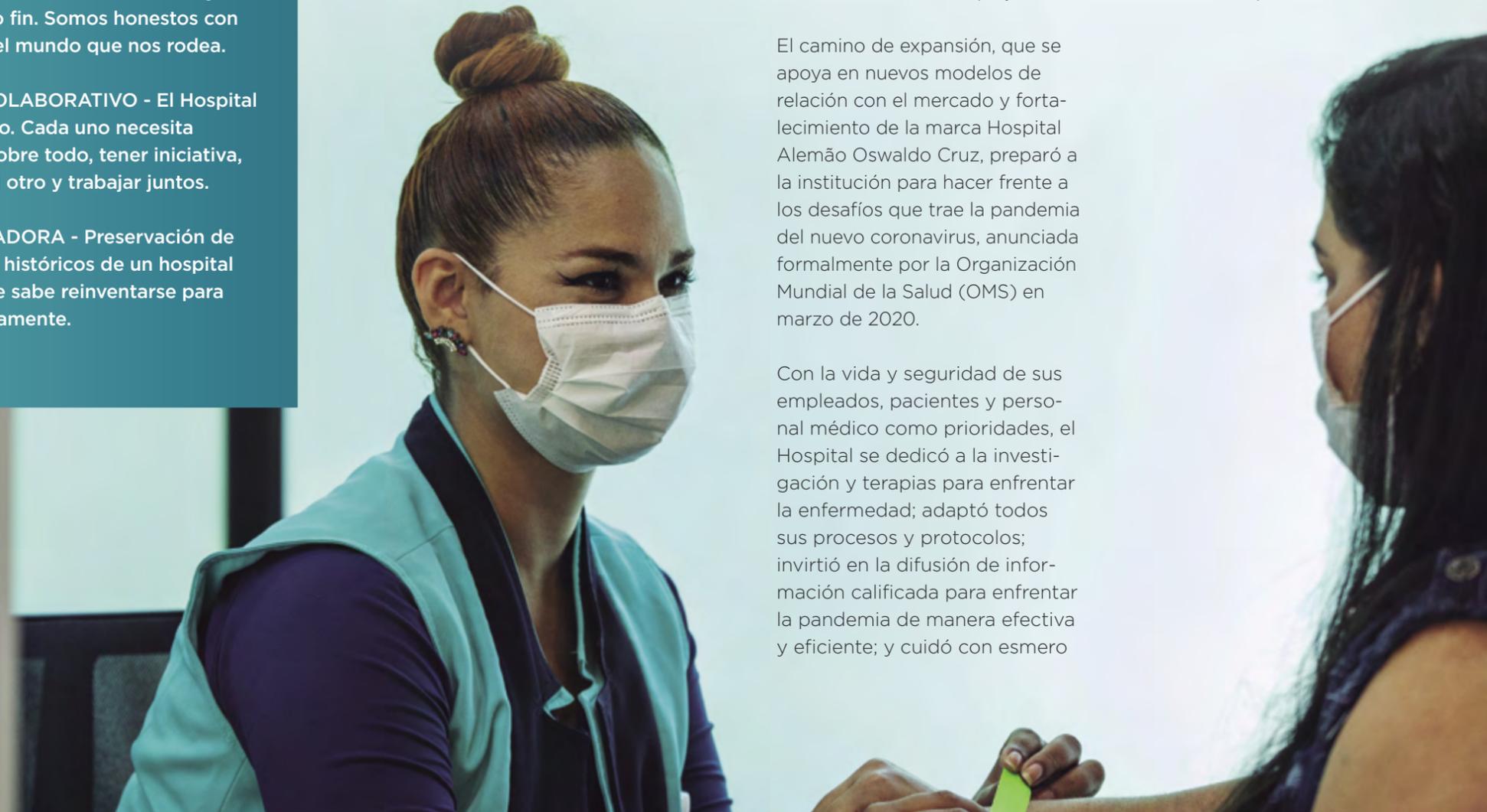
La Planificación Estratégica se enfoca en evocar los diferenciales del modelo de negocio y las cualidades históricas de la Institución -como la combinación de excelencia médica y relaciones guiadas por la humanidad y el acogimiento- para diseñar un camino del crecimiento, con metas, indicadores y proyectos en diferentes frentes. La visión a largo plazo está en línea con los desafíos del mercado de la salud y las tendencias y transformaciones de la medicina y la atención de alta complejidad.

El camino de expansión, que se apoya en nuevos modelos de relación con el mercado y fortalecimiento de la marca Hospital Alemão Oswaldo Cruz, preparó a la institución para hacer frente a los desafíos que trae la pandemia del nuevo coronavirus, anunciada formalmente por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020.

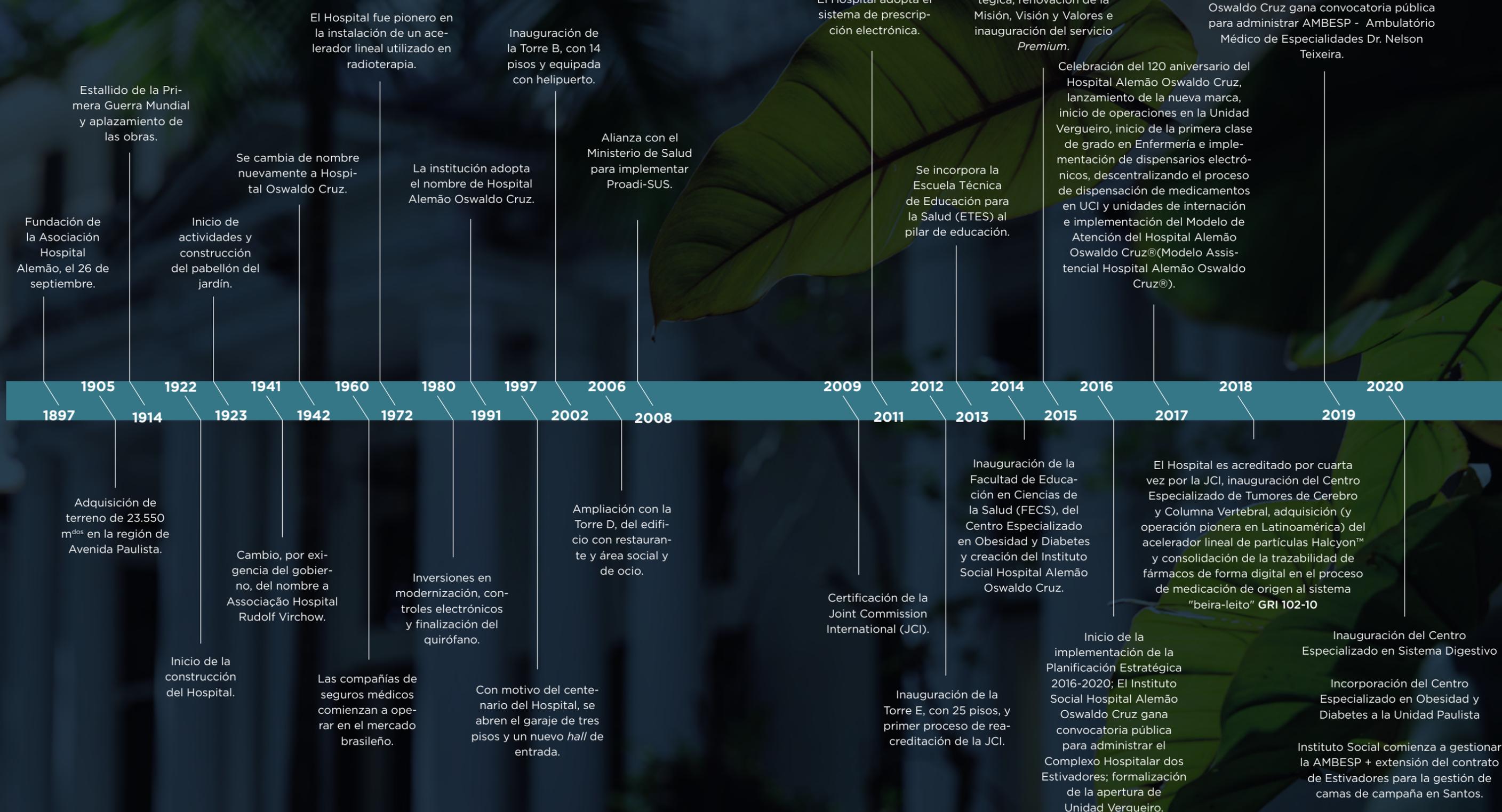
Con la vida y seguridad de sus empleados, pacientes y personal médico como prioridades, el Hospital se dedicó a la investigación y terapias para enfrentar la enfermedad; adaptó todos sus procesos y protocolos; invirtió en la difusión de información calificada para enfrentar la pandemia de manera efectiva y eficiente; y cuidó con esmero

del aspecto económico, buscando controlar los riesgos naturales del contexto y los impactos en la generación de ingresos y rentabilidad del Hospital.

Al cierre del año, el Hospital registró ingresos netos de R\$ 852,4 millones, levemente por encima de 2019. El perfil de ingresos ha cambiado sustancialmente con la reducción de procedimientos electivos y el aumento de hospitalizaciones de pacientes con Covid-19. Por otro lado, en línea con la estrategia, el expresivo crecimiento en la Unidad Vergueiro y en el área de Innovación, Investigación y Educación refuerza la consistencia de los resultados del año con el plan de crecimiento del Hospital.



Puntos de destaque



Nuestras Unidades GRI 102-4, 102-6, 102-7

UNIDAD PAULISTA

Ubicado en el corazón de São Paulo, el complejo Paulista se enfoca en la asistencia, el diagnóstico y la investigación en medicina de alta complejidad. Cuenta con Servicio General de Emergencias para Adultos; Urgencias Cardiológicas, Neurológicas y Quirúrgicas; servicios de diagnóstico por imágenes y de laboratorio; Centros Ambulatorios y de Especialidades; Centro Especializado en Oncología; Centro Especializado en Urología y Cirugía Robótica; Centros de Cardiología, Endoscopia, Nefrología y Diálisis, Ortopedia, Cirugía de Tumores de Cerebro y Columna Vertebral; centro de *Chequeo*; Núcleo de Hernias; y Centro Quirúrgico, entre otras especialidades. A finales de 2020, también se inauguró en la unidad un Centro Especializado en Sistema Digestivo, que ofrece atención clínica y quirúrgica. La apertura del espacio supuso un hito importante para la Institución, que también se destacó en el *ranking* de los mejores hospitales brasileños en el campo de la gastroenterología realizado por la revista americana *Newsweek*. La publicación destacó hospitales que son referentes por la experiencia de su personal clínico, instalaciones de última generación, mejores sistemas de diagnóstico, tratamientos efectivos y un alto nivel de atención.

*Los datos se refieren a la capacidad instalada. Debido a la evolución de la pandemia, se abrieron otras camas a lo largo del año, lo que modificó los datos (presentados en otras partes de este informe - ver capítulo Lucha contra el Covid-19).



UNIDAD PAULISTA

- 96 mil m² de área construida
- 306 camas de internación
- 21 quirófanos
- 44 camas de UCI*

ESTRUCTURA

TORRE A

- Centro de diagnóstico por imágenes
- Centro Especializado en Oncología
- Centro Especializado en Ortopedia
- Atención de Emergencia Clínica y Ortopédica
- Nefrología y Diálisis
- Ambulatorio de Especialidades Quirúrgicas
- Neurofisiología Clínica
- Centro Especializado en Tumores del cerebro y la columna vertebral
- Cardiología
- Clínica Médica

TORRE B

- Centro Quirúrgico
- Centro de Intervención Cardiovascular
- Centro de Especialidades clínicas
- Unidades de Internación
- Cardiología no invasiva
- Day Clinic
- Endoscopia y Colonoscopia - Centro de especialidades
- Espacio para el Confort y la Convivencia Médica
- Centro de Material y Esterilización (CME)
- Restaurante de Médicos

TORRE C

- Sala de Emergencias
- Urgencias Cardiológicas, Neurológicas y Quirúrgicas
- Centro Quirúrgico

TORRE D

- Centro internacional de Investigación
- Inauguración del Centro Especializado en Sistema Digestivo
 - » Núcleo del Esófago y Estómago
 - » Núcleo del Conducto Biliar y Páncreas
 - » Núcleo del Hígado
 - » Núcleo de Coloproctología e Intestinos
 - » Núcleo de Hernias
- Centro Especializado en Obesidad y Diabetes
- Centro Especializado en Urología
- Centro Especializado en Cirugía Robótica
- Unidad de Oncohematología
- Restaurante, gimnasio y zona de esparcimiento para empleados

TORRE E

- Centro de atención de salud y seguridad para empleados (CASSC): enfoque ocupacional
- Unidades de Internación
- Centro Quirúrgico
- UCI y apartamentos del servicio Premium
- Espacio para el Confort y la Convivencia Médica
- Área de Conveniencia para pacientes
- Auditorio

SÃO PAULO



UNIDAD VERGUEIRO

La unidad, que está pasando por un proceso de ramp up consistente con un salto del 60% en los ingresos netos con respecto al año anterior, inauguró en 2020 un edificio de consulta externa con R\$ 2,5 millones en inversiones, lo que permitirá un aumento en el volumen de asistencia de más del 100%. Son 10,6 mil metros cuadrados más en relación a los 36,5 mil m2 de área construida y en operación desde 2017.

La unidad cuenta con 69 consultorios en total y centros especializados en Salud de la Mujer, Cardiología y Especialidades Quirúrgicas.

El modelo de negocio innovador se basa en la previsibilidad de costos y se centra en la mejor experiencia del paciente. Además del Centro Especializado en Oncología y el Centro Especializado en Obesidad y Diabetes, el nuevo edificio Vergueiro ahora recibirá al programa de Salud Integral.

232 camas de hospital
12 quirófanos
30 camas de UCI



UNIDAD CAMPO BELO

Ubicado en el sur de São Paulo, cuenta con más de 1.400 m² de área construida y 15 habitaciones, con varios servicios que incluyen:

- Centro de infusión
- Clínica especializada en mareos
- Chequeo personalizado - "A medida"
- Servicio de endoscopia alta y colonoscopia
- Centro de cirugía ambulatoria
- Servicio de vacunación
- Clínica especializada en memoria
- Consultas para las especialidades de clínica médica, cirugía general, cardiología, geriatría, dermatología, ginecología, reumatología, gastroenterología, coloproctología, hepatología, oftalmología, ortopedia, otorrinolaringología, nefrología, cirugía plástica, urología, neurología, psiquiatría, psicología, neumología, nutrición y fonoaudiología



CENTRO ESPECIALIZADO EN OBESIDAD Y DIABETES

La unidad especializada en atender una de las áreas de énfasis se incorporó a fines de 2020 en la Unidad Paulista. Hasta este año se encontraba en un espacio separado de 578 m2 de superficie construida, próximo al complejo hospitalario

ESCUELA TÉCNICA Y UNIVERSIDAD

Continuando con el proceso de expansión del área educativa de la Institución, la sede de la Escuela Técnica y la Facultad del Hospital fueron trasladadas a un edificio comercial en la Av. Paulista. La iniciativa corrobora el propósito de la organización de actuar con espíritu pionero para contribuir al avance de la salud en Brasil a través de la Educación, proponiendo soluciones para la salud de hoy y del futuro.

8 aulas

3 laboratorios (Informática, Prácticas Asistenciales y Realidad Virtual)

980 m² de superficie construida



CENTRO DE INNOVACIÓN Y EDUCACIÓN EN SALUD

Ubicado en la Avenida Paulista, es un espacio que alberga una incubadora y aceleradora de startups, un laboratorio de ciencia de datos, isla de impresión 3D, estación de educación y desarrollo de soluciones en realidad virtual y realidad aumentada, laboratorios de capacitación y simulación realista y talleres para el desarrollo de soluciones digitales para la salud

790 m²
de superficie construida

SANTOS/SP

COMPLEJO HOSPITALAR DOS ESTIVADORES

Ubicado en la ciudad de Santos y administrado desde 2017 por el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, el servicio es una referencia para mujeres embarazadas y recién nacidos de alto riesgo. Sus actividades también incluyen un Centro de Cirugía Electiva, servicios de diagnóstico y atención médica ambulatoria. En 2020, también comenzó a brindar atención a pacientes con Covid-19 en Baixada Santista.

11.600 m²
de superficie construida

190 camas activas

66 camas de UCI
(10 neonatos + 16 adultos + 40 Covid-19)

4 quirófanos

AMBESP - AMBULATORIO MÉDICO DE ESPECIALIDADES DR. NELSON TEIXEIRA

Ubicada en el barrio Macuco de Santos y administrada por el Instituto Social desde 2020, AMBESP es un centro ambulatorio con alta resolutividad con 34 especialidades médicas, ocho no médicas, centro de diagnóstico y procedimientos quirúrgicos.

4,4 mil m²
de superficie construida

5 pisos

HOSPITAL DE CAMPAÑA VITÓRIA - SERVICIO EXCLUSIVO COVID-19

Actuando para combatir la pandemia Covid-19, a través de la ampliación del contrato firmado para la gestión del Complejo Hospitalar dos Estivadores, el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz incorporó la gestión del Hospital de Campanha Vitória, que recibe pacientes de los servicios de emergencia de la ciudad Santos y referenciados de todas las ciudades de Baixada Santista y otros municipios.

110 camas, siendo
40 de UCI

*Datos referidos a la capacidad instalada. Debido a la evolución de la pandemia, se habilitaron otras camas a lo largo del año. Más información en el capítulo Lucha contra el Covid-19.

Immer besser

MODELO DE NEGOCIO

Aquí presentamos de manera resumida nuestro proceso de generación de valor, desde los capitales a los que accedemos a los impactos que producimos

CAPITALES RECAUDADOS (nuestros activos)

Red centenaria de hospitales que preserva su cultura alemana, pero se reinventa para evolucionar continuamente. Estructura moderna, equipamiento alta tecnología y alto estándar de calidad medico asistencial



Institución filantrópica con capital financiero de servicios privados, operadores y planes de salud y autogestión. Todos los fondos obtenidos se reinvierten en la propia organización



Equipo multidisciplinario, calificado e integrado enfocado en brindar atención integral de salud, combinando conocimiento con acogimiento. Colaboración con proveedores, investigadores y expertos de calidad. Rentabilidad y excelencia operativa

ACTIVIDADES CLAVE

Salud Privada

Hospital de alta complejidad con énfasis en Oncología y Sistema Digestivo y enfocado en la calidad y seguridad del paciente

Innovación, Investigación y Educación

Genera y difunde conocimiento a través de la innovación, la investigación y la educación. Capacita talentos y apoya el desarrollo profesional a través de carreras técnicas, de grado y posgrado

Responsabilidad Social

Agrega excelencia al Sistema Único de Salud (SUS) a través de alianzas de valor compartido para la gestión de instituciones públicas y varias otras contribuciones al fortalecimiento y avance sistémico de la salud en Brasil

Modelo de Asistencia Hospital Alemão Oswaldo Cruz®

Modelo propio, que brinda una asistencia individualizada, integral y humanizada, para el paciente y el familiar en el centro de cuidados

Medicina de alto rendimiento y vocación por el cuidado

PRODUCCIÓN

(nuestra entrega de valor)

Medicina de alto rendimiento que ofrece la mejor experiencia y el mejor resultado de salud para el paciente

Llevar una medicina de excelencia a más personas con acogimiento y costos predecibles. Compartir conocimientos y prácticas con otras instituciones

Subproductos



Tratamiento y reciclaje de residuos

+ residuos hospitalarios
+ aguarecuperada

RESULTADOS

(nuestro impacto)



Capital financiero que permite la reinversión en tecnología, infraestructura y desarrollo. y retribución de las personas



Creación de un modelo de remuneración disruptivo con previsibilidad de costos que cubra el diagnóstico, el tratamiento y el post alta - y por lo tanto más sostenible para las empresas.



Promoción y acceso a la salud tanto en las redes públicas como privadas; mejora de los hospitales públicos



Satisfacción del paciente y familia



Modelo de gestión asistencial para las empresas, con promoción de la salud, diagnóstico, tratamiento y post alta, así como el uso de información integrada en toda la cadena de la salud



Información para la sociedad sobre hábitos saludables y prevención de enfermedades



Generación de conocimiento, actividades de investigación, difusión de innovación

Gobernanza Corporativa

GRI 102-18

Con un perfil filantrópico, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz es una asociación sin fines de lucro cuya estructura de toma de decisiones se guía por la profesionalidad en la gestión, alineando la conducta de sus ejecutivos y líderes con la misión y valores institucionales y siguiendo buenas prácticas de gobernanza y gestión nacional e internacional.

Al cierre de 2020, la Institución contaba con 120 miembros asociados. Corresponde a este grupo aportar reflexiones sobre el negocio, sus orígenes, su propósito de existir y sus áreas de impacto y crecimiento en el contexto de la salud brasileña.

En los últimos años, el modelo de gobernanza del Hospital ha experimentado una intensa renovación. En línea con la Planificación Estratégica, la idea era fortalecer el posicionamiento de marca de la Institución en un mercado altamente desafiante, guiado por la competencia en áreas de crecimiento en salud privada y cambios estructurales en los modelos de financiamiento, costos y rentabilidad de los negocios hospitalarios.

Los órganos de gobierno del Hospital Alemão Oswaldo Cruz son la Asamblea General de Asociados, el Consejo Deliberante, el Consejo Fiscal y el Directorio Ejecutivo. En 2020, se agregaron a estas estructuras comités asesores del Consejo Deliberativo en varias áreas de especialidad.

Asamblea General de Asociados

Órgano principal, ordinariamente se reúne una vez al año para elegir a los miembros de los Consejos Deliberativo y Fiscal, discutir y votar los estados financieros del año anterior, entre otros asuntos previstos en el Estatuto Social de la Institución.

- **120 miembros**
- **1 reunión en 2020**

Consejo Deliberativo

Compuesto por un mínimo de ocho y un máximo de diez miembros, según lo previsto en el Estatuto Social, es el órgano responsable de la orientación general, política y estratégica del Hospital. Además, le corresponde al Consejo velar por la implementación de la planificación estratégica, así como el seguimiento y evaluación de la gestión ejecutiva. Los consejeros no son remunerados y, para formar parte de este organismo, deben tener compromiso y una visión en línea con el Hospital, sus desafíos y prioridades.

Consejo Fiscal

El Consejo Fiscal es un órgano colegiado, de funcionamiento permanente, integrado por un mínimo de tres y un máximo de seis miembros. Obedeciendo las mejores prácticas de gobernanza, opera de manera independiente y refuerza el apego de la Institución a la legislación, controles internos y externos, así como normas fiscales y contables aplicables. Corresponde al Consejo Fiscal, como órgano supervisor de la gestión ejecutiva, analizar los balances económicos y financieros del Hospital, entre otros asuntos previstos en el Estatuto Social.

- **4 integrantes**
- **5 reuniones ordinarias en 2020**

- **9 miembros**
- **10 reuniones ordinarias y 2 extraordinarias en 2020**

Comités de consejo

Estructurados en 2020 con el objetivo de enriquecer la justificación de la toma de decisiones del Consejo Deliberante, los comités se enfocan en temas definidos de acuerdo a su competencia y emiten opiniones y análisis relevantes para el futuro de la Institución, por lo tanto, no tienen carácter deliberativo. Todos los comités asesores son coordinados por miembros del Consejo Deliberativo, lo que garantiza el cumplimiento de la planificación estratégica y las directrices definidas por el Consejo Deliberativo. En 2020 se crearon los siguientes Comités:

- **Comité de Auditoría y Riesgos – 5 miembros**
- **Comité de Personas – 5 miembros**
- **Comité de Estrategia – 4 miembros**
- **Comité de Innovación y Tecnología – 5 miembros**
- **Comité de Investigación y Educación – 5 miembros**

Directorio Ejecutivo

Con puestos que cubren las principales áreas de operación del Hospital, el grupo está compuesto por ejecutivos con experiencia en el sector salud y es responsable de velar por la ejecución del plan de negocios. Además del Presidente y Director General, el equipo incluye las direcciones de Asistencia, Medicina, Operaciones, Personas y Gestión, Innovación, Investigación y Educación y Responsabilidad Social.

La Dirección clínica, siguiendo las instrucciones del Consejo Federal de Medicina (CFM), es elegida por el personal clínico abierto.

- **7 miembros en el Directorio Ejecutivo**
- **18 reuniones celebradas por el Directorio Ejecutivo**
- **2 miembros en la Dirección Clínica**
- **48 reuniones de la Dirección Clínica celebrada en 2020**

GOBERNANZA EN INSTITUTO SOCIAL

Por la naturaleza jurídica de constituirse como Organización Social de la Salud, el Instituto Social cuenta en su estructura de gobernanza con el Consejo de Administración, el Consejo Fiscal y el Directorio Ejecutivo, a cargo de la presidente directora, con el apoyo de líderes y directivos activos en los proyectos y unidades bajo contrato de gestión con entidades públicas.

Con nueve miembros previstos en el Estatuto Social, por períodos de cuatro años, con reelección permitida, el presidente y vicepresidente del Consejo de Administración son designados por el Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

El Consejo Fiscal es un órgano colegiado de tres a seis miembros, todos miembros fundadores o miembros permanentes.

El Directorio Ejecutivo puede estar compuesto por hasta tres miembros. Este último es el responsable del cumplimiento del Estatuto Social y de los acuerdos de la Asamblea General y del Consejo de Administración.

HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Consejo Deliberativo



WEBER PORTO
PRESIDENTE



MARK ESSE
VICEPRESIDENTE



MARIA CAROLINA
DA COSTA
CONSEJERA



JULIO MUÑOZ KAMPFF
CONSEJERO



JOÃO CARLOS VISETTI
CONSEJERO



MARCELO OLIVEIRA
DOS SANTOS
DIRECTOR CLÍNICO



GILBERTO
TURCATO JUNIOR
VICEDIRECTOR
CLÍNICO



RODOLFO SPIELMANN
CONSEJERO



FABIO MITTELSTAEDT
CONSEJERO



MICHAEL LEHMANN
CONSEJERO



RONALD SCHAFFER
CONSEJERO

Consejo Fiscal



CHARLES KRIECK
PRESIDENTE



ERNESTO
NIEMEYER FILHO
VICEPRESIDENTE



BEATE BOLTZ
CONSEJERA



ROLAND GALLBACH
CONSEJERO

Directorio Ejecutivo



PAULO
VASCONCELLOS
BASTIAN
PRESIDENTE Y
DIRECTOR GENERAL



FÁTIMA SILVANA
FURTADO GEROLIN
DIRECTORA
EJECUTIVA ADJUNTA



KENNETH ALMEIDA
DIRECTOR EJECUTIVO
DE INNOVACIÓN,
INVESTIGACIÓN Y
EDUCACIÓN



ANTONIO DA SILVA
BASTOS NETO
DIRECTOR EJECUTIVO
MÉDICO



ANA PAULA NEVES
MARQUES DE PINHO
DIRECTORA EJECUTIVA
DE RESPONSABILIDAD
SOCIAL E INTERINA DE
PERSONAS Y GESTIÓN



ALLAN JAMES PAIOTTI
DIRECTOR EJECUTIVO
DE OPERACIONES

INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Consejo de Administración



MARIO PROBST
PRESIDENTE



MARK ESSE
VICEPRESIDENTE



BRUNO DE CARLI
CONSEJERO



JULIO MUÑOZ KAMPFF
CONSEJERO



RONALD SCHAFFER
CONSEJERO



BRUNA JACOBINA
CONSEJERA



PAULO
VASCONCELLOS
BASTIAN
CONSEJERO



FÁTIMA SILVANA
FURTADO GEROLIN
CONSEJERA



ANTONIO DA SILVA
BASTOS NETO
CONSEJERO

Consejo Fiscal



MICHAEL LEHMANN
PRESIDENTE



ERNESTO NIEMEYER
FILHO
VICEPRESIDENTE



BEATE BOLTZ
CONSEJERA



WEBER PORTO
CONSEJERO



ANA PAULA NEVES
MARQUES DE PINHO
PRESIDENTE DIRECTORA

Gestión
Ejecutiva

Ética, integridad y riesgos ^{GRI}

102-16; 103-2, 103-3 | 205, 205-3; 103-2, 103-3 | 418, 418-1; 103-2, 103-3 | 419, 419-1

El Hospital Alemão Oswaldo Cruz basa sus relaciones en el valor de la integridad. Las relaciones entre médicos, empleados, pacientes, gobiernos, proveedores y la sociedad se rigen por pautas claras de buena fe y conducta, buscando proteger la reputación de la marca y evitar desviaciones éticas en el desarrollo de las actividades diarias de la Institución.

Todas las acciones orientadas a promover la ética están guiadas por el Programa de Integridad, que se lleva a cabo de manera transversal, con la participación directa del Presidente y Director. El programa está vinculado a la comunicación, capacitación, difusión de políticas, mantenimiento de canales de registros, quejas y denuncias, procesos de Defensoría del Pueblo, Auditoría Interna y Gestión de Riesgos.

En 2020, el área ganó refuerzo en la estructura organizativa a través de la creación del Departamento Legal y Compliance, que integra los procesos de seguimiento legal y proyectos en ética e integridad en el Hospital. Esta decisión está en línea con el movimiento para implementar el modelo matricial en la gestión del Hospital Alemão Oswaldo Cruz, con líderes responsables de definir políticas, lineamientos y estándares de trabajo aplicables todas las unidades.

El área de Auditoría Interna es otro frente relevante que reporta directamente al Comité de Auditoría y Gestión de Riesgos – uno de los órganos asesores estructurados en el año. Anualmente, el departamento ejecuta un plan de trabajo dirigido a áreas y procesos de mayor riesgo y/o estratégicos para

el Hospital. Depende del área, también, verificar los incidentes de corrupción.

En línea con el plan definido para el año, se auditaron los procesos de las áreas de Personas y Gestión, Cuentas por Pagar, Compras, Farmacia y Transferencia Médica. En 2020, como en años anteriores, no se identificaron casos de corrupción en el Hospital.

En otro movimiento del Hospital Alemão Oswaldo Cruz hacia más controles y gobernabilidad, la Institución aprovechó el proceso de adaptación al capítulo de Gestión y Seguridad de las Instalaciones (FMS) de la Joint Commission International (JCI) para crear, en 2020, un proyecto piloto para la implementación de un proceso continuo de Gestión de Riesgos Corporativos (no clínicos), que estará a cargo del área de Auditoría Interna.



POLÍTICAS Y PROCESOS

La principal política de gestión vinculada al tema es el Manual de Conducta Ética, puesto a disposición de todas las áreas con el fin de aclarar dudas, orientar y explicar responsabilidades e impactos del desempeño de los empleados.

En 2020 se desarrollaron nuevas políticas de gestión con el objetivo de consolidar la cultura de integridad, ética y transparencia en la Institución. Estos son: Política de transacciones con Partes Relacionadas, Política de Conflicto de Intereses, Política de Canales Confidenciales, Política de Seguridad de la Información y Protección de Datos y Política de Privacidad.

Todas las desviaciones y posibles no conformidades con el Manual se pueden informar a través del Canal Confidencial, que es administrado por terceros y garantiza la independencia del proceso, el secreto, la integridad y la privacidad de los registros.

Los informes enviados al canal son enviados para su análisis por el Comité de Conducta Ética, formado por el Presidente Director y por los responsables de Auditoría Interna, Legal y Compliance y Personas & Gestión. La agencia analiza los casos y, si es necesario, define medidas correctivas o disciplinarias en conjunto con los líderes de la Institución. En



ADECUACIÓN A LA LGPD

La preparación de la Institución para cumplir con todos los requisitos de la Ley General de Protección de Datos (LGPD) de Brasil comenzó en 2020. La creación de la Política de Privacidad y su amplia difusión en la web institucional fueron las primeras medidas, seguidas de pasos para adecuar procesos y realizar capacitaciones a los empleados. En la primera mitad de 2021, se planean más controles para mitigar el riesgo de fuga de datos.

En la actualidad, el tema se encuentra bajo la gestión directa de las áreas de Seguridad de la Información y Legal. Existe un canal específico para que los pacientes se contacten con el Hospital y aclarar dudas relacionadas con la privacidad. Estas estructuras se complementan con el comité de trabajo de Protección de Datos, que se reúne periódicamente y cuenta con la actuación de la alta dirección del hospital.

2020, se recibieron 467 casos, frente a 491 registros en 2019 y 182 en 2018.

Con un enfoque en los clientes, la Defensoría del Pueblo también recibe quejas y procesos. En 2020, como en años anteriores, hubo un registro de casos (20 en el año, contra 33 en 2019 y 26 en 2018) de intentos de estafa a pacientes y familiares, solicitando depósitos bancarios falsos por parte de la Institución. No hubo llamadas de clientes o agencias responsables relacionadas con la fuga de datos.

Recibimos
467 informes
del Comité de
Conducta Ética
durante el año



INTRABEAM®, equipo de radioterapia intraoperatorio



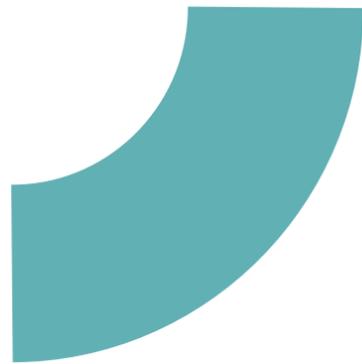
Estrategia

2.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Planificación, metas e indicadores
- > Asignación de capital
- > Agenda de sostenibilidad

EL AÑO 2020 REPRESENTÓ UN HITO EN LA HISTORIA DEL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ AL FINALIZAR UN CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, QUE ESTUVO VIGENTE ENTRE 2016 Y 2020



Los cinco años fueron decisivos para la concreción de planes de crecimiento, fortalecimiento de la marca e inversión en frentes como Innovación, Investigación y Educación y Responsabilidad Social, preparando a la Institución para un entorno cada vez más desafiante en el mercado brasileño de la salud.

Varios cambios que se están produciendo en la salud brasileña se han consolidado en los últimos años. Antiguos debates, como la intervención de la cultura digital en los procesos de atención y tratamiento, la adopción de *data science* en los protocolos de atención y manejo poblacional, la evolución de la telemedicina y la mirada sistémica del paciente, con foco en los resultados, son algunas de las tendencias que se han profundizado en el contexto del enfrentamiento al Covid-19.

Otro elemento significativo del mercado privado de salud brasileño fue el movimiento de consolidación en la última década.

La entrada de grandes grupos internacionales y la posterior adquisición de centros hospitalarios llevaron a instituciones como el **Hospital Alemão Oswaldo Cruz** a buscar reforzar su competitividad con un posicionamiento de marca más sólido, basado en atributos percibidos por los pacientes, personal clínico y operadores y un enfoque en áreas específicas de la medicina. Esta planificación fue incluso decisiva para hacer frente a los desafíos de la pandemia Covid-19 de manera resiliente.

La estrategia de los últimos años ha priorizado inversiones y acciones que refuerzan la marca y el posicionamiento de la Institución en el mercado de la salud. Se destacaron las innovaciones en las relaciones con los operadores y la evolución de las áreas de énfasis. También fue un ciclo relevante en Innovación,

Investigación y Educación –con la apertura de más cursos de grado y posgrado, la inauguración de centros dedicados a la innovación y la investigación y un salto en la generación de conocimiento y enseñanza– y en Responsabilidad Social, con importantes logros en la administración de los servicios de salud pública que refuerzan el impacto de la Institución en la sociedad brasileña.

Con los aprendizajes, avances y nuevos desafíos que se proyectan en su sector, la Institución ya se encuentra trabajando en su nueva Planificación Estratégica 2021-2025, realizada por el Consejo Deliberativo y el Directorio Ejecutivo, cuyo foco estará en el fortalecimiento de la marca, en establecer nuevas asociaciones, en la experiencia del paciente y ganar eficiencia operativa resolutiva y de alto *rendimiento*.



Unidad Vergueiro

RESILIENCIA Y ADAPTACIÓN

Datos de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp) señalan que, a pesar de la creciente demanda provocada por los picos de Covid-19 a lo largo de 2020, las instituciones brasileñas tuvieron una caída en sus resultados financieros, según el observatorio de la asociación, que representa 118 centros hospitalarios.

Además de señalar los ciclos de la pandemia y su impacto en guardias y salas de emergencia, con un crecimiento en asistencia de casos sospechosos y confirmaciones diagnósticas a partir de octubre de 2020, los datos técnicos de Anahp muestran que hubo una caída de la tasa promedio de ocupación de camas (que pasó de 77% a 67,7% entre 2019 y 2020), como consecuencia del aplazamiento de

procedimientos, cirugías electivas y atención ambulatoria.

Las hospitalizaciones también cambiaron su perfil: en 2020, las relacionadas con enfermedades infecciosas –que incluyen pacientes con Covid-19– fueron más del doble, mientras que otras áreas tuvieron una reducción o estabilización en relación al año anterior.

Según Anahp, el margen de Ebitda consolidado del año tuvo una caída significativa de 4,3 puntos porcentuales en la comparación de 2020 con el año de 2019. El escenario mostró signos de recuperación al final del año; sin embargo, el recrudecimiento de la pandemia en el primer trimestre de 2021 apunta a nuevos impactos en el sector, incluida la presión sobre los servicios hospitalarios y el suministro de medicamentos e insumos.

Otro eje importante de este mercado es el de la salud complementaria. Los datos de la Agencia Nacional de Salud Complementaria (ANS) indican un aumento en el número de usuarios de planes de medicina privada (+ 1,5%), incluso con el escenario económico negativo de 2020. Los operadores de medicina privada cerraron el año con un aumento consolidado de la utilidad, niveles estables de morosidad y, aún con suspensiones en el segundo semestre, pueden tener una recomposición de los reajustes en 2021. En diciembre de 2020, el sector de salud complementaria totalizó 47.564.363 usuarios en planes de salud, la cifra más alta desde enero de 2017.

Este entorno empresarial expone a instituciones como el Hospital Alemão Oswaldo Cruz a una serie de desafíos y oportunidades. Los últimos años se han dedicado a varios frentes estratégicos decisivos para mantener a la Institución bien posicionada en un contexto como el de 2020. Por un lado, el enfoque en la generación y difusión de conocimiento fortaleció la proximidad del Hospital a otros actores en el escenario de la innovación, la investigación y la educación para la salud. La participación en la Coalición Covid-19 Brasil, un frente integrado de estudios para comprender la enfermedad y la población infectada, y los esfuerzos realizados en los centros de investigación e innovación del Hospital son reflejos de ello.

ÁREAS DE ÉNFASIS: ONCOLOGÍA Y SISTEMA DIGESTIVO

Las áreas de énfasis son uno de los primeros focos de la estrategia institucional y, en 2020, arrojaron resultados significativos. Paulatinamente, han sido destaque la volumetría y los indicadores de investigación, producción e innovación en las áreas de Oncología y Sistema Digestivo, en coherencia con las inversiones realizadas en los centros de especialidades y áreas afines.

Vinculado al envejecimiento de la población y a la expectativa de un aumento del 60% de los casos de cáncer en los próximos años (datos de la Organización Mundial de la Salud), nivel que alcanza más del 80% en los países en desarrollo, Oncología cuenta con un centro especializado inaugurado en 2015 y, en 2020, amplió su servicio ambulatorio a la Unidad Vergueiro, con el fin de ampliar la capilaridad en la prestación de servicios sanitarios y médicos.

En la especialidad en Sistema Digestivo, un destaque del año 2020 fue la implementación del Centro Especializado en Sistema Digestivo, resultado de inversiones y obras para fortalecer la atención que ofrece el Hospital a los pacientes de este segmento. Además, se integró el Centro Especializado en Obesidad y Diabetes en el área de Sistema Digestivo en la estructura del edificio de la Unidad Paulista.

Sin perjuicio de otras áreas importantes y tradicionales de la Institución, los dos segmentos venían registrando un historial de crecimiento constante. Sin embargo, la pandemia Covid-19 impactó algunas especialidades y subespecialidades, debido a la menor demanda de consultas, exámenes y, especialmente, procedimientos electivos o identificación/seguimiento patológico (*ver los gráficos*).

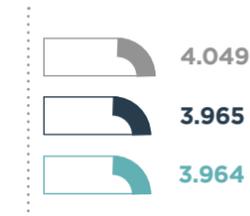
Otros campos relevantes de inversión de la Institución, que promueven una interfaz entre las áreas de énfasis y las nuevas tecnologías y terapias, son la neurología - que registró 596 cirugías en 2020, por encima del año anterior- y la cirugía robótica, con 235 procedimientos realizados durante el año. .

Verificar
Nuestra *actuación*
en otras áreas y
especialidades
en el **Panel de**
indicadores, pag. 72



INDICADORES - VOLUMETRÍA EN LAS ÁREAS DE ÉNFASIS

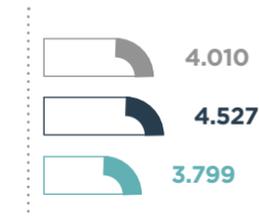
Cirugías oncológicas*



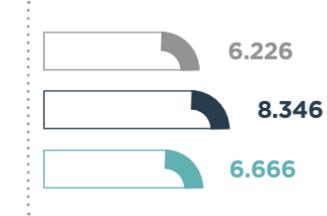
Consultas Oncológicas*



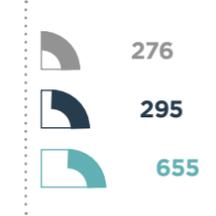
Cirugía digestiva*



Consultas en el Centro Especializado en Obesidad y Diabetes**



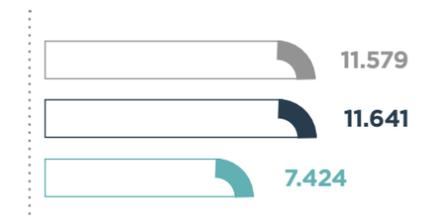
Cirugías en el Centro Especializado en Obesidad y diabetes**



Endoscopias***



Colonoscopias***



Referencias



* Unidades Paulista y Vergueiro
Unidad Paulista
*** Unidades Paulista, Vergueiro y Campo Belo

Planificación, metas e indicadores

Al mismo tiempo que representó la conclusión del ciclo de Planificación Estratégica 2016-2020, el año fue de análisis cuidadoso y detallado de los indicadores adoptados para monitorear el avance de los planes de largo plazo de la Institución.

En los últimos cinco años, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz definió sus ocho bases estratégicas para avanzar en la generación de valor. Fueron establecidas por el Consejo Deliberativo, que representa la visión de los asociados y la lectura de permanencia y

largo plazo del Hospital; pero su aplicación y responsabilidad están a cargo de los directorios ejecutivos, cuyos líderes deben inspirar a sus equipos a seguir y comprometerse con las prioridades de la empresa.

Diferentes áreas, incluidas las de *business intelligence*, finanzas, transformación, tecnologías de la información y operaciones, acompañan la ejecución de los principales proyectos estratégicos.

Durante 2020 se iniciaron discusiones para reformular la Planificación Estratégica, ahora en el

horizonte de los próximos cinco años (2021-2025), para toda la Institución. Además, se continuó con la estrategia específica en el área de Innovación, Investigación y Educación y la planificación del Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Importantes impulsores y lecciones aprendidas en los últimos años, como la evolución de la estructura matricial, cada vez más importante ante los movimientos de expansión empresarial, y el fortalecimiento de los diferenciales competitivos en las áreas de énfasis, deben ser la base para los próximos cinco años.

NUESTRAS BASES ESTRATÉGICAS

Y nuestros logros en el ciclo 2016-2020

1 Fortalecimiento de la marca

Nuestro foco de actuación: Incrementar las inversiones en comunicación y marketing y reforzar la presencia y protagonismo de la Institución en los medios, captando pacientes potenciales y actuales y siendo preferencia entre el personal clínico

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Presentación de nuevo posicionamiento de mercado y logotipo después del trabajo de branding
- > Incremento significativo en presencia y relevancia del Hospital en redes sociales: 1.896.818 seguidores en Facebook, LinkedIn e Instagram. Solo en 2020 se ganaron 352.790 nuevos seguidores
- > Un estudio de auditoría independiente muestra un salto en la visibilidad en la prensa - de 8º (2016) a 3º (2020).
- > La investigación de reputación en 2017 identificó avances en Top of Mind (prensa y población).

2 Eficiencia operacional

Nuestro foco de actuación: Mejorar la experiencia del paciente, entregando el mejor resultado con rentabilidad, calidad y seguridad en los procesos.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Aumento de 2,5 puntos porcentuales en el NPS *
- > Ampliación del horario de atención de Emergencias 2 a 24h
- > Inauguración de *Auto-servicio* para la recogida de pruebas de PCR

3 Expansión y capilaridad

Nuestro foco de acción: Crecer de forma orgánica e inorgánica con nuevas camas, unidades avanzadas y alianzas con el sector público y privado.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Ampliación de la Unidad Vergueiro, con nuevo edificio de servicios ambulatorios y la incorporación del Centro Especializado en Oncología y la Centro especializado para el sistema digestivo
- > Mayor impacto y presencia de la marca en salud pública a través del Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que gestiona instalaciones públicas en Santos (SP)

* El NPS comenzó a contar en 2017

4 Desarrollo humano

Nuestro foco de acción: Atraer, retener y capacitar a los empleados de la Institución, fortaleciendo los atributos de compromiso, innovación y colaboración entre los equipos.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Incremento del 30,41% en el número total de empleados de 2016 a 2020
- > Obtención del sello Great Place to Work, que reconoce a las mejores empresas para trabajar

5 Responsabilidad social

Nuestro foco de acción: Contribuir a la salud brasileña a través de alianzas público-privadas y convenios, trabajando con el Ministerio de Salud y los gobiernos locales

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Dos convocatorias públicas ganadas por el Instituto Social: en 2016, para la administración del Complejo Hospitalar dos Estivadores, y en 2020, para la administración del Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira - AMBESP
- > Realización de proyectos estructurales para el SUS con cobertura en todo el territorio nacional
- > Elaboración de 27 mapas estratégicos para los departamentos de salud estatales y reestructuración de 27 hospitales públicos desde el punto de vista de los procesos asistenciales.
- > Reducción de infecciones en 24 UCI hospitalarias de todo el país
- > Calificación de procesos de cirugía bariátrica en 21 hospitales brasileños
- > En materia de innovación e investigación, se publicaron artículos científicos relacionados con el análisis de costo-efectividad de medicamentos y se entregaron 31 protocolos clínicos al Ministerio de Salud, con 83 revisiones sistemáticas y dos guías metodológicas -una fue una opinión técnico-científica y la otra una revisión sistemática de ensayos clínicos aleatorios.

PRESENCIA EN REDES



FACEBOOK

Dec./2015: 137.422 seguidores
Dec./2020: 1.555.607 seguidores



LINKEDIN

Dec./2015: 17.469 seguidores
Dec./2020: 295.120 seguidores

Interacción total *: 413.689

* La interacción total considera la suma de "Me gusta", comentarios y contenido compartido.

6

Innovación, Investigación y Educación

Nuestro foco de acción: Fomentar la producción y difusión de conocimiento dentro y fuera de los muros de la Institución, a través de la oferta de carreras técnicas, de grado y posgrado; el estudio de incorporación de nuevas tecnologías; el desarrollo de nuevas soluciones y productos para la salud a través de alianzas con *startups* y grandes organizaciones; y una mayor participación de este pilar.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > 429% de aumento en los ingresos netos en el área de 2016 a 2020
- > Estructuración del Centro Internacional de Investigaciones y el Centro de Innovación y Educación para la Salud

7

Relación con los médicos

Nuestro enfoque de acción: Construir relaciones de confianza, compromiso y desarrollo mutuo con el personal clínico activo, con frentes que incluyen el fomento de la investigación y la valoración de la excelencia.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Aumento del 40% en el personal clínico activo de 2016 a 2020
- > Nuevo modelo de relación médica, con programas e incentivos específicos a la participación en acciones de investigación y el conocimiento

8

Relación con operadoras

Nuestro foco de actuación: Hacer más eficiente, equilibrada y con beneficios mutuos la relación entre el Hospital y sus operadores asociados, reduciendo la dependencia y buscando soluciones conjuntas de rentabilidad.

QUÉ HEMOS LOGRADO:

- > Nuevos modelos probados con operadores, con previsibilidad de precios, resultados y coordinación de la atención.
- > Aumento del 26% en el porcentaje de ingresos (Unidades Paulista y Vergueiro) derivados de acuerdos vinculados a protocolos estándar para perfiles de pacientes y condiciones clínicas



Indicadores de administración*

En relación con sus bases estratégicas, el Hospital gestiona un conjunto de indicadores clave de desempeño *actuación* (KPI, por su sigla en inglés) que señalan avances en los frentes de excelencia, generación de conocimiento, desempeño económico, salud financiera y desarrollo humano. Estos son algunos de ellos en su evolución año tras año:

* Los indicadores estratégicos asociados a los programas y acciones de Desarrollo Médico (%) no fueron reportados porque tales iniciativas están en revisión

ROTACIÓN DE CAMAS

Qué es: indica la relación entre la velocidad, la eficiencia y la ocupación de camas del hospital. Se calcula a partir del número de altas/número de camas x número de meses.

Análisis 2020: El principal desafío del año estuvo vinculado a la pandemia, que provocó menor rotación de camas y dificultades para mejorar la *actuación* de la Institución.

	2018	2019	2020
Unidad Paulista	5.28	6.07	5.55
Unidad Vergueiro	3.7	5.7	4.3

PROPORCIÓN DE ÁREAS DE ÉNFASIS EN INGRESOS (%)

Qué es: destaca el resultado económico-financiero del Hospital vinculado a las áreas de Oncología y Enfermedades Digestivas

Análisis de 2020: Los ingresos provenientes de la admisión a la UCI aumentaron en relación con las demandas de la pandemia Covid-19, lo que redujo la representatividad de las áreas de énfasis.

	2018	2019	2020
	49	48	45

INVESTIGACIÓN EN ÁREAS DE ÉNFASIS

Qué es: total de protocolos y proyectos de investigación vinculados a áreas de énfasis

Análisis de 2020: Incluso con la pandemia, la Institución ha avanzado en estudios relacionados con áreas en línea con su estrategia.

	2018	2019	2020
	10	15	20

PERIODO MEDIO DE RECEPCIÓN CONTABLE

Qué es: indica el número de días para que la Institución reciba crédito por sus servicios prestados

Análisis de 2020: el número se ha mantenido relativamente estable en comparación con años anteriores

	2018	2019	2020
PMR **	129,52	123,18	118,21

** PMR (sin descontar las Pérdidas Estimadas por Préstamos - PECLD): cuentas por cobrar/ ingresos netos totales x días.

ALUMNOS GRADUADOS EN CURSOS DE LAS ÁREAS DE ÉNFASIS

Qué es: volumen de estudiantes en carreras de grado y posgrado en las áreas de énfasis de la Institución

Análisis de 2020: Fueron 32 estudiantes egresados del carreras de posgrado en Enfermería Oncológica, uno graduado en Neurología Oncológica (curso de posgrado médico) y dos egresados de la residencia médica en Endoscopia Digestiva, Onco-hematología: Práctica Clínica en Enfermedades Linfoproliferativas y Asistencia Farmacéutica en Oncología. Con la pandemia, los cursos teóricos se trasladaron a salas virtuales, para que pudieran continuar con la ayuda de la tecnología. En 2020 se iniciaron tres nuevos programas de posgrado: Endoscopia Digestiva, Oncohematología: Práctica Clínica en Enfermedades Linfoproliferativas y Asistencia Farmacéutica en Oncología.

	2018	2019	2020
	49	39	35

INGRESOS NETOS (EN R\$ MIL)

Qué es: ingresos obtenidos por la Institución

Análisis de 2020: A pesar de los desafíos del período, la ampliación de la Unidad Vergueiro y la alta demanda de hospitalizaciones y UCI impulsaron la generación de resultados por parte del Hospital.

	2018	2019	2020
	R\$ 764.029	R\$ 842.596	R\$ 852.497

PROVISIÓN PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSO (R\$)

Qué es: el volumen de fondos impagos que la Institución clasifica como incierto en cuanto su cobranza efectiva

Análisis de 2020: con la actualización de la política relacionada con el tema en 2019, las cifras estuvieron dentro de las expectativas durante el año

	2018	2019	2020*
	12 millones	(11,5 millones)*	2,6 millones

* Valor negativo debido a un trabajo de revisión de la política de PDD, generando una reversión de los montos provisionados.

SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO (%)

Qué es: encuesta de satisfacción realizada con el apoyo de Great Place to Work (GPTW)

Análisis de 2020: aún con los desafíos vividos en el año, el porcentaje se mantuvo positivo y estable, con un incremento en relación a 2019

	2018	2019	2020
	70%	69%	73%

SATISFACCIÓN DEL PACIENTE - NPS (%)

Qué es: satisfacción medida por el Net Promoter Score (NPS), enviado después del alta del Hospital por SMS o *correo electrónico*

Análisis de 2020: el indicador institucional tuvo una mayor variación con respecto a 2019, pero alcanzó su nivel más alto en los últimos tres años, aunque la meta originalmente fijada para el año era del 80%

	2018	2019	2020
NPS	73,5%	73,0%	76,7%

INSTITUTO SOCIAL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Qué es: número total de servicios prestados por los servicios públicos gestionados por el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz

Análisis de 2020: el volumen de vidas atendidas aumentó exponencialmente con el inicio de la operación de AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira.

	2018	2019	2020
	19.054	23.071	97.834

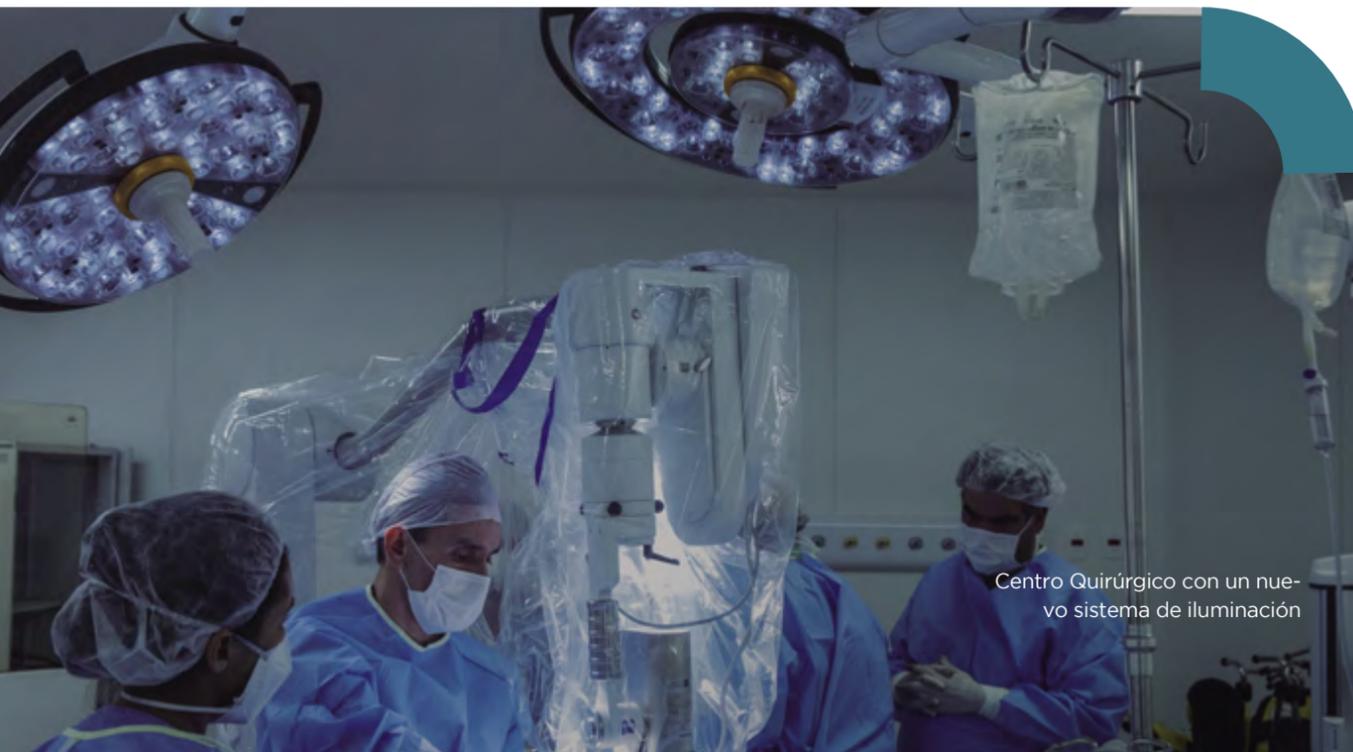


Asignación de capital

El año 2020 para el Hospital Alemão Oswaldo Cruz había sido planificado con una serie de inversiones y proyectos vinculados a la maduración de la Planificación Estratégica. Sin embargo, gran parte de las acciones se vieron impactadas por la pandemia Covid-19, que generó la necesidad de proyectos de emergencia para aumentar la capacidad del Hospital en la Sala de Emergencias de sus unidades, para garantizar buenos niveles de seguridad para médicos, pacientes y empleados, brindar respuestas rápidas y efectivas en el tratamiento del nuevo coronavirus en pacientes infectados y asignar recursos humanos, materiales y financieros de manera estratégica, siguiendo diariamente los indicadores y tendencias de la pandemia en Brasil y, específicamente, en la ciudad de São Paulo. .

Aun así, se mantuvieron las principales obras previstas para el año, entre ellas la renovación del centro quirúrgico y la entrega del nuevo Centro Especializado en Sistema Digestivo, en la Torre D de la Unidad Paulista, así como la integración del Centro Especializado de Obesidad y Diabetes en esta misma unidad, además de la ampliación ambulatoria y oncológica en la Unidad Vergueiro.

En total, las inversiones del año ascendieron a R\$ 31,5 millones. Los montos incluyen R\$ 4,5 millones aportados en Tecnologías de la Información, R\$ 1,6 millones vinculados a la ampliación de la Unidad Vergueiro y R\$ 25,4 millones a otros proyectos. Vea algunos aspectos destacados a continuación.



Centro Quirúrgico con un nuevo sistema de iluminación

LO MÁS DESTACADO DEL AÑO



R\$ 31,5 millones

Fue el Capex consolidado del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en 2020, que incluye:

- **R\$ 17,5 millones invertido en obras y equipamiento** de la experiencia del recorrido del paciente
- **R\$ 0,3 millones destinados a digitalización** de la experiencia del recorrido del paciente
- **R\$ 3,8 millones en el Centro de Innovación y Educación para la Salud**
- **R\$ 2,5 millones en la ampliación del ambulatorio** de la Unidad Vergueiro



6 nuevas habitaciones y 3 revitalizadas

La renovación general del centro quirúrgico de la Unidad Paulista trajo consigo nuevas salas, la modernización de varios espacios y la creación de una zona de vestuarios y confort para los médicos.



R\$ 12,4 millones

En inversiones en obras en la Unidad Paulista y Vergueiro, que comenzaron en 2020 y concluyeron a principios de 2021

Vergueiro: ritmo de expansión

Como parte del *ramp-up* de la Unidad Vergueiro, inaugurada en el segundo semestre de 2017, los destaques en 2020 fueron la apertura y consolidación del nuevo edificio ambulatorio, la ampliación de la capacidad de camas y la ampliación de los servicios especializados en Oncología de la unidad, entre los que se encuentran el área de trasplante de médula ósea (TMO). Ahora, la Unidad Vergueiro recibe otra de nuestras áreas de énfasis además de los servicios del Centro Especializado en Obesidad y Diabetes.

Con un modelo de negocio disruptivo basado en las necesidades del entorno actual del mercado de la salud brasileño y guiado por protocolos y *paquetes o bundles* predefinidos en todas las especialidades (excepto obstetricia y pediatría), así como tarifas diarias y tarifas globales por exámenes, internaciones clínicas y quimioterapia, Vergueiro es un caso de éxito en lo que la Institución considera es la forma natural en la que operadores y centros hospitalarios generan los mejores resultados y desenlaces para el paciente, con uso eficiente de los recursos y excelencia en el seguimiento de protocolos, garantizando la calidad y seguridad de la atención.

Hoy en día, hay más de 1.200 *bundles* adoptados en la Unidad Vergueiro, que atiende a pacientes con planes de medicina privada contratados con la unidad, además de pacientes privados. Desde su inauguración, se han invertido más de R\$ 443 millones en el plan de crecimiento de la oferta de servicios.

Con el fin de mejorar la experiencia del paciente, con un ciclo completo de asistencia, diagnóstico y tratamiento, se llevó a cabo durante el año uno de los proyectos previstos: la inauguración de un edificio de atención ambulatoria. El espacio recibió R\$ 2,5 millones en fondos para renovaciones, equipamiento, mobiliario y tecnología. En total, hay 69 consultorios médicos especializados, 12 de los cuales siguen el modelo de trabajo colaborativo o *coworking*. Además, el edificio de asistencia ambulatoria cuenta con líneas de atención para áreas específicas, como un Centro de Salud Especializado en Mujer, otro especializado en Salud Cardiovascular y el Centro Especializado en Obesidad y Diabetes.

La meta es incrementar el volumen de visitas mensuales en un 150%, con un aumento de hasta R\$ 12,5 millones en ingresos por consultas, además de los beneficios esperados en el aumento del volumen de cirugías en la unidad con origen ambulatorio. El nuevo edificio también pasó a albergar el Centro de Segu-

ridad y Salud del Empleado (CASSC), anteriormente ubicado en la Unidad Paulista.

La Unidad ha continuado ampliando las alianzas estratégicas con los operadores de salud, ofreciendo servicios de asistencia que siempre están guiados por la calidad, la seguridad y por este modelo con una predictibilidad de costos disruptiva en el mercado.

70%

fue la ocupación promedio de camas activas en 2020 en la Unidad Vergueiro

63%

fue el crecimiento de la operación entre 2019 y 2020 en términos de ocupación de camas

68,8%

de aumento en hospitalizaciones

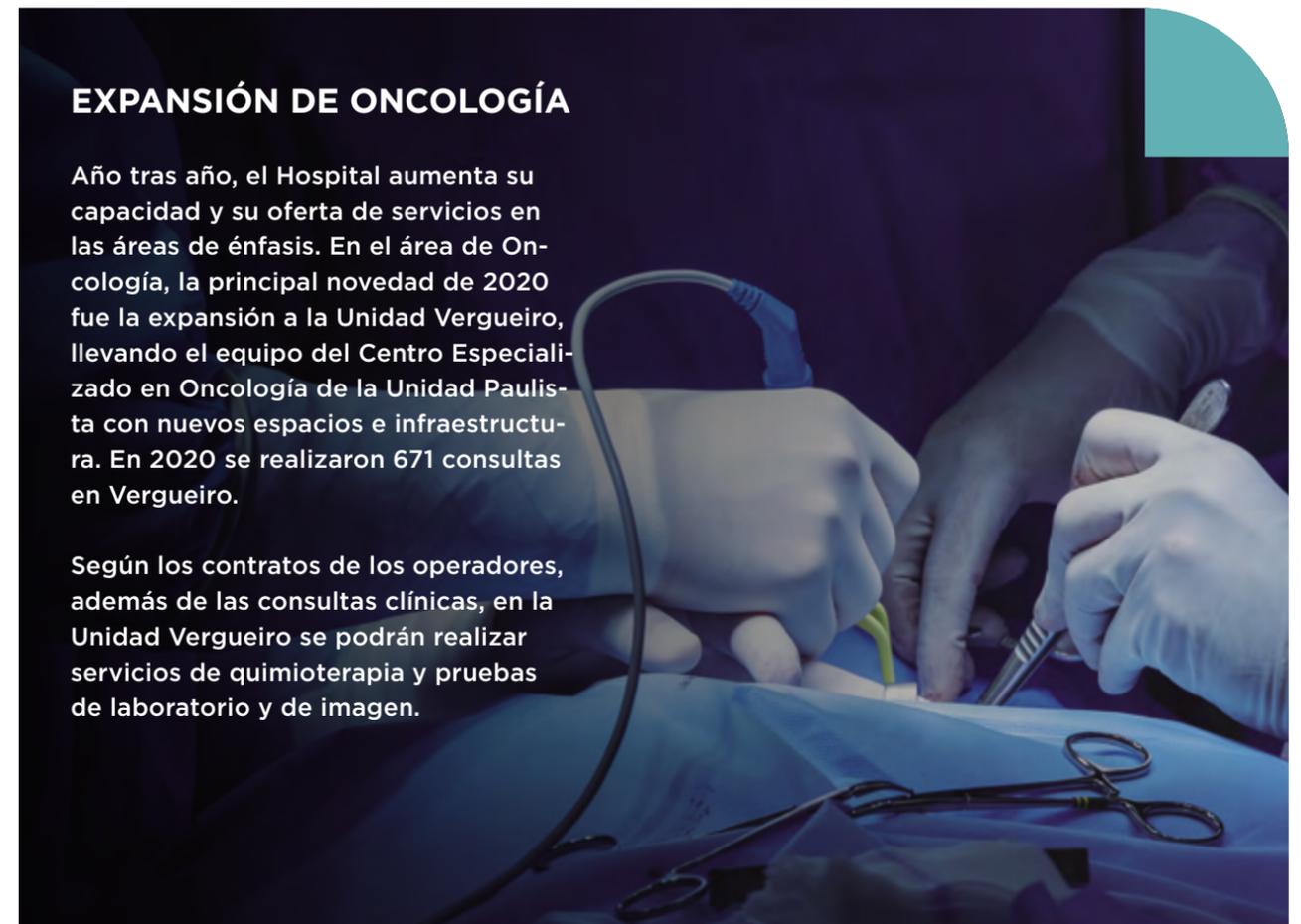
73%

es la tasa de previsión de ocupación de camas de la unidad en 2021

EXPANSIÓN DE ONCOLOGÍA

Año tras año, el Hospital aumenta su capacidad y su oferta de servicios en las áreas de énfasis. En el área de Oncología, la principal novedad de 2020 fue la expansión a la Unidad Vergueiro, llevando el equipo del Centro Especializado en Oncología de la Unidad Paulista con nuevos espacios e infraestructura. En 2020 se realizaron 671 consultas en Vergueiro.

Según los contratos de los operadores, además de las consultas clínicas, en la Unidad Vergueiro se podrán realizar servicios de quimioterapia y pruebas de laboratorio y de imagen.





Centro de Diagnóstico por Imagen de la Unidad Paulista

Inversión en innovación digital

La mirada concentrada en innovación está en el centro de la agenda estratégica del hospital (*leer más en la p. 36*). En 2019 se inauguró el Centro de Innovación y Educación en Salud, celebrando los 122 años de la institución con una clara apuesta por el mercado digital y su contribución a la renovación del modelo de negocio.

Las alianzas con centros de investigación nacionales e internacionales, industrias y organizaciones de renombre, como Microsoft, están en el corazón de los esfuerzos del centro para desarrollar proyectos de análisis y modelado de datos aplicados a la salud y buscar formas de promover una educación más conectada y multiplataforma. Otro eje de acción está relacionado con *startups* en el área de la salud, con posibilidades de acelerar los negocios que se encuentran en desarrollo en el mercado.

A mediados de año, durante la pandemia Covid-19, la Institución profundizó su diálogo con *startups* con el fin de fortalecer su ecosistema y, así, incorporar tecnologías capaces de potenciar la experiencia digital de los pacientes. En 2020, lo más destacado fue el lanzamiento de un desafío en el Centro Especializado en Oncología: el uso intensivo de la tecnología para mejorar la experiencia de quienes utilizan los servicios del Hospital. Este enfoque no es exclusivo de esta especialidad, sino de todas las unidades de negocios.



Agenda de sostenibilidad GRI 102-40,

102-42, 102-43, 102-44, 102-47

La adherencia a los compromisos y agendas relacionados con temas ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) es un desafío asumido por el Hospital Alemão Oswaldo Cruz. La Institución tiene un desempeño responsable integrado a su modelo de negocio y busca evolucionar en este recorrido entendiendo sus impactos más relevantes a través del diálogo con los grupos de interés.

Desde 2016, la evolución en la integración de metodologías como Global Reporting Initiative (GRI) y el International Integrated Reporting Council (IIRC) a la producción de informes anuales ha estimulado el desarrollo de procesos de materialidad - el último se completó en 2019 y resultó en la definición de temas clave de sostenibilidad para la comunicación y la gestión hospitalaria.

Diálogo de temas socioambientales con estrategia del hospital

La materialidad incluyó etapas de análisis sectorial, priorización a través de consultas, consolidación de temas y validación por parte de la alta dirección. El primer paso fue el estudio de tendencias, temas clave y cambios recientes en el sector, con base en políticas, investigaciones, datos de entidades y políticas de la Institución.

La segunda etapa con dos procesos: una consulta *online* con alrededor de 400 participaciones de proveedores, líderes de la industria, empleados, personal clínico y operadores de planes de salud; y entrevistas presenciales con directores ejecutivos, líderes y representantes del sector. Al final, se mapearon ocho temas como los más relevantes en el campo de la sostenibilidad, que se detallan en las páginas siguientes.

TEMAS MATERIALES	AMBICIÓN	DESAFÍOS	ALCANCE DE LOS IMPACTOS* GRI 102-40	DIVULGACIONES GRITEMAS ESTRATÉGICOS RELACIONADAS** DEL HOSPITAL	ODS
 Calidad y seguridad asistencial	<ul style="list-style-type: none"> Atención segura basada en la mejor evidencia, considerando el valor percibido por los pacientes Procesos eficientes, altamente confiables, con reducción de desperdicios, con un enfoque central en el cuidado del paciente y su familia 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso del personal clínico en acciones de calidad y seguridad del paciente Inclusión del paciente en el diseño de procesos asistenciales (<i>codesign</i>) Mejora de las habilidades de comportamiento (<i>soft skills</i>) 	Gerentes Empleados Pacientes Operadores de salud Médicos Prensa Proveedores Competidores	102-43 102-44 416-1 416-2 417-1 418-1 419-1	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Operacional Responsabilidad Social 
 Desarrollo y compromiso de talentos	Formación, cualificación profesional y académica del personal y gestión del rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso de profesionales desarrollados por la Institución Reconocimiento a la entrega y compromiso de los profesionales 	Dirección Gerentes Empleados Pacientes Operadores de salud Proveedores	102-8 102-41 401-1 404-1 404-3	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo Humano Innovación, Investigación y Educación 
 Desarrollo de sistemas e iniciativas de salud para acceder al tratamiento médico	Oferta de servicio de calidad a la población de escasos recursos, además del servicio y contribución al desarrollo del SUS	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del servicio para la población menos favorecida Mayor capilaridad y refuerzo de la marca Gestión del cambio del mercado complementario de la salud 	Dirección Prensa Proveedores Operadores de salud	203-2 413-1	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Social Innovación, Investigación y Educación 
 Desempeño económico eficiente en el uso de recursos	Modelo de negocio e ingresos ante el aumento de las operaciones y la necesidad de mantener la calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo modelo de negocio de la Unidad Vergueiro Mayor integración de especialidades Búsqueda de nuevos socios y proveedores para el modelo innovador 	Directoría	419-1	<ul style="list-style-type: none"> Expansión y Capilaridad 
 Compromiso del personal clínico	Lealtad, beneficios ofrecidos, plan de carrera y herramientas de evaluación del desempeño de los médicos	<ul style="list-style-type: none"> Mayor participación en los procesos de toma de decisiones del hospital Proximidad del área de Relación Médica con los profesionales Estímulo para incrementar el vínculo con los médicos 	Médicos	Indicadores estratégicos de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> Relación con Médicos Fortificación de la Marca 
 Relación con los operadores	Participación de los operadores en los ingresos del Hospital y mantenimiento de relaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> Cambio de modelos y acuerdos retributivos 	Médicos	201-1 201-4 205-3 419-1	<ul style="list-style-type: none"> Fortificación de la Marca Relación con operadoras 
 Innovación, Investigación y Educación	Valorización de la producción, gestión y difusión del conocimiento, buscando innovación en procesos y tecnologías en salud	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de los sistemas de información para la recopilación de datos aplicables a la investigación Incentivo a la producción académica dentro del Hospital 	Dirección	Indicadores estratégicos de la Institución	<ul style="list-style-type: none"> Innovación, Investigación y Educación Fortificación de la Marca 
 Sostenibilidad ambiental	Eficiencia en el uso de recursos naturales y control de impactos, enfocándose en los temas de emisiones/energía, residuos y agua	<ul style="list-style-type: none"> Consumo de agua y materiales (papel) 	Dirección	302-1 303-1	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia Operacional Fortificación de la Marca 

*El alcance de los impactos cubre las principales audiencias internas y externas, que evidencian la relevancia de los temas durante el proceso de consulta y priorización

** En este ciclo, el Hospital optó por divulgar los indicadores 201-3 y 401-2, aunque no formen parte de la materialidad



LUCHA CONTRA EL COVID-19

LOS RETOS DEL AÑO SE ENFRENTARON CON INVERSIONES EN SEGURIDAD DE EQUIPOS Y PACIENTES, PROTOCOLOS BASADOS EN PRUEBAS CIENTÍFICAS Y DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN CUALIFICADA A LA SOCIEDAD

3.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Protocolos y líneas de atención
- > Comunicación multiplataforma
- > Cuidando de nuestro equipo



Respuestas ágiles para el combate al nuevo coronavirus

Enfrentar la mayor emergencia sanitaria del siglo fue un gran desafío al que todos los brasileños y todas las organizaciones tuvieron que responder durante 2020 - independientemente de que trabajen en el campo de la salud o no.

Para el Hospital Alemão Oswaldo Cruz, la prueba de resiliencia vivida en 2020 fue un hito en su historia, que requirió preparación, planificación y capacidad de respuesta ante el agravamiento de la pandemia en São Paulo y en el resto del país. Incluso antes de que la emergencia cobrara mayores proporciones en Brasil, tan pronto como se conocieron las noticias sobre el avance del Sars-CoV-2 en Europa y Estados Unidos, los líderes del campo médico de la Institución anticiparon el problema y comenzaron a contactar a pares extranjeros para comenzar a estructurar lo que fuese necesario, como la segregación de áreas y el cambio de flujos de servicios dentro del Hospital, el establecimiento de normas y protocolos de salud y el uso de barreras para contener el virus.

Durante el mes de marzo, el Directorio Ejecutivo estableció, junto con la Presidencia, un comité de crisis enfocado en la pandemia. Y, entre los temas tratados en este comité, estaba la conducta médica que tendría el Hospital frente a sus primeros pacientes con Covid-19. Es decir, las situaciones en las que un paciente sería admitido, las condiciones en las que deberían realizarse procedimientos más o menos invasivos, etc. Tomar estas decisiones en comités multiprofesionales fue fundamental, agilizando todo y generando un rico aprendizaje que la Institución pretende llevar a cabo y aplicar a situaciones distintas a la pandemia.



Nuestros profesionales en la línea de frente

Protocolos y líneas de atención

La ciencia fue la base a partir de la cual el Hospital Alemão Oswaldo Cruz estableció sus protocolos en relación a terapias y con respecto a la organización de sus actividades. Se crearon líneas de frente, que van desde los protocolos médicos antes mencionados hasta la protección del personal clínico, asistencial y administrativo; también pasando por la comunicación con los pacientes y sus familias.

Desde siempre, todos los procedimientos médicos en el Hospital se han basado estrictamente en protocolos científicos, y hacer frente a la pandemia no es diferente. El Directorio Ejecutivo de la Institución ignoró las discusiones y controversias políticas sobre el tratamiento del Covid-19, tomando todas sus decisiones respaldadas por la

investigación científica y también respetando la ética, reforzando así el compromiso del Hospital con la ciencia. Además, el Comité Estratégico de Medicamentos ha actuado de forma incisiva para clasificar como *off label* todos los medicamentos cuya acción sobre Covid-19 no se haya probado científicamente como eficaz.

El salto en el área de investigación fue significativo. Se publicaron un total de 41 artículos sobre Covid-19 en revistas científicas de gran relevancia; algo importante no solo por la reputación del Hospital y por el compromiso del personal clínico, sino principalmente por la contribución en el campo de la salud a los avances en el conocimiento sobre Covid-19 (ver más en *Innovación, Investigación y Educación*).

En el pilar de Responsabilidad Social, a su vez, las actividades ininterrumpidas del comité de crisis contra la pandemia y la excelencia del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en la atención también beneficiaron a la red de salud pública. Además de su labor en el Complejo Hospitalar dos Estivadores y en el ProadiSUS, la Institución participó de manera destacada en la elaboración de guías para el diagnóstico y tratamiento de Covid-19 por parte del Ministerio de Salud. A través del Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, el Hospital también comenzó a administrar camas en un hospital de campaña en la ciudad de Santos (ver más en *Responsabilidad Social*).

Acciones con personal clínico y empleados

- > Comunicación con el campo médico a través del *sitio web* del hospital, *correo de marketing*, SMS, entre otros canales digitales y *off-line*;
- > Cancelación y/o reorganización de eventos para el formato virtual;
- > Envío de boletines con recomendaciones sobre el uso de Equipo de Protección Personal (EPI) y manejo de pacientes;
- > Homenajes a los equipos de en la línea de frente;
- > Orientación sobre comunicación y protocolos a adoptar en eventuales casos de acompañantes con Covid-19;
- > Aceleración del proceso de contratación de técnicos y enfermeras, que ya estaba en marcha antes de la pandemia por la ampliación de la Unidad Vergueiro;
- > Difusión de contenido de información, pautas, protocolos y actualizaciones a través de intranet a los empleados;
- > Estacionamiento gratuito para todos los empleados;
- > Flexibilidad de horarios para evitar el uso, por parte de los colaboradores, del transporte público en los momentos pico;
- > Implementación de una política de *home office* para actividades pertinentes;
- > En las unidades dedicadas a la atención de pacientes con casos sospechosos o confirmados de Covid-19, restricción al trabajo presencial para empleados mayores de 60 años, pacientes cardíacos, diabéticos, pacientes con enfermedades respiratorias crónicas, inmunodeprimidos y gestantes;
- > Creación, en el ámbito del Programa de Salud Integral, de un espacio de atención médica, psicológica, nutricional y social, entre otros, como apoyo directo a los colaboradores y sus familias.

Reestructuramos nuestros flujos de servicio y fortalecimos la comunicación con todos los usuarios de nuestras unidades



Medición de temperatura en la entrada de la Unidad Paulista

Acciones con pacientes y familiares

- > En los accesos a nuestras unidades, profesionales, visitantes y pacientes son controlados la temperatura;
- > Separación de circulación, ambientes asistenciales y de tratamiento, además de quirófanos para pacientes sin coronavirus;
- > Comunicación vía *sitio web*, redes sociales, SMS, entre otros canales digitales y *off-line*;
- > Creación de un *podcast* con episodios especiales sobre el nuevo coronavirus;
- > Cambios de señalización en un área de más de 135.000 m² considerando las tres unidades, además del Centro de Innovación y Educación en Salud, la Escuela Técnica y la Facultad;
- > Suministro de tótems de información sobre nuevos servicios y protocolos de seguridad;
- > Instalación de sensores de temperatura en la entrada de las unidades, con orientación sobre cómo proceder en caso de signos y síntomas de Covid-19;
- > Refuerzo de las acciones de comunicación sobre la correcta higiene de manos y limpieza de superficies;
- > Creación de una sección en el *sitio web* sobre la necesidad de continuidad en los cuidados de la salud.

Cambios en el servicio al cliente

Pasamos por varios cambios para hacer del Hospital un entorno aún más seguro, como la adopción de nuevos protocolos, reajuste de la circulación y espacios de atención. También reubicamos algunos equipos, asegurando, de esa forma, puestos de trabajo y una mejor atención al paciente.

La Torre E de la Unidad Paulista, por ejemplo, ahora alberga únicamente procedimientos quirúrgicos ajenos a la enfermedad; y el flujo de atención en la sala de emergencias también se ha cambiado para ofrecer mayor seguridad tanto para los pacientes como para los empleados en la línea de frente. Además, junto con los equipos médicos, los equipos de Urgencias y el Sistema de atención al cliente, el Hospital revisó el sistema de atención inicial a pacientes en busca de cama en la Institución. Gracias a una serie de ajustes, fue posible poner camas a disposición de todos incluso en los momentos más críticos de la pandemia en 2020.

Con el fin de transmitir más seguridad a los pacientes, el Hospital trasladó todo el servicio de *chequeos médicos* de la Unidad Paulista a la Unidad Campo Belo, que se ha transformado en un punto *libre de Covid* del Hospital, es decir, sin pacientes con la enfermedad. Otra acción clave en este sentido, fue el refuerzo en la calidad de la higiene tanto de los ambientes en general como de los lugares tocados con mayor frecuencia, como manijas de puertas, botones de ascensores y otras superficies, por ejemplo.

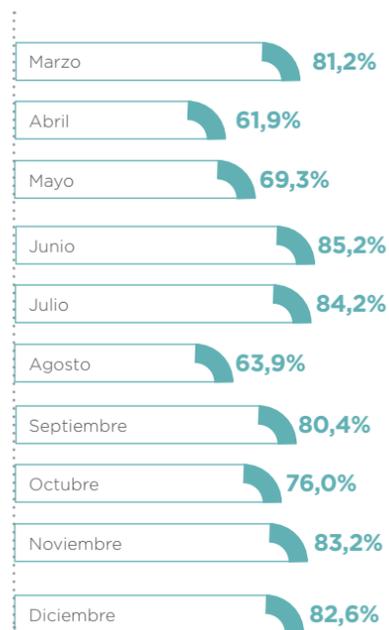
Disponibilidad de camas de UCI para pacientes con Covid-19

Al comienzo de la pandemia, las Unidades Paulista y Vergueiro proporcionaron 22 camas de UCI para pacientes con Covid-19. Con el avance de la pandemia, esta disponibilidad de camas tuvo que ser revisada constantemente para garantizar una atención de calidad y segura, llegando a 74 camas en pleno apogeo de la primera ola. Además, fue necesario actuar con rapidez para apoyar la atención de otras enfermedades crónicas, cuyos tratamientos fueron reprimidos debido a la aprensión de la población en busca de atención médica y hospitalaria. Para atender esta demanda, el Hospital tuvo un incremento medio del 11% en la plantilla asistencial. En cuanto al perfil de los pacientes con Covid-19 que llegaron a la UCI, hasta un 76% de ellos requirió ventilación mecánica, frente a una media del 26% antes de la pandemia. Este contexto demandó de los equipos de atención resiliencia y sentido de responsabilidad a la hora de garantizar un servicio alineado con el Modelo de Atención.

Tasa de ocupación de camas en la unidad de hospitalización Covid-19 (Paulista y Vergueiro)



Tasa de ocupación de Camas de UCI Covid-19 (Paulista y Vergueiro)



Equipo de asistencia de la UCI Covid-19

> Comunicación multiplataforma >

Sumando las hospitalizaciones relacionadas con el nuevo coronavirus a las de otros motivos, la ocupación media de las Unidades de Hospitalización y UCI de las Unidades Paulista y Vergueiro en 2020 fue del 69%. El Hospital realizó un total de 21.897 atenciones médicas y 1.975 hospitalizaciones de pacientes con Covid-19.

La estrategia del Hospital para ampliar el diálogo con sus públicos fue la adopción de diferentes enfoques, canales y formatos; llevar el mensaje adecuado a cada uno y concientizar a todos sobre las medidas recomendadas y la evidencia científica disponible, siempre con un contenido confiable, avalado por quienes están en la primera línea de la lucha contra la pandemia. Las unidades empezaron a tener comunicaciones en lugares clave, conteniendo información relevante sobre temas como las nuevas directrices sobre circulación, distancia y uso de máscara, por ejemplo. Además, los pacientes se vieron afectados por la información mostrada en infografías que abordan varios aspectos del virus, los síntomas causados por Covid-19 y el tratamiento. También es destacable la campaña “Hospital Seguro”, que comunicó a los pacientes todos los cambios realizados en los flujos de servicios del hospital.

El *sitio web* Institucional también ganó un espacio exclusivo para difundir diversos contenidos relacionados con Covid-19, con el fin de asistir a la población en el combate a la pandemia.



vea mas aqui
Frente al coronavirus
<https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/enfrentando-o-coronavirus-covid-19>

La página tiene videos, episodios de *pódcast*, guías educativas, información y orientación, preguntas y respuestas, además de un *chatbot* y un área dedicada a responder preguntas de los usuarios de Internet.



Campaña de seguro hospitalario
<https://www.hospitaloswaldocruz.org.br/hospital-seguro/>

VIDEOS

Además del *síto web* de la Institución, la *playlist* del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en YouTube y su IGTV en Instagram han estado ayudando a promover videos que abordan, entre otros temas, aclaraciones sobre la necesidad o no de pruebas y pautas para cuidados especiales. También se difundieron publicaciones diarias sobre Covid-19 a través de las redes sociales, que hoy tienen más de 1,5 millones de seguidores. Hoy, el Hospital es el mayor interlocutor en las redes sociales del segmento.

Reconocer a los profesionales de la institución y su dedicación fue también una de las prioridades en comunicación durante el año 2020. Ejemplos de ello son los videos de homenaje a todos los profesionales, socios y proveedores del Hospital, además de un video especial dedicado a la Prof. Dra. Angelita Habr-Gama, quien se recuperó de Covid-19 después de 54 días de hospitalización.



Video de homenaje a los profesionales de la salud



Video de homenaje a la Prof. Dra. Angelita Habr-Gama

DIÁLOGO CON LA PRENSA Y SOCIEDAD

Durante 2020 la comunicación jugó un papel fundamental en el establecimiento de un diálogo no solo con pacientes, personal clínico y colaboradores; pero también con la prensa y la sociedad en su conjunto. Además, el papel del Hospital Alemão Oswaldo Cruz como institución de referencia en salud en el país trajo desafíos adicionales y una oportunidad relevante no solo para generar un impacto en la discusión calificada del Covid-19, sus síntomas y su enfrentamiento; para reforzar su posicionamiento, además de apoyar la lucha a las *fake news*.

La primera fase de acciones de comunicación tuvo lugar poco después del anuncio de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de que el mundo se enfrentaba a una pandemia. Luego, el Hospital comenzó a enfocar su comunicación en el Covid-19 y sus síntomas y factores de riesgo, brindando orientación sobre el cuidado personal para prevenir el contagio y brindando orientación a los médicos y empleados con respecto a protocolos de salud. En los siguientes meses de pandemia en Brasil, la segunda fase de las acciones de comunicación de la Institución buscó incentivar los hábitos de cuidado de la salud y

alentar a los pacientes a continuar sus tratamientos, exámenes y consultas de rutina, reforzando también la atención que el Hospital estaba tomando con la seguridad y salud de todos en sus instalaciones.

Con la proliferación de noticias falsas, también conocidas como *fake news*, el Hospital asumió como misión junto a sus diversos grupos de interés la difusión de información veraz y calificada para un enfrentamiento más firme de la pandemia. La Institución sugirió a la prensa varias pautas y voceros para ayudar a esclarecer a la población sobre la enfermedad; sobre temas como formas de evitar el contagio, avances en la investigación, uso de tecnología para apoyar el diagnóstico de Covid-19, desarrollo de equipos para reemplazar la ventilación mecánica y la historia de pandemias pasadas, por ejemplo. Finalmente, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz también preparó una serie de archivos digitales educativos sobre cómo prevenir la enfermedad y creó un *podcast* con episodios especiales sobre el nuevo coronavirus.



Vea el Podcast del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en Spotify



Entrada a la cafetería de empleados de la Unidad Paulista

Cuidando de nuestro equipo

Para garantizar salud y bienestar de los empleados, se tomaron varias medidas con un enfoque en la prevención y el control de enfermedades, desde el refuerzo de la formación relacionada con el correcto uso de los EPI y la gestión de los pacientes hasta el reajuste de los espacios colectivos, como el auditorio, el gimnasio y la cafetería, que tuvieron su capacidad de uso reducida y ambientes reconfigurados. El objetivo era promover la distancia social y brindar más seguridad a los equipos. Además, se desarrolló un programa de apoyo a la salud mental por teleconsulta y otros canales.

La prevalencia estimada de infectados con Covid-19 durante 2020 fue del 23%, teniendo en cuenta a todos los empleados. Las categorías profesionales en las que la contaminación resultó ser mayor fueron las de enfermeras, técnicos de enfermería y profesionales de la higiene. Nin-

gún médico del personal clínico activo del Hospital que trabajaba bajo el régimen CLT murió como resultado de Covid-19.

EMPLEADOS CLT AFECTADOS POR COVID-19 EN 2020

Mes	Médicos Empleados	Todos los empleados
Marzo de 2020	3	65
Abril de 2020	5	129
Mayo de 2020	1	118
Junio de 2020	1	113
Julio de 2020	3	111
Agosto de 2020	1	54
Septiembre de 2020	1	23
Octubre de 2020.	0	30
Noviembre de 2020.	2	68
Diciembre de 2020	3	84
Total	20	795



Sistema automático de alerta de temperatura y humedad para medicamentos y vacunas.

El papel central de la tecnología

Teniendo la Tradición Innovadora como uno de sus valores, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz ya cuenta con herramientas para el acceso *on-line* resultados de exámenes y la historia clínica de los pacientes. Con la pandemia y las nuevas necesidades que surgieron de ella, especialmente las relacionadas con el acceso remoto a los servicios de la Institución, canales digitales, como portales y aplicaciones, tuvieron un aumento del 30% en el volumen de acceso. Frente a esta nueva realidad y con el compromiso de convertirse en una institución de salud cada vez más digital, el Hospital invirtió en 2020 alrededor de R\$ 4 millones, entre la contratación de nuevas tecnologías, servicios y equipos de consultoría en tecnologías de la información - incluyendo optimizaciones a la Ley General de Protección de Datos. (LGPD)

y optimizaciones de soluciones existentes. El monto es un 200% superior al invertido en 2019.

La PEP-Online, su propia herramienta de gestión de registros médicos integrada con Tasy, un sistema de gestión hospitalaria, y disponible a través del Portal Médico y la aplicación Meu Oswaldo Cruz, brindó al personal clínico un acceso más fácil y dinámico a toda la historia clínica y la evolución de cada paciente en una sola herramienta, que, incluyendo, garantizó mayor seguridad para los procedimientos realizados dentro del Hospital.

También fue necesario dar apoyo a la gran cantidad de empleados pasados a trabajo remoto. Para ello, el Hospital invirtió en la adquisición de nuevos equipos y en la adecuación de su número de licencias de VPN (*Red privada virtual*), para viabilizar la conexión remota con la Institución y permitir a los empleados de los sectores administrativos, quienes en gran parte fueron colocados en trabajos remotos, para realizar sus actividades diarias con normalidad. Entre finales de 2020 y principios de 2021, de 120 a 140 empleados seguían trabajando en esta modalidad.

La Institución invirtió R\$ 4 millones en nuevas tecnologías y equipamiento

TELECONSULTA

Ya hubo discusiones en el Hospital sobre la necesidad de estructurar una herramienta de telemedicina propia. Con la llegada de la pandemia, el tema ganó la máxima urgencia para que el cuerpo clínico pudiese mantener el seguimiento de sus pacientes, especialmente los crónicos.

En marzo, el Hospital se asoció con Conexa, una *startup* cuyo foco de actividad es la telemedicina, para poner rápidamente a disposición de los pacientes una versión simplificada para que los pacientes pudiesen resolver sus dudas sobre el nuevo coronavirus. Abierto al público general,

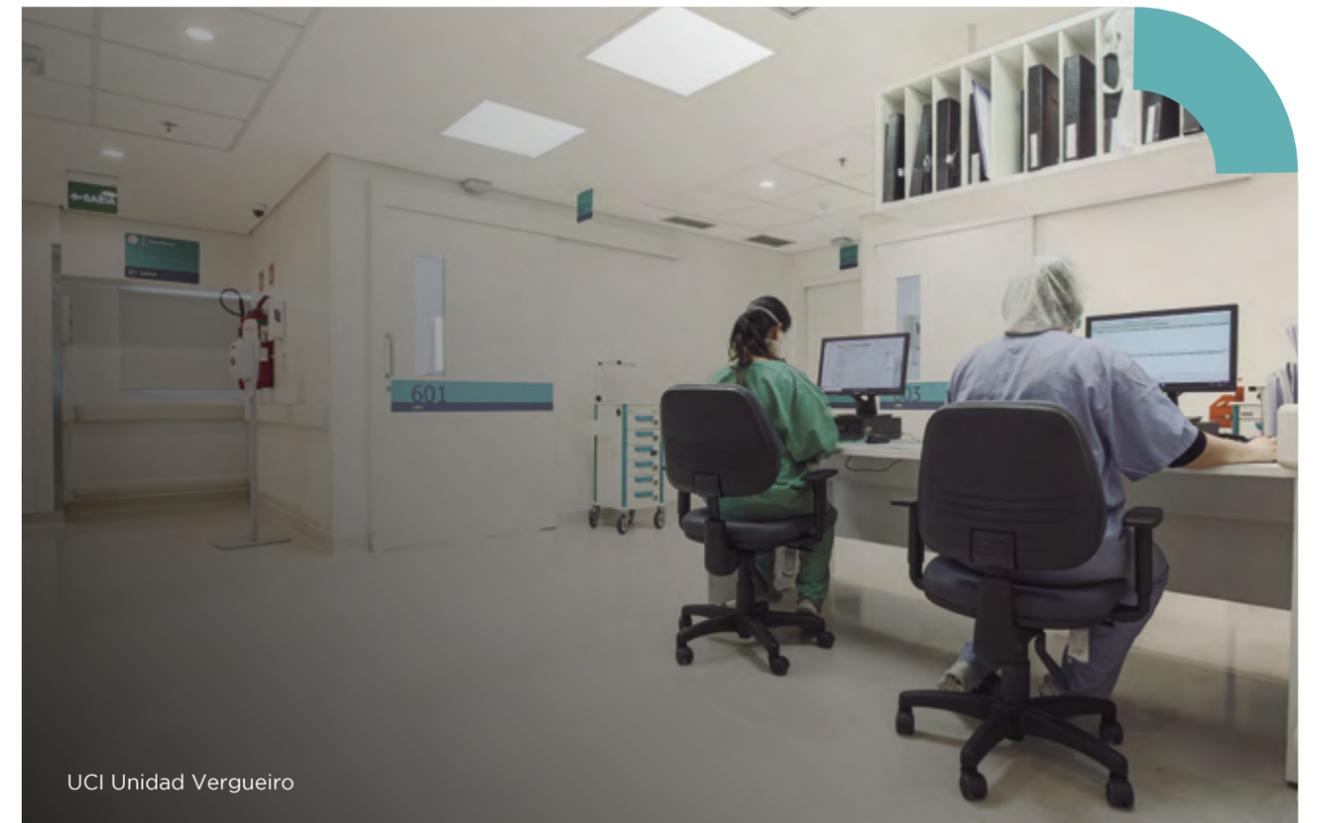
este servicio fue una interfaz web en la que, luego de responder una Evaluación de Salud Inicial *on-line*, el sistema ofrecía tres posibles desenlaces según cada caso: quedarse en casa (no se reportó un problema respiratorio o caso positivo de Covid-19 en la Evaluación Inicial), realizar una consulta virtual (la Evaluación Inicial señaló la necesidad de una evaluación médica) o Acuda al Departamento de Emergencias, cuando la Evaluación Inicial reporta problemas respiratorios o síntomas de Covid-19.

El 30 de abril, el Hospital lanzó la versión inicial (y aún restrin-

gida a algunas especialidades) de su propia herramienta de telemedicina. Y el 15 de mayo se llevó a cabo la segunda entrega de esta herramienta, que contiene una serie mejoras.

La herramienta anterior, dirigida al Covid-19 y realizada en sociedad con Conexa, se mantuvo durante algún tiempo y luego fue dada de baja a medida que la plataforma del Hospital se estableció como puerta de entrada virtual de la Institución.

En julio se implementó el proyecto Servicio Virtual de Emergencias para la atención



UCI Unidad Vergueiro



Drive-thru para tests de Covid-19 en la Unidad Paulista

remota de pacientes que están manteniendo distancia social o que pueden estar en otras ciudades. Esta teleconsulta es una opción para pacientes que presentan síntomas y/o quejas más simples, estén o no relacionados con COVID-19. Al acceder a la plataforma en nuestro sitio web, el paciente pasa por un triaje para identificar posibles signos de gravedad y se le puede informar sobre la necesidad de una evaluación médica presencial. Desde diciembre, los pacientes que son atendidos personalmente en las Unidades Paulista y Vergueiro (excepto Ambulatorios) tienen la posibilidad de realizar una consulta de seguimiento a través del Servicio Virtual de Emergencias. Esta medida tiene como objetivo reducir la circulación de personas en este momento de la pandemia, reafirmando el

compromiso de la Institución con la seguridad del paciente.

También se implementó una sesión de telerrehabilitación en la herramienta de telemedicina, es decir, para el seguimiento de los pacientes en las indicaciones de rehabilitación física y/o respiratoria; y teleorientación, utilizada para consultas de seguimiento con pacientes ya atendidos y para la obtención de segundas opiniones médicas.

Los avances en telemedicina también fueron impulsados por las actividades del Hospital con Proadi-SUS. Como resultado, el diálogo entre el personal clínico de la institución y los médicos que trabajan en la red pública en todo el país, que ya exigía una mejor estructura de comunicación, se volvió aún más intenso y frecuente durante la pandemia.

Se espera que algunos de los beneficios obtenidos del uso de la telemedicina durante la pandemia se mantengan en cierto grado incluso después del final de la emergencia sanitaria. Entre ellos se encuentran el acceso de pacientes de otras ciudades, e incluso de otros estados brasileños, consultas con especialistas del Hospital y el uso de recetas electrónicas - posible gracias a una funcionalidad en la plataforma que permite la firma digital de documentos.

Sala de emergencias 100% virtual garantiza seguridad y comodidad en el acceso a los servicios de guardia y emergencia

APRENDIZAJES Y NUEVOS NEGOCIOS

Impulsado por las demandas derivadas de la pandemia, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz lanzó una serie de productos además de la herramienta de telemedicina. Veremos a continuación los principales:

- > **Covid-19 Drive-Thru para pruebas** -en colaboración con Laboratorio Fleury. La programación, la atención al paciente, la recopilación y disponibilidad de los resultados en el Portal del Paciente es realizada por la Institución y el análisis del material por Fleury;
- > **HAOC en casa** - en el que los pacientes tienen la opción de realizar en casa, consultas y algunos exámenes cardiológicos, como HOLTTER y MAPA;

> **O telecheck-up** - trata al paciente mediante consulta virtual con un solo médico, el clínico general. Realizará la anamnesis, solicitará exámenes, evaluará los resultados y, cuando sea necesario, designará a otros especialistas para completar el tratamiento. Esta modalidad aporta sencillez, agilidad y menor costo para el paciente.

> **Asociación con aerolíneas para las pruebas de Covid-19** - en octubre de 2020 y enero de 2021, respectivamente, el Hospital estableció una asociación con Lufthansa y Air Canada para realizar pruebas para detectar Covid-19. Los pasajeros de la empresa tienen un descuento en la recogida del examen de PCR (nasofaringe y orofaringe), que se puede realizar a través del *drive-thru* en la Unidad Paulista. Lufthansa ofreció a los participantes de su Programa de Fidelización (Partner Plus Benefit) la recogida de PCR por *drive-thru* como opción para canjear puntos.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Calidad, seguridad y resultados clínicos
- > Resultados comerciales



Alto Rendimiento

LA EXCELENCIA OPERATIVA, LOS PARÁMETROS DE ALTA CALIDAD Y SEGURIDAD Y EL AUMENTO DE LOS ESFUERZOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN SON LAS BASES DEL ALTO RENDIMIENTO DEL HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

4.



El lema *Immer Besser* (“Cada vez mejor”) demuestra que hacer más y mejor es una filosofía que no existe por sí sola: está siempre al servicio del paciente.

Dar el mejor diagnóstico, ofrecer los mejores tratamientos y buscar el mejor resultado clínico posible son las premisas del Hospital no solo desde el punto de vista médico-asistencial, sino también en su estrategia y en las decisiones operativas del día a día.



Calidad, seguridad y resultados clínicos

GRI 102-11; GRI 103-2, 103-3 | 416, 416-1; GRI 103-2, 103-3 | 417

Estar entre los mejores hospitales no solo en Brasil sino también en el mundo en sus prácticas y resultados de Calidad, Seguridad del Paciente y Resultados Clínicos es clave en la estrategia del Hospital Alemão Oswaldo Cruz. El suceso en esta área depende del esfuerzo diario basado en una serie de estándares reconocidos internacionalmente que se aplican en procesos, protocolos e indicadores.

Para garantizar una buena gestión de la calidad y la seguridad del paciente, el Hospital cuenta con una Política Institucional de Calidad, Seguridad del Paciente y Resultados Clínicos y un Programa de Mejora de la Calidad y Seguridad para establecer pautas y procesos que identifican y priorizan áreas y puntos críticos. Todos los materiales e insumos utilizados en el Hospital se someten a un proceso de evaluación relacionado con la calidad y seguridad. Además, cuenta con procesos estructurados para asegurar la gestión de riesgos no clínicos, expresados mediante la evaluación de la calidad de insumos y materiales, gestionando recursos como agua, energía, gases, además de la seguridad en el tratamiento de residuos y seguimiento de los principios de LGPD para garantizar la seguridad de la información. Las auditorías son realizadas periódicamente por las áreas responsables, y existe un canal para reportar ocurrencias y situaciones de riesgo, asegurando la comunicación con los empleados y el personal médico.

El principal destaque del año 2020 en cuanto a políticas y procesos de auditoría fue la obtención, por parte del Servicio de Urgencias, por el servicio de quimioterapia ambulatoria de la Unidad Vergueiro y por el Centro de Vacunación de la Unidad Campo Belo, de la certificación de la Joint Commission International (JCI) – la misma otorgada en 2009 a la Unidad Paulista, habiendo sido la última obtenida en 2018-, con una tasa de adherencia a los estándares del 99,7%. Al

igual que en el complejo hospitalario, las Unidades Vergueiro y Campo Belo presentaron sus procesos de gestión y calidad y sus principales indicadores y proyectos. Como resultado, las unidades operativas del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en São Paulo están certificadas por la JCI.

Otro destaque importante fue el inicio de la preparación del equipo del Complejo Hospitalar dos Estivadores para el proceso de acreditación por parte de la JCI. Se realizaron capacitaciones y auditorías internas para diagnosticar las prácticas y estructura de este Hospital, definiendo los grupos de trabajo que comenzaron a actuar en la preparación de la Institución para este camino.

El compromiso con la seguridad del paciente avanza en todas las áreas médicas y sanitarias, además de en los propios equipos de apoyo. Se conformó un Comité Estratégico de Calidad y Seguridad del Paciente, por los gerentes corporativos médicos y sanitarios, así como por los directores ejecutivos médicos y de asistencia. El propósito del comité deliberativo es hacer que las acciones de calidad y seguridad del paciente sean rápidas y completas.

La gestión de riesgos es una de las principales acciones para garantizar la seguridad. Esto se realiza mediante análisis de riesgos ejecutados de forma proactiva, en todos los aspectos que puedan afectar la asistencia. En

2020, se prestó especial atención a los procesos no clínicos, con énfasis en los riesgos relacionados con la interfaz entre la Tecnología de la Información y la Infraestructura y su impacto en la seguridad del paciente.

La adaptación a las condiciones de lejanía y aislamiento social no impidió que se llevara a cabo la sensibilización y difusión de conocimientos. El tradicional evento científico Congreso de Calidad y Seguridad del Hospital Alemão Oswaldo Cruz se realizó de manera virtual y abordó el tema de los impactos de la transformación digital en la mejora de la calidad y seguridad de la atención. También se realizó la primera edición del Concurso de Mejoras e Innovación, que resultó en una movilización institucional en busca de nuevas soluciones y procesos innovadores para hacer más segura la atención al paciente.

En el mismo formato virtual, se llevó a cabo la Semana de la Seguridad y el Empleado, con enfoque de contenidos de seguridad en diversas dimensiones, a través de videos de entrevistas a invitados expertos, con la participación del Directorio Ejecutivo y un cuestionario para la interacción de los empleados. Asimismo, las Rondas y el Comité de Seguridad se han adaptado a una versión virtual, permitiendo la continuidad de prácticas de seguridad tan importantes para el mantenimiento de la Cultura de Seguridad

En un año enfocados en enfrentar el Covid-19, muchos esfuerzos y acciones estuvieron dirigidos a garantizar la seguridad de los procesos relacionados con el cuidado de los pacientes con Covid-19 y proteger a los empleados. Para ello, se desarrollaron protocolos específicos para la atención de esta patología,

segregación de flujos y formación dirigida a la protección de los empleados y pacientes.

La diligencia en adaptar y adecuar la atención resultó en una tasa de recuperación del 88% de los pacientes hospitalizados diagnosticados de Covid-19.

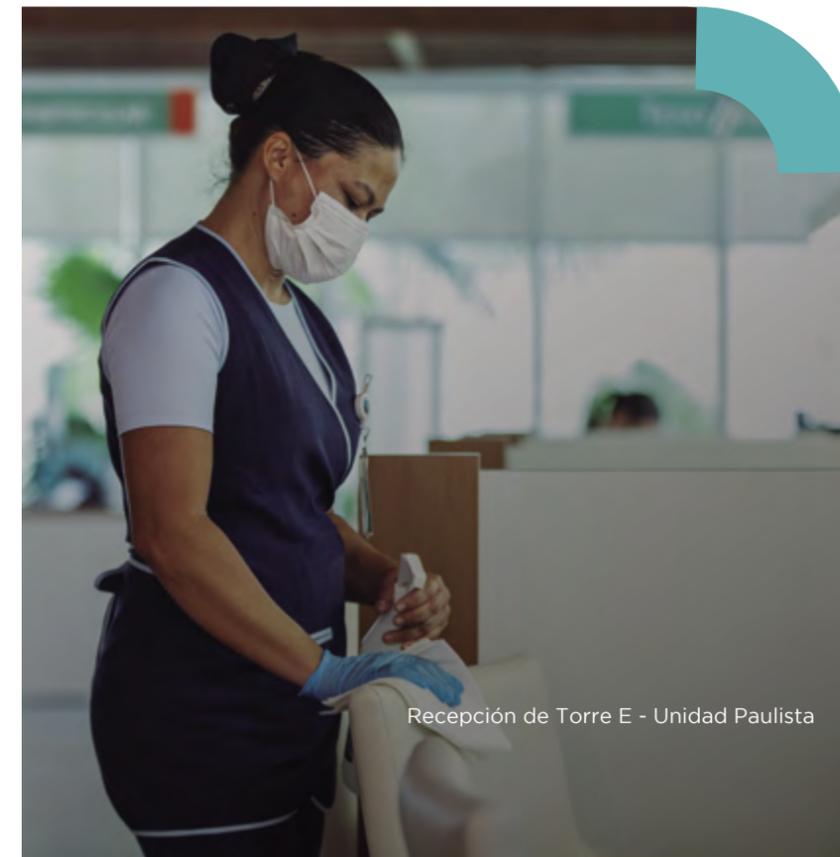
En 2020, no se aplicaron multas, sanciones o advertencias a la Institución por temas de salud y seguridad.

PROGRAMA DE RESULTADOS CLÍNICOS

Desde 2016, la Institución mantiene el Programa de Resultados Clínicos, destinado al estudio de la entrega de valor al paciente. La iniciativa comenzó analizando los resultados de la cirugía bariátrica y, en 2017, el Hospital pasó a formar parte del grupo de la Asociación Nacional de Hospitales Privados (Anahp), que, a través de una alianza con ICHOM y en un esfuerzo conjunto de ocho centros hospitalarios, fue pionero en las acciones de implementación colectiva de medidas estandarizadas de resultados clínicos.

En 2020, el Programa de Resultados Clínicos siguió a 5.142 pacientes dados de alta de tratamientos y procedimientos de cirugía bariátrica, insuficiencia cardíaca, cáncer de mama, artroplastia de cadera y trasplante de médula ósea.

Además de estos casos, la iniciativa también monitoreó a los pacientes que pasaron por el servicio debido al nuevo coronavirus



Recepción de Torre E - Unidad Paulista

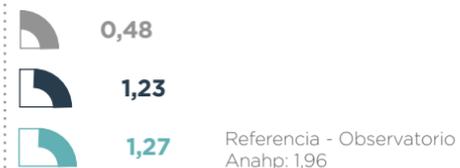
para evaluar la calidad de vida. De los pacientes seguidos hasta 90 días después de la infección por Covid-19, los que salieron de la UCI informaron un promedio de 72.5 puntos en la escala analógica visual de 0 a 100, de lo buena o mala que estaba su salud, mientras que los datos de alta de la Unidad de Internación reportaron la media de 78.2 puntos en la misma escala. Los principales impactos en la salud, reportados por los pacientes, se referían a las secuelas - con mayor o menor gravedad- derivadas de la propia enfermedad.

EXCELENCIA EN LOS RESULTADOS RELACIONADOS CON COVID-19

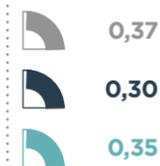
Datos de Epimed Monitor - *software* empleado en el proyecto UCIs Brasileñas y que fue desarrollado por la Asociación Brasileña de Medicina Intensiva (AMIB) en asociación con Epimed Solutions- , recopilado de un conjunto de 402 hospitales y alrededor de 500 camas de UCI muestran que los pacientes con Covid-19 tratados por el Hospital Alemão Oswaldo Cruz a lo largo de 2020 tuvieron un rango mayor de edad y mayor severidad que el promedio de los hospitales brasileños. Sin embargo, fue la institución de salud que mejor se desempeñó en todo el país en términos de letalidad. En otras palabras: incluso en comparación con las UCIs brasileñas con mejor *desempeño* , los procesos, recursos y equipos del Hospital fueron superiores, concretizando la propuesta de valor.

DESEMPEÑO EN INDICADORES Y TARIFAS

Densidad de incidencia de la infección del torrente sanguíneo relacionada a catéter venoso central UCI - Unidades Paulistas y Vergueiro (x/1.000 catéteres-día)



Densidad de eventos adversos relacionados a medicamentos



Porcentaje de evaluación del riesgo de tromboembolismo venoso



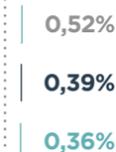
Letalidad por sepsis



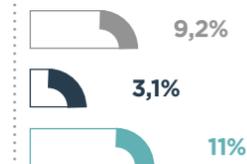
Tasas de oportunidad de reorientación en la administración de medicamentos de alta vigilancia



Caída con lesión



Letalidad por accidente cerebrovascular



Referencia - Mortalidad por accidente cerebrovascular - Hospitales ANAHP: 5,6%



INFECCIÓN DE CORRIENTE SANGUÍNEA

En 2020, se identificó un aumento en los casos de infecciones del torrente sanguíneo en las unidades de cuidados intensivos. Este indicador refleja la mayor gravedad y vulnerabilidad de los pacientes a este tipo de ocurrencia. Las publicaciones internacionales en el área de prevención de infecciones relacionadas con la atención de la salud han mostrado un aumento en las tasas de infección en las UCI dedicadas al tratamiento de Covid-19. El perfil de patógenos que causan estas infecciones también ha cambiado. Según la Coordinación de Vigilancia en Salud (COVISA) del municipio de São Paulo, esta diferencia en el conjunto de hospitales del municipio es independiente del grupo de hospitales (públicos, privados, filantrópicos o educativos).

En el Hospital Alemão Oswaldo Cruz, los casos de infecciones del torrente sanguíneo fueron monitoreados en tiempo real. Además, la Institución adaptó rutinas, promovió la educación continua e incorporó nuevas tecnologías con el fin de minimizar la ocurrencia de infecciones en cuidados intensivos.

ACV

El aumento de la tasa de accidentes cerebrovasculares durante el año 2020 no fue un fenómeno aislado en el Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Las sociedades médicas brasileñas y las publicaciones médico-científicas han identificado un aumento de eventos de enfermedades cardiovasculares agudas, como infarto agudo de miocardio (IAM) y accidente cerebrovascular (ACV) durante la pandemia

de Covid-19. Posiblemente, la búsqueda tardía de atención médica hospitalaria contribuyó a este tipo de complicación. Además, Covid-19 es una enfermedad que tiene manifestaciones extrapulmonares y conduce a la formación de coágulos sanguíneos que resultan en IAM y AVC. Con el fin de reducir este tipo de daños a la salud de los pacientes, el Hospital se ha esforzado al máximo para garantizar una atención segura para todos, para que los pacientes puedan continuar el tratamiento de las enfermedades crónicas. Los protocolos de Covid-19 se actualizan constantemente, previendo el seguimiento del riesgo de eventos cardiovasculares en este grupo, con un enfoque preventivo y terapéutico. Para alertar a la población en mayor riesgo, el Hospital impulsó acciones educativas a través de sus medios digitales.

Resultados comerciales GRI 103-2, 103-3 | 201

Como era de esperar, el carácter de excepción absoluta de 2020 se impuso a todos los planes y previsiones del Hospital. En relación con su estrategia, la Institución tiene un horizonte de crecimiento basado en sus áreas de énfasis y la mayor oferta de servicios ambulatorios, asistenciales y quirúrgicos en las unidades en operación. La llegada de la pandemia, sin embargo, resultó en una caída significativa en los procedimientos electivos.

Pese a las dificultades, la Institución cerró el año con un leve aumento de sus ingresos, que se situaron en R\$ 852,497 millones, con una participación del 45% de las áreas de énfasis en ingresos, y registró un EBITDA de R\$ 47,4 millones.

La preparación de la Institución para hacer frente a la pandemia involucró, de inmediato, al Servicio de Emergencias, que tuvo un salto significativo en las primeras semanas de la pandemia y, posteriormente, registró una caída abrupta que solo revirtió a mediados de junio. Otro ámbito especialmente afectado fue el de la oncología: las reducciones de diagnósticos y consultas contrastaron con la relativa estabilidad de los servicios de quimioterapia del centro especializado, algo muy ligado a la preocupación de los pacientes de asistir presencialmente al Hospital.

Este movimiento afectó aumentó significativamente los ingresos de la Institución y la rotación de camas durante el primer semestre. Otro impacto importante en los indicadores estratégicos –como la participación de áreas-énfasis en ingresos– fue el cambio en el perfil y mix de ingresos, estrechamente ligado en 2020 a las hospitalizaciones y la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI) adoptada en el agravamiento de Covid-19.

La situación excepcional afectó con más fuerza a la Unidad Vergueiro, que aún se encontraba en proceso de *ramp-up* y depende en gran medida de servicios electivos basados en paquetes. Sin embargo, incluso con la pandemia, la Unidad Vergueiro cerró el año con ingresos

ligeramente más altos que en 2019, aunque por debajo del plan para el año.

Sin embargo, algunos movimientos contribuyeron a controlar los impactos de la pandemia en el negocio. Desde el punto de vista económico, fueron exitosas las alianzas que el Hospital estableció para la contratación de camas de UCI en la Unidad Vergueiro por el Gobierno Municipal de São Paulo y un operador sanitario privado que tiene su propia red de servicios. Además, el Hospital llevó a cabo una serie de medidas para hacer frente a la desafiantes situación impuesta por la pandemia, como la contratación de una línea de crédito de R\$ 90 millones compuesta por tres préstamos de R\$ 30 millones, la

RECONOCIMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DE VALOR

Los empleados del Hospital Alemão Oswaldo Cruz recibieron un bono extraordinario por el compromiso ejemplar demostrado a lo largo de 2020. Además, la Institución no realizó recortes de sueldos ni de personal en el período. Las acciones de valorización de los equipos en medio de un período de grandes dificultades para todo el sector resultaron en un aumento del compromiso y el sentido de pertenencia por parte del equipo de empleados.

VALOR ECONÓMICO DIRECTO GENERADO (R\$ MIL) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Ingresos	818.527	902.857	891.676

VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO (R\$ MIL) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Salarios y beneficios empleados	353.422	381.247	405.602
Otros gastos operativos	372.607	360.504	394.587
Aplicaciones en Proadi-SUS	50.618	75.619	66.646
Resultados financieros	5.865	22.471	28.330
Total	782.512	839.841	895.164

VALOR ECONÓMICO ACUMULADO (R\$ MIL) GRI 201-1

Acumulado	2018	2019	2020
"Valor económico directo generado" menos "Valor económico distribuido"	36.014,58	63.016,25	- 3.488,62

VALOR ECONÓMICO DISTRIBUIDO (%) GRI 201-1

	2018	2019	2020
Salarios y beneficios a empleados	45,17	45,40	45,31
Otros gastos operativos	47,62	42,93	44,08
Aplicaciones en Proadi-SUS	6,47	9,00	7,45
Gastos financieros	0,75	2,68	3,16
Total	100,00	100,00	100,00

búsqueda de la recepción anticipada de fondos de los operadores sanitarios, la ampliación de 90 a 120 días en el plazo de pago a proveedores asociados a largo plazo (principalmente en el área de productos oncológicos) y diversas renegociaciones de contratos.

La cuidadosa gestión financiera en medio de la crisis resultó decisiva para que el Hospital cerrara el año en una situación cómoda, con R\$ 102 millones en efectivo – es decir, un monto superior al préstamo pedido por seguridad, para asegurar el flujo de caja a la Institución.

Panel de indicadores

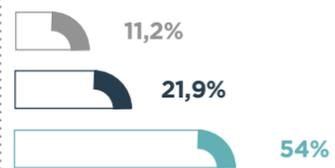
NUESTRO RENDIMIENTO OPERATIVO EN NÚMEROS



Tasa de ocupación de UCI - Unidad Paulista



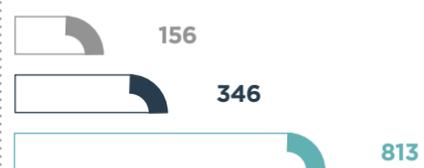
Tasa de ocupación de UCI - Unidad Vergueiro



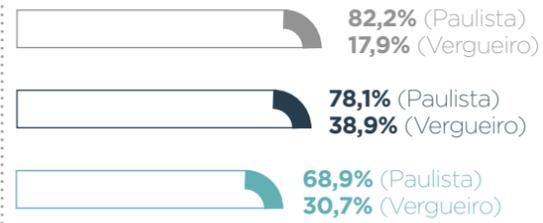
Asistencia a UCI - Unidad Paulista



Asistencia a UCI - Unidad Vergueiro



Promedio de Ocupación - hospitalización



Consultas pacientes ambulatorios - Unidad Paulista



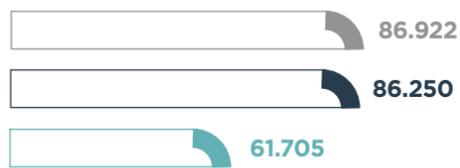
Consultas ambulatorias - Unidad Vergueiro



Consultas pacientes ambulatorios - Unidad Campo Belo



Consultas en Guardias de Urgencias - Unidad Paulista



Consultas en guardias de urgencias- Unidad Vergueiro*

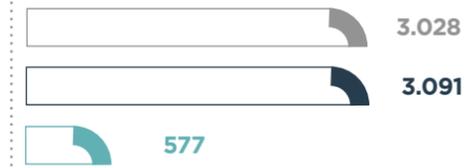


* Sala de emergencias abierta en agosto de 2019

Chequeos - Unidad Campo Belo



Chequeos - Unidad Paulista



Hospitalizaciones - Unidades Paulista y Vergueiro



Cirugías Totales (Pacientes Operados) - Unidad Paulista



Cirugías cardíológicas - Unidades Paulista y Vergueiro



Cirugías neurológicas - Unidades Paulista y Vergueiro



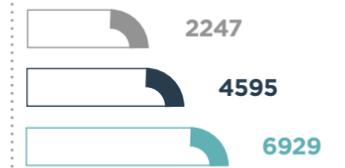
Cirugías ortopédicas - Unidades Paulista y Vergueiro



Cirugías robóticas - Unidad Paulista



Cirugías Totales (Pacientes Operados) - Unidad Vergueiro





Cuidado en las relaciones

LA VOCACIÓN POR EL CUIDADO FORMA PARTE DE LA HISTORIA DE LA INSTITUCIÓN Y SE TRADUCE EN ACCIONES VOLCADAS A ACOGER Y RESPETAR A NUESTROS PACIENTES, MÉDICOS, EMPLEADOS Y SOCIOS

5.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Recorrido del paciente
- > Empleados
- > Desarrollo médico
- > Proveedores



Los equipos asistenciales del hospital mantuvieron un servicio en línea con el Modelo de Asistencia

La calidad de la atención y el cuidado es una ventaja competitiva del Hospital Alemão Oswaldo Cruz, construido durante décadas y alimentado diariamente por sus empleados.

A través del Modelo de Atención del Hospital Alemão Oswaldo Cruz® (Modelo Asistencial Hospital Alemão Oswaldo Cruz®), la Institución difunde un conjunto de pautas y premisas en la relación con los pacientes y sus familias que conjugan precisión para abordar la vocación de cuidar, con la humanización y enfoque en el paciente, en su recorrido y sus necesidades, como requisitos para tomar decisiones y orientar esfuerzos.

El Modelo Básico del Hospital Alemão Oswaldo Cruz se basa en los conceptos de atención

basada en la relación (RBC - *Relationship Based Care*) y *primary nursing* (concepto de referencia del cuidado).

El Grupo Modelo Asistencial (GMA), ahora denominado Núcleo Corporativo de Prácticas y Modelo Asistencial, difunde y monitorea la correcta aplicación de las premisas de este modelo en todas las unidades que integran el Hospital.

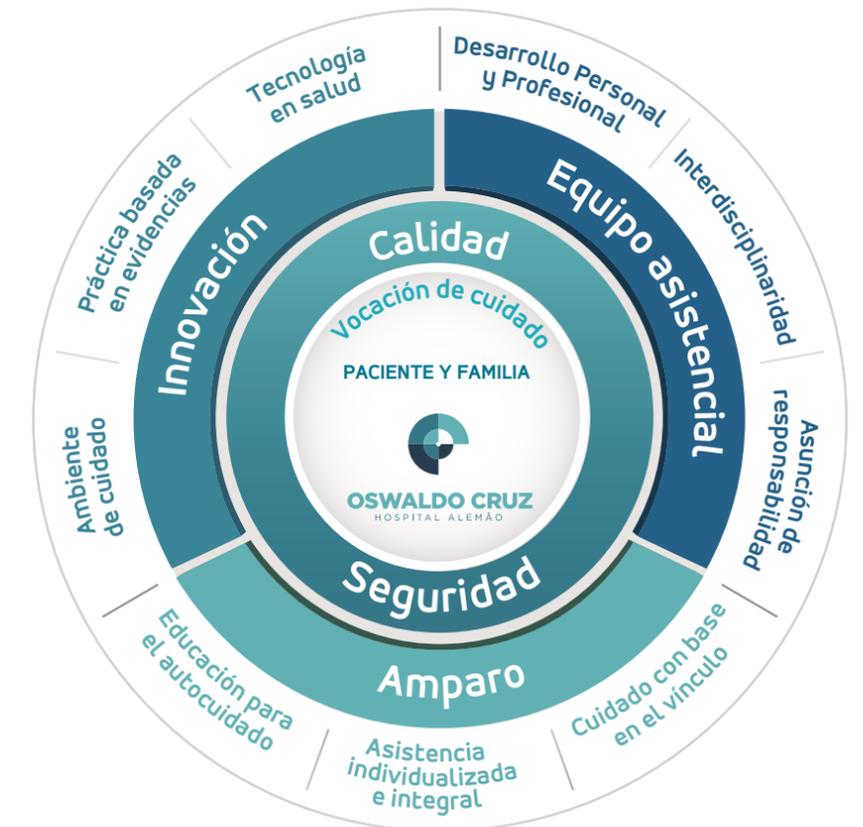
En 2020, poco antes del estallido de la pandemia Covid-19, se publicó el libro “Lo que aprendí cuidándote” (“O que aprendi cuidando de você”, en su título original). La producción, colaborativa y coordinada por la Dirección Ejecutiva Asistencial, presenta al lector las experiencias de los profesionales del equipo asistencial de la institución.

Hubo un importante proceso de adaptación por los líderes asistenciales de todas las áreas - ambulatorios, servicios de emergencia, UCI - de las Unidades Paulista, Vergueiro y Campo Belo para coordinar el afrontamiento de la crisis global de salud sin perder los rasgos característicos de la cultura de asistencia y atención, que tanto diferencian a la Institución en el mercado de la salud.

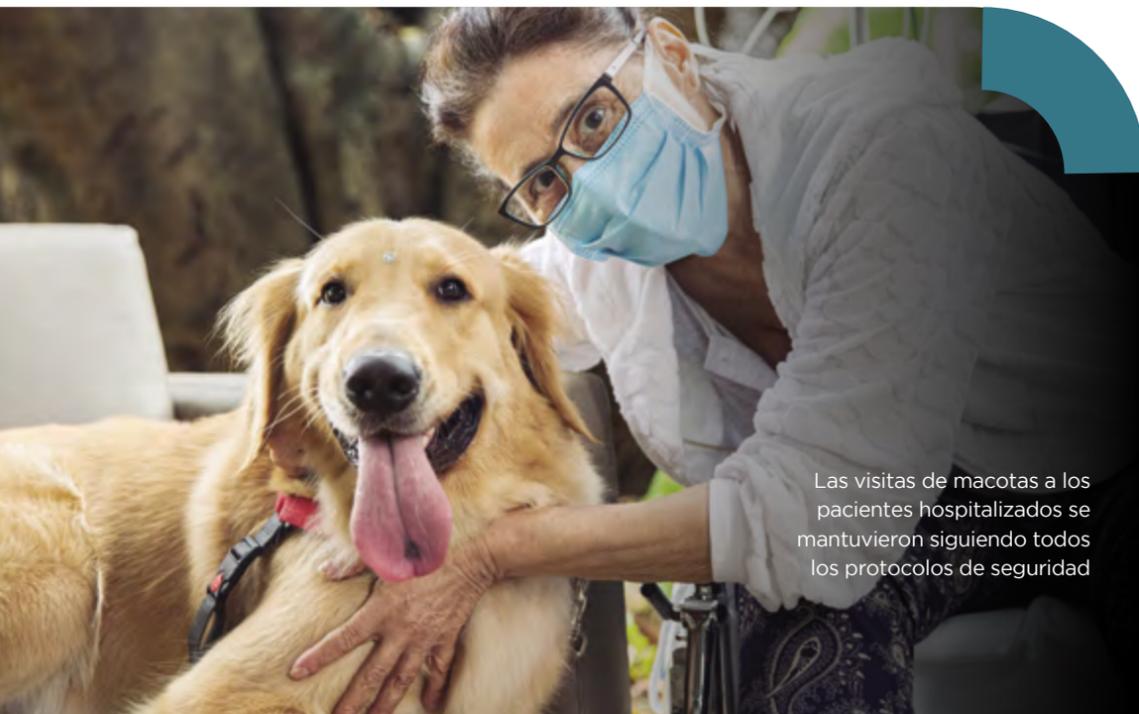
Una de las medidas adoptadas para minimizar el sufrimiento y la angustia de los familiares fue la liberación, a través de un programa con protocolos específicos, de las visitas a los pacientes Covid-19 ingresados en la UCI. Internamente, se creó un panel de sentimientos para que cada empleado trabajando en asistencia pudiera exteriorizar sus percepciones sobre el momento de crisis.

También fueron imperativos los esfuerzos relacionados con el área de Farmacia y su interrelación con Insumos, con acciones encaminadas a asegurar la disponibilidad de insumos críticos para garantizar una atención segura a los pacientes. Una de las iniciativas para esto fue la implementación de

MODELO DE ASISTENCIA HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ®



una herramienta de pronóstico de la demanda de medicamentos, posteriormente adoptada por la Sociedad Brasileña de Calidad y Seguridad del Paciente. También es destacable la participación activa del área de asistencia en los esfuerzos vinculados a la Coalición Covid-19 Brasil, con énfasis en los ensayos clínicos de fármacos.



Las visitas de macotas a los pacientes hospitalizados se mantuvieron siguiendo todos los protocolos de seguridad



Experiencia del paciente

La Institución ha buscado mejorar el recorrido de sus pacientes a través de inversiones continuas en la difusión del Modelo Asistencial y en ofrecer comodidad, seguridad y humanidad en los canales e instrumentos que acompañan al paciente y al familiar dentro del Hospital.

La gobernanza del tema abarca al Directorio Ejecutivo de Asistencia y el Consejo Consultivo de Pacientes y Familia, estructurados en 2018 y que, en 2020, contaba con 13 miembros y celebró tres reuniones.

Todas las preguntas de quienes pasan o permanecen en el Hospital son debidamente registradas, analizadas y convertidas en acción de respuesta.

La pandemia ha acelerado sustancialmente los esfuerzos dedicados a crear un recorrido digital, un punto clave en la experiencia del paciente en

momentos como la pandemia, cuando el miedo a acudir a unidades hospitalarias ha llevado a muchas personas a dejar de buscar atención presencial, requiriendo así soluciones a través de la tecnología.

En 2020 se realizó un mapeo de todos los puntos de contacto digital del paciente con el Hospital, mediante entrevistas con este público y con médicos para identificar oportunidades de mejora. En respuesta, se tomaron las siguientes medidas:

> **La creación del asistente virtual Wal**, cuya personalidad y nombre fueron elegidos en encuestas con los empleados del Hospital. Ya está activo como *chatbot* para asistencia virtual a través del *sitio web* institucional o WhatsApp. La intención es que en 2021 se implementen más acciones de participación del paciente a través de canales digitales, como confirma-

ción de consultas, exámenes, *chequeos* y campañas, entre otras, con el asistente virtual Wal como punto de contacto. Con la adquisición de las herramientas de Salesforce en 2020, el Hospital inició el movimiento para impulsar estas acciones de participación;

> **Rediseño de la aplicación "Meu Oswaldo Cruz"**. En 2020, la aplicación que ya tenía las funciones de consulta de resultados de exámenes e intercambio de datos de salud se actualizó para una mejor usabilidad con un nuevo diseño. En el transcurso de 2021, se agregarán nuevas funciones, como la El Agendamiento de consultas médicas y Exámenes, *check-in* y *check-out*. Además, los médicos pudieron contar con la Ficha Electrónica del Paciente para las consultas online, función ya disponible en la web en 2020;

> **Otros servicios** iniciados en 2020 que se implementarán en 2021 son: Autoservicio para la facilidad y agilidad en la apertura de expedientes de asistencia y también el control de acceso a edificios por Código QR vinculado a iniciativas de transformación digital;

Durante el año, también se implementaron medidas específicas para calificar la atención a pacientes en recuperación de Covid-19. Los destaques fueron:

> **Adaptador para ventilación mecánica no invasiva**, desarrollado por el área de fisioterapia del Hospital en colaboración con el Centro de Innovación y Educación en Salud y organismos externos. Creada para permitir el uso de dispositivos de ventilación mecánica no invasivos (los llamados BiPAPs) en pacientes con Covid-19 ingresados en UCI, esta innovación elimina

la contraindicación originalmente ligada a estos dispositivos (debido a la posibilidad de contaminación del equipo de asistencia) a través de un nuevo dispositivo que permite la adaptación de un filtro bacteriano y viral en el circuito de ventiladores no invasivos. Así, es posible realizar la terapia sin la generación de aerosoles;

> **Manual de Autocuidado para su Cuarentena**. Desarrollado por el Equipo de Buenas Prácticas en Terapias Integrativas y Complementarias en Salud, el pequeño manual contiene sugerencias y consejos sobre nutrición, yoga, baño de pies y *mindfulness* que tienen como objetivo reducir el estrés y traer equilibrio emocional y espiritual durante los días en casa;

La pandemia aceleró los esfuerzos dirigidos a mejorar la experiencia del recorrido digital de los pacientes



El Hospital creó una sala dedicada a la rehabilitación motora y pulmonar de los pacientes diagnosticados con Covid-19 ingresados en la Unidad Vergueiro. En el lugar, el equipo de fisioterapia realiza actividades individualizadas con el objetivo de rehabilitar las capacidades motoras y respiratorias de los pacientes. Los ejercicios se programan de forma individual y respetan las limitaciones de cada paciente. De esta forma, los pacientes ganan más autonomía y se sienten más seguros para retomar sus actividades después de salir del Hospital.

> Telerehabilitación

cardiopulmonar, un servicio posible gracias a la telemedicina y que permite a los pacientes que estaban realizando la rehabilitación cardiopulmonar ambulatoria en el Hospital continuar su terapia en casa durante la pandemia – y con el mismo equipo de fisioterapeutas.

El Hospital Alemão Oswaldo Cruz realiza periódicamente encuestas de satisfacción basadas en el método Net Promoter Score (NPS). En ellos, los encuestados evalúan la Institución y sus servicios con notas de 0 a 10. El resultado consolidado del indicador en 2020 fue 76,7% – por encima del 73% en 2019. El objetivo estipulado para 2020 fue del 80%. **GRI 102-43, 102-44**

También disponemos de encuestas de satisfacción específicas para cada tipo de recorrido y mantenemos reuniones periódicas con las diferentes áreas del Hospital para elaborar planes de acción en relación a los problemas reportados. La institución cambió recientemente su plataforma de investigación de NPS, para realizar tomas personalizadas por sectores y disponer de herramientas para la construcción de paneles de gestión de información.

VOLUNTARIADO

2020 fue el punto de partida del Programa de Voluntariado del Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Lanzado justo antes del estallido de la pandemia, se retomó con la estabilización de casos y cuenta con la presencia de voluntarios dentro de los protocolos de seguridad y salud de la institución. Hoy son 16 los voluntarios que realizan actividades para dar la bienvenida a los pacientes y sus familias. El objetivo es incrementar tanto el número de voluntarios como el número de actividades que realiza el grupo en la Unidad Paulista – y llevar la iniciativa también a la Unidad Vergueiro.



Integración del Programa de Voluntariado



UCI Unidad Paulista

Nuestro equipo 103-2, 103-3 | 401

La pandemia hizo necesaria la creación de capacitaciones rápidas realizadas con los empleados ya en sus puestos de trabajo, con el fin de garantizar la atención de todos los pacientes en los momentos más críticos

Atraer a los mejores profesionales y mantenerlos comprometidos con el propósito y modelo de negocio de la Institución es una prioridad en la Planificación Estratégica, que tiene entre sus bases el desarrollo humano.

La Institución vive con el desafío del acceso a la mano de obra en sus locales operativos, especialmente al personal más calificado en el área de asistencia; la pandemia de Covid-19 ha hecho que este escenario sea más complejo, con la necesidad de entrenamientos rápidos en el lugar de trabajo para garantizar la atención de todos los pacientes en momentos críticos.

El área de Personas y Gestión cuenta con programas relevantes que tienen como objetivo fortalecer la cultura y mejorar el clima organizacional, desarrollar y retener a los mejores profesionales y mantenerlos alineados con el plan de largo plazo, además de atender riesgos y oportunidades de negocio.

En 2020, el área volvió a realizar la encuesta Great Place to Work (GPTW), que anualmente clasifica a las mejores empresas para trabajar en Brasil, trayendo encuestas con información central que impactan directamente en el clima organizacional y los resultados corporativos, demostrando cómo se ejerce el liderazgo en la Institución, así como el nivel de motivación y compromiso de los empleados en relación con los objetivos del Hospital.

De un total de 1.000 empleados invitados a participar, 472 respondieron a la encuesta de GPTW (es decir un 47% de participación), alcanzando un **73% de favorabilidad** y obteniendo la certificación.

Para fortalecer la gestión del ambiente de trabajo, se crearon comités de clima con la participación de empleados y gerentes, con directores ejecutivos como *sponsors*. La estructura resultó en un plan con acciones que se están implementando.

En 2020, el Hospital lanzó una nueva política de Atracción y Selección para promover aún más el uso interno de empleados, promoviendo la valorización y crecimiento profesional en la Institución



ATRACCIÓN Y SELECCIÓN

En un desafiante año de pandemia, la Institución tuvo que revisar y mejorar los procesos y herramientas de reclutamiento y selección, con el fin de atraer a los mejores profesionales del mercado alineados con la estrategia. Todo el proceso de selección se tornó 100% *on-line*. Se implementó la plataforma ATS, que utiliza inteligencia artificial y *machine learning* para evaluar a los candidatos más adecuados para el perfil del puesto y analiza si los candidatos están alineados con los valores de la empresa con el test de *fit* cultural, siendo posible realizar pruebas técnicas y publicar presentaciones de video. Con esto, se

logró reducir significativamente el tiempo de ocupación de los puestos, ampliando la capacidad de selección y productividad del equipo. En septiembre de 2020 se lanzó una nueva política de Atracción y Selección con el objetivo de promover aún más el uso interno de los empleados, promoviendo la valoración y el crecimiento profesional en la Institución.

La integración de estos empleados es otro punto importante. Se comenzó a realizar la admisión 100% digital a través de una plataforma especializada con gestión electrónica de todos los documentos, ganando en eficiencia operativa y reducción en el uso de materiales.

DESARROLLO & CARRERA PROFESIONAL GRI 103-2, 103-3 | 404

La principal política interna que cubre la formación y educación en la institución es el Programa de Desarrollo y Aprendizaje, que se enfoca en el papel del Hospital en el desarrollo de los colaboradores, asegurando la efectividad y estandarización de las estrategias de desarrollo, desde los programas de entrenamiento de nuevos empleados hasta los de desarrollo continuo, asegurando el crecimiento personal y profesional a través de inversiones técnicas, científicas y de comportamiento.

Otro pilar de inversión es la formación de líderes en las habilidades técnicas y de comportamiento necesarias para gestionar personas y contribuir a los objetivos organizacionales. Además, el Hospital ofrece un beneficio de incentivo para el desarrollo del empleado, el PDI Up, que tiene como objetivo brindar apoyo educativo para lograr las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Individual (PDI) del empleado. El PDI Up puede solicitarse para formación técnica, cursos de grado y posgrado, además de cursos de extensión y capacitación y participación en congresos y eventos científicos.

El objetivo es desarrollar personas con foco en el bienestar, la formación y la mejora técnica, fomentando el cambio y una cultura más colaborativa. Respecto a las iniciativas dirigidas a esta temática en 2020 se definen anualmente algunos temas de capacitaciones obligatorios para toda la Institución. Durante el año se discutieron los temas de Higiene de manos; NR 32 - Seguridad y salud en el trabajo en servicios de salud; NR 23 - Prevención y combate un incendio.

La gestión de formación en la Institución es realizada por el equipo de Educación Corporativa, que opera bajo la dirección de Educación Multiprofesional en el Instituto de Innovación, Investigación y Educación. La Educación Corporativa cuenta con el apoyo de especialistas de diferentes áreas de la Institución para el desarrollo de la formación técnica y conductual.

Los principales lineamientos para el desarrollo de la formación son: definición de las necesidades formativas (ocurre

una vez al año con el objetivo de planificar la formación para el año siguiente y siempre que sea necesario), análisis anual de los resultados de las evaluaciones de desempeño de los empleados, análisis de resultados de la encuesta climática de desempeño de los empleados, además de las demandas estratégicas del Directorio Ejecutivo. Todas las acciones formativas se llevan a cabo a partir de la construcción de un informe estratégico, que incluye el programa, planificación, ejecución y evaluación de las iniciativas.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

En el transcurso de 2020 se realizó una evaluación de desempeño, en formato 360° para gerentes y 180° para el resto de los empleados. Se completaron un total de 2.099 evaluaciones con *feedback*. Son comentarios relevantes para el desarrollo de los empleados, quienes reciben devoluciones de sus gerentes sobre su potencial y oportunidades de desarrollo, considerando tanto sus funciones actuales como futuras.

EMPLEADOS POR TIPO DE CONTRATO LABORAL Y GÉNERO GRI 102-8

Tipo de Contrato	2018			2019			2020		
	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
Contrato por tiempo indeterminado	915	1.771	2.686	1.035	1.942	2.977	1.153	2.160	3.313
Contrato por tiempo determinado	10	34	44	8	26	34	3	3	6
Total	925	1.805	2.730	1.043	1.968	3.011	1.156	2.163	3.319

También fueron considerados los aprendices y pasantes. Todas las unidades de la empresa están ubicadas en la región sureste

PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN MENSUALES DE EMPLEADOS POR GÉNERO GRI 404-1

	2018	2019	2020
Varones	3,61	3,54	2,96
Mujeres	4,07	3,75	3,17
Total	3,91	3,68	3,10

PROMEDIO DE HORAS MENSUALES DE FORMACIÓN DE EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL GRI 404-1

	2018	2019	2020
Administrativo	3,93	3,26	3,02
Asistencial	4,04	3,77	3,21
Atención	1,94	3,83	1,81
Operacional	3,38	2,85	3,58
Líderes	5,66	6,06	2,60
Total	3,91	3,68	3,10

Nota: El promedio de horas de entrenamiento que se muestra corresponde al promedio mensual. Por lo tanto, serían 37,2 horas de formación por empleado por año (frente a 15 horas por año por empleado que es la media brasileña)



Panel de sentimientos implementado en la UCI de Paulista

BENEFICIOS GRI 401-2

El Hospital Alemão Oswaldo Cruz ofrece una serie de beneficios a sus empleados, como asistencia médica y odontológica, plan de pensión privada (solo para empleados que se suscriban al beneficio), seguro de vida con cobertura de

invalidez o invalidez temporal, Programa de Bienestar, Ayuda Educativa (solo para empleados de con contrato de trabajo CLT, con más de 18 meses en la Institución), subsidio de guardería (para empleados con hijos de 0 a 6 años), vales de comida,

restaurante en el predio y vales de transporte.

Los empleados temporales contratados a través de una empresa tercerizada tienen acceso a al restaurante y vales de transporte.

EMPLEADOS POR TIPO DE EMPLEO GRI 102-8

Tipo de empleo	2018			2019			2020		
	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
Jornada a tiempo completo	609	1.146	1.755	660	1.267	1.927	725	1.330	2.055
Jornada a tiempo parcial	316	659	975	383	701	1.084	431	833	1.264
Total	925	1.805	2.730	1.043	1.968	3.011	1.156	2.163	3.319

EMPLEADOS POR GRUPO DE EDAD GRI 102-8

	2018	2019	2020
<30 años	592	645	758
30 a 50 años	1.922	2.061	2.305
> 50 años>	216	305	256
Total	2.730	3.011	3.319

EMPLEADOS POR CATEGORÍA FUNCIONAL GRI 102-8

	2018	2019	2020
Dirección	5	8	11
Gerencia	29	33	34
Jefe/Coordinación	87	93	123
Técnica/supervisión	25	23	28
Técnico	770	795	977
Administrativo	519	515	573
Operacional	1.233	1.480	1.473
Trainees	18	23	46
Aprendices	36	33	39
Pasantes	8	8	15
Total	2.730	3.011	3.319

INDIVIDUOS DEL ÓRGANO DE GOVERNANZA GRI 102-8

	2018	2019	2020
Consejo de Administración	15	15	13

Se consideraron los miembros del Consejo Deliberante y del Consejo Fiscal del Hospital

EMPLEADOS CONTRATADOS, POR GRUPO ETARIO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
<30 años	214	0,08	339	0,11	472	0,14
30 a 50 años	151	0,06	396	0,13	648	0,20
> 50 años>	5	0,00	10	0,00	9	0,00
Total	370	0,14	745	0,25	1129	0,34

EMPLEADOS CONTRATADOS, POR GÉNERO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
Varones	115	0,04	268	0,09	355	0,11
Mujeres	255	0,09	477	0,16	774	0,23
Total	370	0,14	745	0,25	1129	0,34

EMPLEADOS QUE DEJARON LA EMPRESA, POR GRUPO ETARIO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
<30 años	204	0,07	202	0,07	255	0,08
30 a 50 años	296	0,11	278	0,09	475	0,14
> 50 años>	66	0,02	36	0,01	47	0,01
Total	566	0,21	516	0,17	777	0,23

EMPLEADOS QUE DEJARON LA EMPRESA, POR GÉNERO GRI 401-1

	2018		2019		2020	
	Nº	Tasa	Nº	Tasa	Nº	Tasa
Varones	217	0,08	169	0,06	233	0,08
Mujeres	349	0,13	347	0,12	544	0,18
Total	566	0,21	516	0,19	777	0,28



Empleado de atención siendo vacunado contra Covid-19

SALUD CORPORATIVA

Como reflejo de la implementación de la estrategia en el quinquenio, el programa de salud corporativo del hospital se denomina Programa de Salud Integral y atiende a más de 7 mil vidas, entre empleados y dependientes. La iniciativa se centra en las dimensiones del bienestar: físico, psíquico, etc. - y explora el segmento de atención primaria de salud con un enfoque preventivo, coordinado, integral e innovador en materia de gestión poblacional. Durante el año, se realizaron 2.197 visitas médicas dentro del programa, en su mayoría a través de telemedicina.

La exitosa experiencia del Programa Salud Integral, premiado en los Global Healthy Workplace Awards 2018, abrió un espacio para el establecimiento de un frente empresarial, puesto a disposición del mercado por el Hospital. En 2020, se abrió una clínica ambulatoria en Klabin, en asociación con SulAmérica, en la sede de São Paulo, para atender 1.200 vidas, entre empleados y dependientes. En 2021, la Institución también ganó otro cliente: un hospital en São Paulo con

4.000 empleados ahora cubiertos por los servicios de una unidad ambulatoria que incluye consultas con el equipo de salud de la familia y acciones de prevención y promoción de la salud.

En 2020, las tasas de absentismo registraron un leve aumento, bajo el impacto de los casos de Covid-19 que afectaron a más de 790 empleados.

TASA DE ABSENTISMO GENERAL

Mes	2018	2019	2020
Enero	2,11%	2,43%	2,42%
Febrero	2,31%	2,35%	2,63%
Marzo	2,23%	2,65%	4,51%
Abril	2,55%	2,36%	4,42%
Mayo	2,54%	2,73%	3,91%
Junio	2,38%	2,18%	3,80%
Julio	2,19%	2,13%	3,52%
Agosto	2,37%	2,23%	3,42%
Septiembre	2,52%	1,85%	2,56%
Octubre	2,26%	2,03%	2,62%
Noviembre	2,17%	1,99%	3,81%
Diciembre	2,48%	2,14%	3,80%
Media	2,34%	2,26%	3,45%

SEGURIDAD LABORAL

Ayudar a las personas a vivir de forma saludable, segura y sostenible es una preocupación del Hospital y su trabajo se centra en la concientización y el compromiso de los equipos para hacer de la salud y seguridad en el lugar de trabajo un compromiso de todos. En los últimos años se ha destacado la reducción de la frecuencia de accidentes típicos.

Se realizan abordajes específicos sobre el uso correcto de equipos de protección y objetos cortantes, movimiento de pacientes, trabajo en alturas, trabajos con electricidad e informe de riesgos, entre otros. Además de entrenamientos, seguridad laboral también realiza inspecciones periódicas y seguimiento de los sectores, con el fin de verificar posibles riesgos de accidentes y enfermedades profesionales.

	2018	2019	2020
Frecuencia de accidentes típicos con baja*	11,64%	14,22%	9,15%

*Que ocurren durante la actividad profesional

PORCENTAJE DE EMPLEADOS QUE RECIBEN EVALUACIONES PERIÓDICAS DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL GRI 404-3

	2018			2019			2020		
	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total
Dirección	100%	100%	120%	60%	66%	63%	50%	66%	57%
Gerencia	100%	100%	100%	72%	90%	84%	33%	72%	59%
Jefe/Coordinación	100%	100%	128%	186%	126%	137%	67%	72%	71%
Técnica/supervisión	96%	93%	90%	79%	84%	82%	80%	77%	78%
Administrativo	100%	100%	96%	191%	150%	163%	77%	76%	77%
Operacional	95%	95%	102%	61%	41%	48%	87%	94%	91%
Trainee	100%	100%	106%	0	6%	4%	57%	37%	43%
Total	98%	89%	97%	88%	74,62%	79%	78%	76%	77%

* Los empleados que han estado en la institución por 6 meses y aquellos que no han estado de licencia por más de 6 meses son elegibles para la evaluación de desempeño. Los pasantes, aprendices y terceros no participan en el ciclo anual de evaluación de desempeño.

** La evaluación de desempeño se aplicó en mayo de 2019, y el número total de empleados se refiere a diciembre de 2019; En consecuencia, no se contaron los empleados contratados después de mayo de 2019. Son elegibles para la evaluación de desempeño los empleados que hayan estado en la institución durante al menos seis meses y los que no hayan estado de baja por más de seis meses.



Desarrollo médico

La relación positiva con el personal clínico que trabaja en la Institución, integrado por médicos de diferentes especialidades y odontólogos, implica involucrarse en iniciativas de innovación e investigación, ofreciendo beneficios y construyendo relaciones de largo plazo con quienes aseguran el éxito del programa.

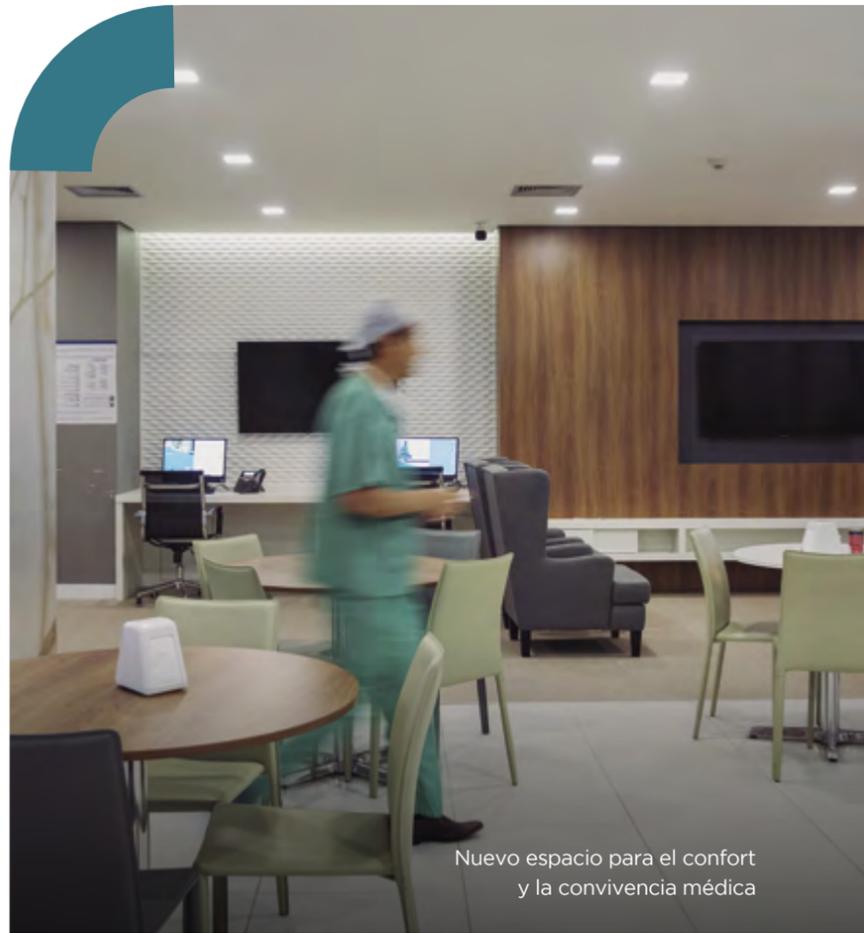
El área de Relaciones Médicas es directamente responsable de las acciones que incluyen la selección, evaluación y bonificación de los miembros del personal clínico registrado activo en un enfoque de salud basado en valores, es decir, enfocado en el paciente y su recorrido de atención.

Reconociendo el rol estratégico de los médicos y dentistas vinculados a la Institución en la construcción de su reputación y preferencia por los pacientes, el Hospital desarrolla una serie de medidas para involucrar al personal clínico en la estrategia

y desafíos de costo-efectividad, sustentabilidad, calidad y seguridad. Durante 2020, las premisas de esta relación no cambiaron y mantuvieron su estructura en cuatro ejes:

- > **Gestión del personal clínico:** fundamenta toda la relación y se estructura mediante la evaluación y aprobación documental y catastral de los médicos, además de detectar sus necesidades y fortalecer su vínculo con el Hospital. La Comisión de Acreditación Médica, el Directorio Clínico y las áreas relacionadas con el Directorio Ejecutivo Médico están vinculados al programa.
- > **Servicio de Atención Médico:** área encargada de recibir informes, registros, dudas, quejas y elogios del personal clínico sobre el Hospital. En el caso de abordar temas éticos, los casos registrados en este canal son remitidos a los instrumentos de *compliance*.

La gestión del personal clínico, el Servicio de Atención Médico, el Programa de Evaluación de Desempeño del Personal Clínico y el Programa Académico del Personal Clínico son los ejes que orientan las acciones de desarrollo médico del hospital.

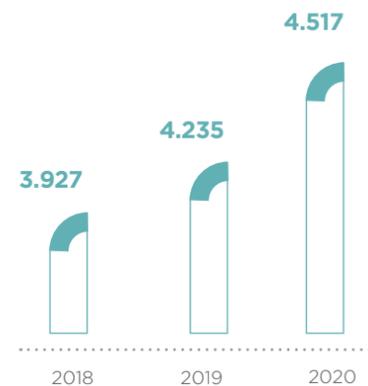


> **Programa de Evaluación de Desempeño del Personal Clínico:** en 2020 cubrió al 100% del personal clínico activo con acciones orientadas al análisis y medición de resultados médicos según indicadores de atención, resultados clínicos, desempeño quirúrgico, finalización de registros y capacidad de generar conocimiento y participar en la investigación. Durante el año, se inició una revisión de los instrumentos y criterios de evaluación del desempeño con el fin de reforzar el enfoque basado en valores.

> **Programa Académico del Personal Clínico:** está vinculado al incentivo directo a la participación de los médicos y odontólogos de la institución en iniciativas de investigación y generación de conocimiento. En 2020, debido a la pandemia Covid-19, hubo cambios significativos en los perfiles de los pacientes, los tratamientos y la producción financiera y académico-científica. Esto solo reforzó la idea de que es necesario analizar la calidad en función del valor, y se inició un gran movimien-

to para cambiar conceptos e indicadores. Con esto, la Institución comenzó a rediseñar su programa para no solo ver el valor de cada servicio, sino también para devolver valor a los profesionales y sus pacientes en forma de seguridad, calidad, bienestar y relación. Además de la evaluación del desempeño, el frente académico está revisando las herramientas de análisis y las métricas de puntuación.

EVOLUCIÓN DEL PERSONAL CLÍNICO ACTIVO (INCLUIDOS MÉDICOS Y CIRUJANOS ORALES Y MAXILOFACIALES)



Cadena de suministros GRI 102-9

La Dirección de Suministros fue un frente de batalla particularmente importante durante la pandemia de Covid-19. La Institución contó con la puntualidad, credibilidad y dedicación de sus más de 200 proveedores de insumos vinculados a la enfermedad para asegurar el suministro de materiales, equipos, tecnologías y medicamentos esenciales para atravesar un año desafiante.

El Hospital adopta, como premisa para la gestión de sus proveedores, la rentabilidad relacionada con criterios de calidad y excelencia, buscando estandarizar y revisar el uso de materiales y servicios especializados de acuerdo a necesidades reales, como las recomendadas en protocolos y paquetes clínicos cada vez más comunes en el modelo de negocio.

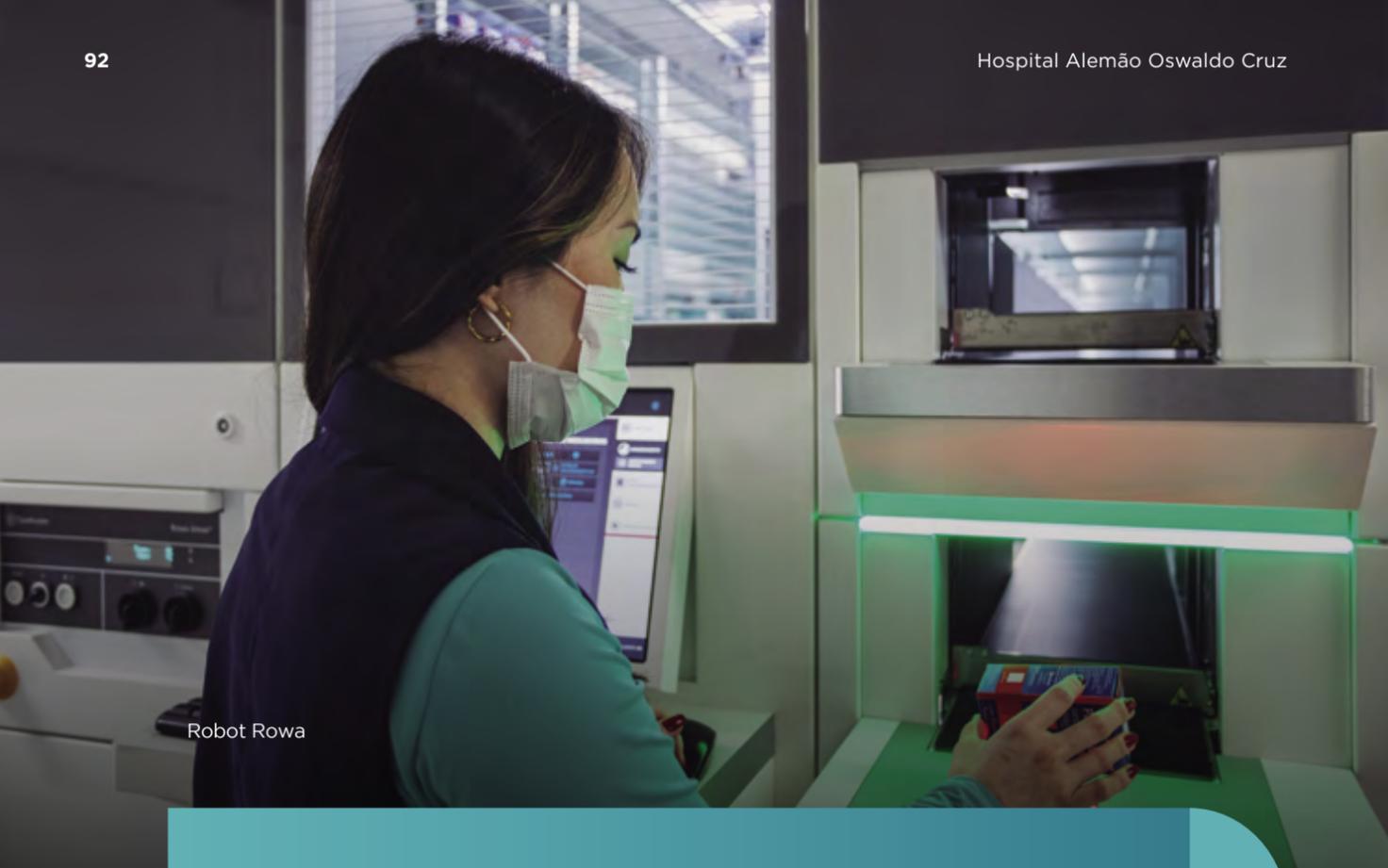
A partir de marzo, varios artículos con una demanda muy superior a la media (delantales impermeables, mascarillas N95, medicamentos de alta complejidad utilizados en la UCI para estabilizar a los pacientes) comenzaron a correr el riesgo de escasez en el país. En respuesta, el Departamento de Suministros

implementó una herramienta con alertas instantáneas para algunas categorías y buscó notificar Hospital ante los desafíos.

Los cambios en los protocolos de tratamiento médico de Covid-19 también plantearon un desafío a lo largo del tiempo, ya que con ellos vinieron los consiguientes cambios en los suministros necesarios. Y, paralelo a todo esto, con la fuerte caída en el número de procedimientos de rutina o electivos al comienzo de la pandemia, algunos artículos comenzaron a permanecer en stock por más tiempo.

Como resultado de estos esfuerzos para asegurar un uso inteligente y racional de los recursos, el Hospital pudo garantizar sus insumos durante todo el período. La primera acción detrás este logro consistió en elaborar una lista de 96 elementos que son particularmente críticos para enfrentar la pandemia y monitorear cada uno de ellos diariamente. Además, ya a finales de marzo, la Institución tomó la decisión de mantener stock de 90 días de suministros críticos, un plazo mucho mayor que lo habitual. A medida que estos inventarios iban disminuyendo, el Departamento de Suministros trabajó con proveedores de larga trayectoria para garantizar reemplazos.

La agilidad y capacidad de planificación fueron cruciales para que el Hospital pudiera hacer frente a los desafíos impuestos por la pandemia



Robot Rowa

AUTOMATIZACIÓN 4.0

El proyecto de automatización es el mayor desafío de la Dirección de Suministros Hospitalarios para el futuro cercano. A través de él, se generarán importantes ganancias operativas con acciones como la automatización de *seguimiento* con proveedores y el uso de inteligencia artificial (mediante un robot) para eliminar la mecanografía de las facturas de insumos. En este caso, por cierto, la robotización ya estaba siendo utilizada por la Institución para medicamentos e insumos y ahora se extenderá a toda la cadena, pensando en ganancias en eficiencia, así como en calidad y seguridad, factor fundamental dentro de la Misión de la Cadena de Suministros del

Hospital. El objetivo del área es contar cada vez más con compradores especializados, trabajando en sinergia con las diferentes áreas de la Institución y concentrando sus energías en las relaciones con proveedores y socios, para dejar las tareas más repetitivas (como escribir facturas y el *seguimiento*) para las máquinas. La importancia del tema de la automatización en la actualidad hizo que ya esté incluido en la Planificación Estratégica del Hospital Alemão Oswaldo Cruz. En cuanto a las políticas de gestión de proveedores, están siendo analizados los aspectos fiscales, legales y regulatorios para aprobación antes de cualquier negociación o contratación.

STOCK CERO

Otra misión importante para 2021 es avanzar con el programa Zero Stock, que tiene como objetivo hacer que los proveedores asuman la responsabilidad del inventario del Hospital, ayudando con la programación del inventario, realizando búsquedas en sistemas y entregas de acuerdo con el consumo. Con esto, se busca garantizar la entrega de productos con mayor frecuencia, como cada 24 horas, dependiendo del insumo.

Disminuir al máximo los inventarios es algo que libera significativamente el flujo de caja del hospital, contribuyendo a mejores resultados financieros. Cuando se inició Stock Cero, la Institución tenía inventarios por la cantidad de R\$ 14 millones, cifra que se redujo a la mitad antes de que llegara la pandemia y generó una situación excepcional. Para 2021, el objetivo no es solo volver a estos R\$ 7 millones sino reducir significativamente esa marca.



Almacén nuevo

Innovación, investigación y educación

SEGUIMOS BUSCANDO UN LUGAR DIFERENCIADO EN LA SALUD PRIVADA INCORPORANDO TRANSFORMACIONES APOYADAS EN TECNOLOGÍA Y ESO DETERMINARÁ EL FUTURO DEL MERCADO BRASILEÑO

6.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Proyectos de innovación
- > Docencia y generación de conocimiento
- > Futuro de la salud y nuevos negocios



La participación del personal clínico, los colaboradores y los socios del hospital en las actividades de innovación, investigación y educación creció significativamente con la pandemia.

La reorganización de esfuerzos y prioridades experimentada en todas las áreas del Hospital incidió en la estrategia de Innovación, Investigación y Educación. Todos los proyectos que tenían el objetivo de combatir el Covid-19 ganaron el frente; varios de ellos darán frutos que beneficiarán a la Institución y sus pacientes incluso después de que finalice la emergencia sanitaria.

Se debe hacer una mención especial al mayor compromiso del personal clínico, los empleados y los socios en las actividades de innovación, investigación y educación durante 2020. El sentido de urgencia que despertó el estallido de la pandemia llevó a que se propusieran muchos temas, además de ayudar a formar una serie de alianzas (ya sea con la industria, con *startups*, o las autoridades públicas).

La forma de trabajar del área tuvo que adaptarse a las nuevas circunstancias. La necesidad de adoptar el trabajo a distancia ha generado una curva de aprendizaje en relación a esta práctica y condujo a la asimilación de las tecnologías que la hacen posible. El Hospital experimentó un incremento en el dinamismo de sus relaciones internas, la digitalización de varios procesos y la reducción de redundancias generaron considerables ganancias de productividad en varias actividades.



Estudiante de la Escuela Técnica



Proyectos de innovación

El área de Innovación del Hospital Alemão Oswaldo Cruz desarrolló, en 2020, una serie de proyectos relacionados con el combate a la pandemia Covid-19. Entre ellos se destacan:

- > Aplicación de **inteligencia artificial** para apoyar la interpretación de las tomografías computarizadas de tórax, con el fin de mejorar el **diagnóstico de Covid-19**. Este proyecto también resultó en herramientas que ayudan a la toma de decisiones médicas al estimar el riesgo de complicaciones en cada paciente, así como en la optimización del proceso de toma de decisiones de las áreas gerenciales a la hora de calcular cuál es la **necesidad estimada de recursos más avanzados** (como camas de UCI, respiradores y hemodiálisis, por ejemplo). En una época de escasez de espacio, equipo y recursos humanos, estas herramientas no solo permitieron al hospital administrar mejor el flujo de pacientes y el funcionamiento de las unidades, sino que también se pusieron a disposición de ocho instituciones de salud, incluidos hospitales privados y hospitales vinculados a universidades estatales y federales.

- > Codesarrollo y validación de **inteligencia artificial** para la **extracción automatizada de información clínica de registros médicos**, lo que permitió al Hospital incrementar la asertividad de una serie de procesos que permean las actividades de investigación, produciendo conocimiento de una manera más ágil y eficiente.
- > Desarrollo y producción, a través de **Impresoras 3D**, alrededor de 1.000 equipos de protección personal (**EPI**) donados a unidades de salud pública, de un **dispositivo** para permitir el uso de equipos de ventilación mecánica no invasivos en pacientes con Covid-19, además de **soportes faciales** para un acoplamiento más anatómico de las máscaras de ventilación no invasivas.

El uso de inteligencia artificial para dar apoyo a los diagnósticos médicos y gerenciales y la toma de decisiones fue uno de los principales aspectos destacados del año en Innovación

OTROS PROYECTOS

Los campos de **realidad virtual** y el **realidad aumentada** dieron grandes pasos en 2020 en actividades de innovación que no están vinculadas a enfrentar la pandemia. Se trata de un ámbito en el que se destaca el espíritu pionero del Hospital Alemão Oswaldo Cruz.

El mejor ejemplo es, por supuesto, el uso de estas tecnologías para planificar procedimientos quirúrgicos. Una vez capturadas las imágenes de exámenes como tomografía computarizada y resonancia magnética, se colocan en un entorno virtual para que puedan ser manipuladas en 3D por los médicos, lo que permite una experiencia más inmersiva y una comprensión más amplia de cada situación, ayudando en la toma de decisiones, incluso durante los procedimientos quirúrgicos.

El uso de la realidad virtual y la realidad aumentada también tiene un gran potencial en el área de la atención, como ayudar a un paciente a comprender mejor un determinado procedimiento al que será sometido, además de ayudar en el control de la ansiedad en un entorno hospitalario. También es posible utilizar estas tecnologías en un escenario de rehabilitación, optimizando la experiencia durante los tratamientos de fisioterapia. Las herramientas

tecnológicas creadas por el proyecto están pasando por el proceso de validación. Una vez pasada esta etapa, el Hospital tiene la intención de utilizar esta tecnología, en breve, también en educación y para mejorar el in-

tercambio de información entre profesionales de la salud. Juntas médicos parcialmente virtuales, donde participarían algunos profesionales a distancia, son también una entre las muchas y prometedoras posibilidades.



Formación de los equipos médicos en el Centro de Innovación y Educación para la Salud

LA RED TRINETX

El año 2020 tuvo como otra de sus grandes conquistas la entrada del Hospital Alemão Oswaldo Cruz a la red TriNetX. Centrado en el mercado de investigación con *Real World Evidence* en salud, la plataforma es un archivo de más de 400 millones de registros de alrededor de 170 instituciones de salud en 70 países. Al liderar el grupo de Brasil en esta plataforma, el Hospital puede obtener valiosas perspectivas y ofrecer información específicas para la población brasileña. Y esto es muy útil en un momento en el que la falta de diversidad étnica y geográfica entre los participantes del estudio clínico ha sido más cuestionada, ya que genera resultados más limitados.

CENTRO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN: SALUD POR MEDIO DEL CONOCIMIENTO

El Centro Internacional de Investigaciones fue creado con el fin de fortalecer la posición del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en el área de generación de conocimiento, contribuyendo con un alto impacto en la ciencia mundial y la medicina y asistencia brasileña. Su liderazgo está a cargo del Dr. Álvaro Avezum, citado por la consultora Thomson Reuters como uno de los cuatro científicos brasileños con mayor producción académica de impacto en el mundo en una lista de alcance global de 3.215 investigadores (2015, 2016, 2017, 2019).

Actualmente el centro desarrolla investigación en diversas áreas terapéuticas, como Oncología, Sistema Digestivo, Infectología, Cardiología, Neumología, Endocrinología, Nefrología, Reumatología, Salud de la Población y Cuidados Intensivos, cuya premisa es dar respuesta a cuestiones de relevancia poblacional, aportando alternativas terapéuticas de utilidad clínica para la población.

En el año se destacó el enfrentamiento y la búsqueda de alternativas terapéuticas para el tratamiento de pacientes con Covid-19, que contó con 23 estudios destinados a alternativas terapéuticas en la lucha contra SARS-CoV-2. A continuación, otros hitos del Centro Internacional de Investigación en 2020:

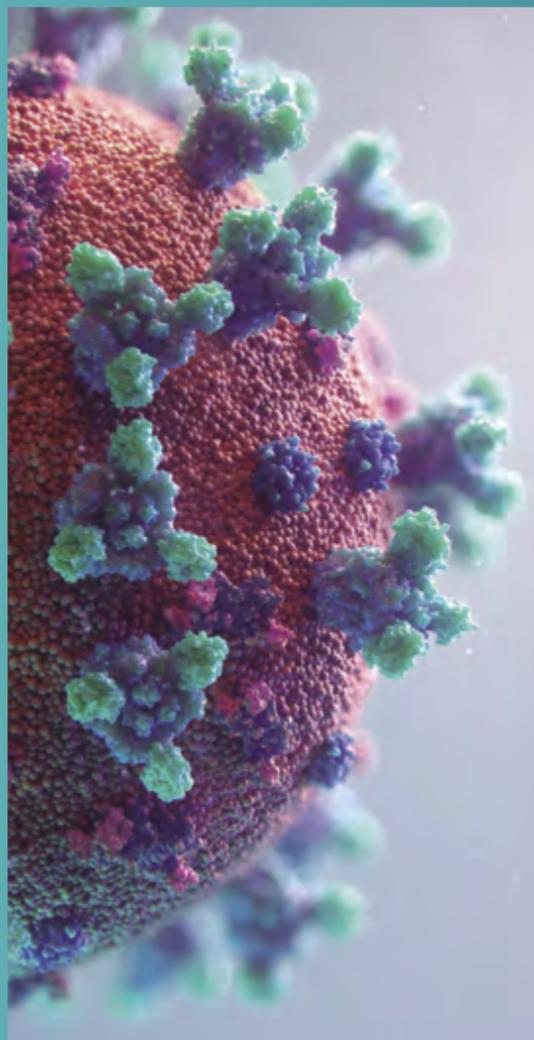
- > **GCHF:** Mayor registro de insuficiencia cardíaca (IC) actualmente en el mundo, que tiene como objetivo documentar los factores demográficos, socioeconómicos y clínicos de la IC, estimando la tasa de incidencia de los resultados en los pacientes con insuficiencia cardíaca en el mundo.
- > **Invictus:** Proyecto de evaluación integral de pacientes con valvulopatía reumática que presentan fibrilación auricular o *flutter* atrial, evaluación de la prevención de accidentes cerebrovasculares o embolia sistémica. Los fármacos utilizados en el estudio son rivaroxabán o antagonistas de la vitamina K.
- > **PURE:** Acrónimo en inglés de The Prospective Urban Rural Epidemiology, este es un estudio de población global que ha seguido a más de 300 mil personas en casi 30 países durante 12 años, distribuidas en áreas urbanas y rurales. En Brasil, el estudio PURE es coordinado por el Centro Internacional de Investigaciones del Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que ha seguido a 6.081 voluntarios desde 2003, identificando a lo largo del tiempo, a través de la recolección de datos individuales, la asociación de comportamiento (estilo de vida), medio ambiente, genética y otros factores al riesgo de enfermedad de la población (por eventos cardiovasculares, cáncer, enfermedades respiratorias y renales, muerte cardiovascular, muerte por cáncer y otras causas).

Publicaciones

En 2020 se publicaron 123 artículos en periódicos y revistas internacionales de alto impacto como *The New England Journal of Medicine*, *BMJ Global Health*, *Annals of Hematology & Oncology*, *BMC Geriatrics*, *The Lancet*, *JAMA* y *Circulation*, así como 42 artículos publicados en revistas nacionales.

COALICIÓN COVID-19 BRASIL GRI 102-12

El Hospital Alemão Oswaldo Cruz formó parte de este grupo de trabajo de investigación que incluyó a ocho instituciones de salud y tuvo como objetivo realizar estudios clínicos que evaluaran estrategias terapéuticas en pacientes hospitalizados y ambulatorios, con el fin de reducir las complicaciones asociadas al Covid-19. Durante 2020 se realizaron 10 estudios, cuatro de los cuales se completaron con publicaciones en revistas científicas de alto impacto.



- > Hidroxicloroquina y azitromicina: de acuerdo con los resultados de otros estudios globales, la Coalición publicó en el *New England Journal of Medicine* un trabajo que señaló la ineficacia de estos fármacos para combatir el Covid-19, sin variaciones ni indicios de beneficios entre los pacientes que recibieron uno o ambos fármacos, en comparación con los que recibieron el tratamiento estándar.
- > Dexametasona: la Coalición realizó un estudio que identificó que el antiinflamatorio dexametasona ayuda a disminuir el tiempo de uso del respirador artificial en pacientes críticamente enfermos hospitalizados con SARS-CoV-2. Los resultados se comunicaron en agosto de 2020 mediante publicación en el *Journal of the American Medical Association (JAMA)*. El estudio fue aprobado por la Comisión Nacional de Ética en Investigación (Conep) y la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (Anvisa).
- > Tocilizumab: estudio publicado por la Coalición en *The British Medical Journal*, en enero de 2021, señala que los análisis con tocilizumab debieron suspenderse a los 15 días debido al aumento de muertes entre los pacientes que recibieron el fármaco. Tampoco se encontraron beneficios con la administración del fármaco.

PROYECTO LÍNEAS DE CUIDADO

Desarrollado por el Centro Internacional de Investigaciones, el Proyecto Líneas de Cuidado gira en torno a protocolos de atención dirigidos a una serie de condiciones de reconocida relevancia en el contexto de la salud pública. Con un alto impacto social y económico, estas enfermedades a menudo resultan en eventos graves, principalmente hospitalización y muerte, que sobrecargan significativamente los servicios públicos. Las líneas de atención se basan en evidencia científica de buena calidad, siguiendo los principios y lineamientos del Sistema Único de Salud. (SUS), las normas y manuales técnicos del Ministerio de Salud y el contexto de las normas y servicios de cada localidad. Actuar con precisión, en el momento oportuno y en el lugar más adecuado es fundamental para elevar la calidad asistencial.

UNIDAD DE EVALUACIÓN DE TECNOLOGÍAS SANITARIAS (UATS)

En el contexto de la pandemia, el equipo de la Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (UATS) del Centro Internacional de Investigación produjo 18 revisiones sistemáticas rápidas para apoyar la toma de decisiones internas en el Hospital. Además, esta *expertise* permitió la construcción de la Guía de Diagnóstico y Tratamiento Covid-19 con el Ministerio de Salud - una *living guideline* actualizada cada 15 días, con cuatro versiones entregadas y 24 revisiones sistemáticas. Por otro lado, el equipo de la UATS participó con la Asociación Brasileña de Medicina Intensiva (AMIB), la Sociedad Brasileña de Neumología y Tisiología (SBPT) y la Sociedad Brasileña de Enfermedades Infecciosas (SBI) para la construcción de guías para el tratamiento farmacológico de Covid-19.

La excelencia del Hospital llevó a la Institución a construir, junto con el Ministerio de Salud, la Guía de Diagnóstico y Tratamiento Covid-19, una *living guideline*

Se entregaron 31 protocolos clínicos al Ministerio de Salud, con 83 revisiones sistemáticas. Todas este material se publicará periódicamente en el *sitio web* de la Comisión Nacional para la Incorporación de Tecnologías en el SUS (Conitec). Habrá tres pautas metodológicas: una siguiendo el sistema de calificación Grading of Recommendations Assessment, Development and Evaluation (GRADE), otra siguiendo el asesoramiento técnico-científico, y el tercero es una revisión sistemática de ensayos controlados aleatorios.

RED NACIONAL DE INVESTIGACIÓN Y ASOCIACIONES INTERNACIONALES GRI 102-13

El Centro Internacional de Investigaciones ha integrado una red colaborativa con 250 instituciones brasileñas que desarrollan estudios de relevancia poblacional e instituciones internacionales. Uno de estos socios internacionales es el Population Health Research Institute (PHRI), un centro de investigación sin fines de lucro en la Universidad McMaster y Hamilton Health Sciences Corporation, en Canadá - donde el Dr. Álvaro Avezum es Investigador Asociado Internacional. La misión de PHRI es realizar investigaciones interdisciplinarias para mejorar los resultados de salud clave en enfermedades comunes y desatendidas que afectan no solo a los canadienses, sino a la población mundial en su conjunto. El Centro Internacional de Investigaciones del Hospital Alemão Oswaldo Cruz constituye y representa a PHRI en Brasil.

Educación y generación de conocimiento

En el sector educativo, el 2020 estuvo marcado principalmente por el traslado del área a un edificio cercano a la Unidad Paulista y por el enorme desafío de adecuar las clases presenciales a las salas virtuales debido a las medidas de distancia social adoptadas contra la pandemia. El uso de nuevos recursos tecnológicos y la mejora de metodologías activas fueron algunas de las herramientas que utilizaron la coordinación y los docentes. Además, se llevaron a cabo varias iniciativas de apoyo a los estudiantes con el objetivo de incrementar la interacción entre ellos y los profesores.

A pesar de las dificultades causadas por el año atípico, la Escuela Técnica de Educación para la Salud (ETES) siguió su camino para convertirse cada vez más en un referente, principalmente en la formación de técnicos de enfermería. A principios de año, en enero, el Consejo Federal de Enfermería (Cofen) certificó a través del Programa Nacional de Calidad (PNQ) el complejo de formación profesional del Hospital, que alberga la Facultad y la Escuela Técnica. Fueron evaluadas tanto la formación de Técnicos de Enfermería y Enfermeros y los programas de

posgrado de la categoría, como la infraestructura (que incluye el Centro de Innovación y Educación en Salud, donde se ubica el Centro de Simulación Realista y el área de Realidad Virtual). El complejo alcanzó el 98,2% de los indicadores en cuestión, y se convirtió en la primera institución de educación superior y la segunda de educación técnica certificada por Cofen en el estado de São Paulo.

La expansión del área de Educación es una prioridad estratégica para el Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que trabaja para lograr una posición de liderazgo y ser cada vez más reconocido como un hospital universitario cuya gran tradición asistencial también pasa por la docencia. Actualmente existen 34 posgrados disponibles (8 en el área de la medicina y 26 en el área multiprofesional), con 19 más en extensión (*Leer más en pag. 106*).

El objetivo de aumentar en un 60% la cantidad de estudiantes en toda el área de Educación se cumplió con la llegada de un número importante de estudiantes en 2020:



201

en la carrera de Técnico de Enfermería

27

en carreras técnicas de postgrado

93

en carreras de graduación

185

en carreras de posgraduación

En 2020, se lanzaron varios cursos de extensión y educación a distancia (EaD), alcanzando la marca de 6.795 alumnos, con 1.570 participando en cursos gratuitos. Además, la Facultad fue acreditada como Institución de Educación a Distancia – y recibió la autorización del Ministerio de Educación para la Carrera de Tecnología en Gestión Hospitalaria (también con la calificación más alta, que hizo que la carrera se sumase a las otras ya autorizadas o reconocidas con la calificación 5.0).



ESTUDIANTE MODELO

Tatiane Vinhas de Souza, estudiante de la carrera de Tecnología en Gestión Hospitalaria de la FECS, obtuvo la puntuación más alta entre todos los estudiantes graduados que rindieron el Examen Nacional de Desempeño del Estudiante (Enade) para esta carrera. Tatiane obtuvo 89,2 puntos, frente a un promedio nacional de 48,9 puntos.

El Net Promoter Score (NPS) en el área de Educación fue de 60,5 en promedio en la educación presencial y 92 en la educación a distancia

Incluso ante la pandemia Covid-19, no hubo aumento en las tasas de deserción en los cursos, pero sí una reducción con respecto a 2019: del 14,99% de inscriptos ese año, el área de Educación aumentó a 12,16% en 2020.



Ceremonia de entrega del Sello y Certificación de Calidad COFEN

CONTRIBUIR A HACER FRENTE A LA PANDEMIA

En asociación con Johnson & Johnson Brasil, el área de Educación del Hospital Alemão Oswaldo Cruz creó en 2020 tres cursos *on-line* vinculados a la emergencia sanitaria provocada por SARS-CoV-2. Uno fue el **Programa de Formación para combate del nuevo coronavirus en el entorno hospitalario** dirigido a enfermeros, auxiliares de enfermería, técnicos de enfermería y otros profesionales de la salud que están en la línea de frente en la atención al paciente con Covid-19, tanto en el sistema de salud privado como público. Con una duración de 40 horas, el primer curso se centró en un público multiprofesional; mientras que el segundo, con 100 horas de duración, se dedicó al área de enfermería. Finalmente, el **Curso de Actualización para Agentes Comunitarios de Salud y Agentes para combatir las Endemias para enfrentar el nuevo coronavirus** tuvo 4 horas de duración. Los alumnos de los tres cursos recibieron certificados otorgados por la Institución, que totalizó 4.798 profesionales capacitados hasta diciembre de 2020.

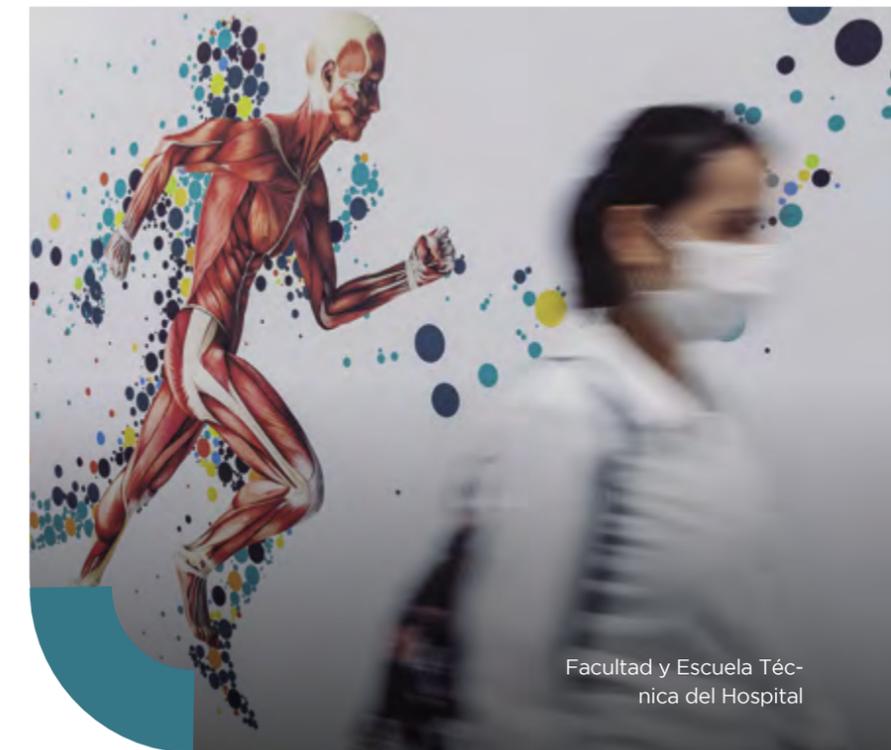
Otros aspectos destacados del área en 2020 fueron:

- > **La creación, en alianza con el área de Prácticas de Transformación y Asistencia, del Servicio de Monitoreo Hospitalario** proporcionado por estudiantes de la Facultad y la Escuela Técnica. El objetivo es ofrecer mayor comodidad a pacientes y familiares en necesidades básicas como alimentación, movilidad y movilización en la cama. Además, los estudiantes ayudan en la comunicación de pacientes y familiares con el equipo de asistencia médica durante todo el tiempo que se contra-

ta el servicio. La novedad es el resultado de un Trabajo de Graduación (TCC) del MBA en Gestión e Innovación en Salud, una carrera destacada de nuestra Facultad

- > **Concurso de Mejoras e Innovación** realizado en asociación con el área de Calidad, Seguridad y Resultados Clínicos. Se registraron 97 proyectos (30 de los cuales fueron de Innovación y 67 de Mejoras) y, de estos, 40 fueron enviados para evaluación (18 de Innovación y 22 de Mejoras). Tres proyectos fueron elegidos como ganadores: en el área asistencial, una propuesta de rehabilitación funcional para pacientes con Covid-19 que se sometieron a UCI; en el área administrativa, la implementación de un nuevo procedimiento de control de calidad para los Aceleradores Lineales de radioterapia, y, en el área de Innovación, un portal dirigido a visitantes de pacientes. Este portal consiste en un entorno virtual interactivo y fácil de entender para que lo utilicen los pacientes y sus familias. Contiene la información principal de los visitantes, lo que permite que los pacientes acompañen desde su celular, computadora o tablet solicitudes de visitas (con el fin de tener autonomía para autorizar el acceso o no). El desarrollo del *software* será realizada por el equipo de Tecnología Informática del Hospital

- > Desarrollo de 95 recursos para aprendizaje (como videos e infografías) por parte del equipo. **Innovativ** - Laboratorio de Innovación Conectada de la Facultad - enfocado en el apoyo institucional para enfrentar la pandemia
- > Proyecto de **Capacitación en Telemedicina**, creado con la intención de contribuir a la concienciación del equipo médico del hospital y de la comunidad científica en general sobre las posibilidades de utilizar la telemedicina de forma segura.
- > Creación del curso de extensión en **Gestión de Salud Corporativa**, con un programa diseñado para ayudar a los gerentes a tomar decisiones en medio de los desafíos impuestos por la pandemia
- > Creación del curso de extensión **Formación en Mindfulness para el Área de Salud**, que proporciona de forma científica y metodológica la comprensión y formación en técnicas de *mindfulness* - así como sus aspectos psicológicos y cognitivos



Facultad y Escuela Técnica del Hospital

APRENDIENDO EN LA PRÁCTICA

El año 2020 fue el escenario de una expansión de los programas educativos realizados en alianza con las áreas asistenciales y de gestión del Hospital, que son hoy uno de los principales factores para atraer más público a los cursos. En el **Programa de Apoyo y Desarrollo del Alumno (PDDA)**, los estudiantes de grado y educación técnica asisten en diversos procesos y flujos en las áreas de atención y gestión del Hospital. Cada sector que recibe a un estudiante paga el 50% de las cuotas mensuales de sus estudios.

En 2019, 55 estudiantes activos se beneficiaron con esta iniciativa distribuidos en nueve sectores del Hospital. En 2020 el número se elevó a 141 estudiantes inmersos en la realidad hospitalaria, una gran ventaja para los estudiantes en el campo de Salud.

CARRERAS

GRADO

- > Enfermería
- > Tecnología en Gestión Hospitalaria
- > Tecnología en Radiología

POSTGRADO LATO SENSU DEL ÁREA MÉDICA

- > Cirugía Bariátrica y Metabólica
- > Cirugía Robótica en Urología
- > Clínica Médica
- > Ecocardiografía
- > Endoscopia Digestiva Avanzada
- > Neurocirugía Oncológica
- > Onco Hematología - Práctica clínica en enfermedades linfoproliferativas

POSTGRADO LATO SENSU DEL ÁREA MULTIPROFESIONAL

- > Asistencia Farmacéutica en Oncología
- > Enfermería en Oncológica
- > Enfermería en Cuidados Intensivos
- > Genómica Nutricional Aplicada
- > Gerontología
- > Gestión de Servicios y Prácticas de Atención en Enfermería
- > Tecnología de Diagnóstico por Mamografía y Métodos de Biopsia de Mamas
- > Tecnología de Diagnóstico por Tomografía Computarizada y Resonancia Magnética

EXTENSIÓN

- > Formación en *Mindfulness* para el Área de Salud
- > Gestión en Salud Corporativa
- > Alergia e Intolerancia
- > Nutrición en la Primera Infancia
- > Gestión de la Salud 4.0
- > Capacitación en Telemedicina
- > Nutrición en Oncología
- > Gestión de Proyectos en Organizaciones de Salud
- > *Entrenamiento* en Salud y Bienestar
- > Buenas Prácticas en Calidad y Seguridad del Paciente
- > Evaluación y Tratamiento de Lesión por Presión
- > Cuidados Paliativos: agregar valor a la práctica
- > Capacitación para enfrentar al nuevo coronavirus para profesionales de Salud

CURSOS DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

- > Servicios de Diagnóstico y Terapia
- > Historia Médica Electrónica y Tecnología de la Información en Salud
- > Estructura de los Servicios de Asistencia
- > Apoyo Estratégico para Instituciones de Salud

CURSOS GRATUITOS

- > Precaución, Estándares y Aislamiento
- > NR32: Seguridad y Salud Ocupacional en los Servicios de Salud
- > Higienización de Manos
- > NR23: Protección Contra Incendios
- > Elaboración de Investigación Científica



Futuro de la salud y nuevos negocios

La pandemia terminó acelerando el entendimiento dentro de las instituciones de salud de que la tecnología ya no es un departamento ni la responsabilidad de un sector específico. La tecnología es cada vez más transversal a todos los sectores de la economía y la sociedad.

Dueño de una reconocida tradición innovadora, el Hospital Alemão Oswaldo Cruz ha utilizado la tecnología y el uso de datos como herramientas para ampliar la capacidad de los profesionales de la salud para brindar una mejor atención: más personalizada y eficiente.

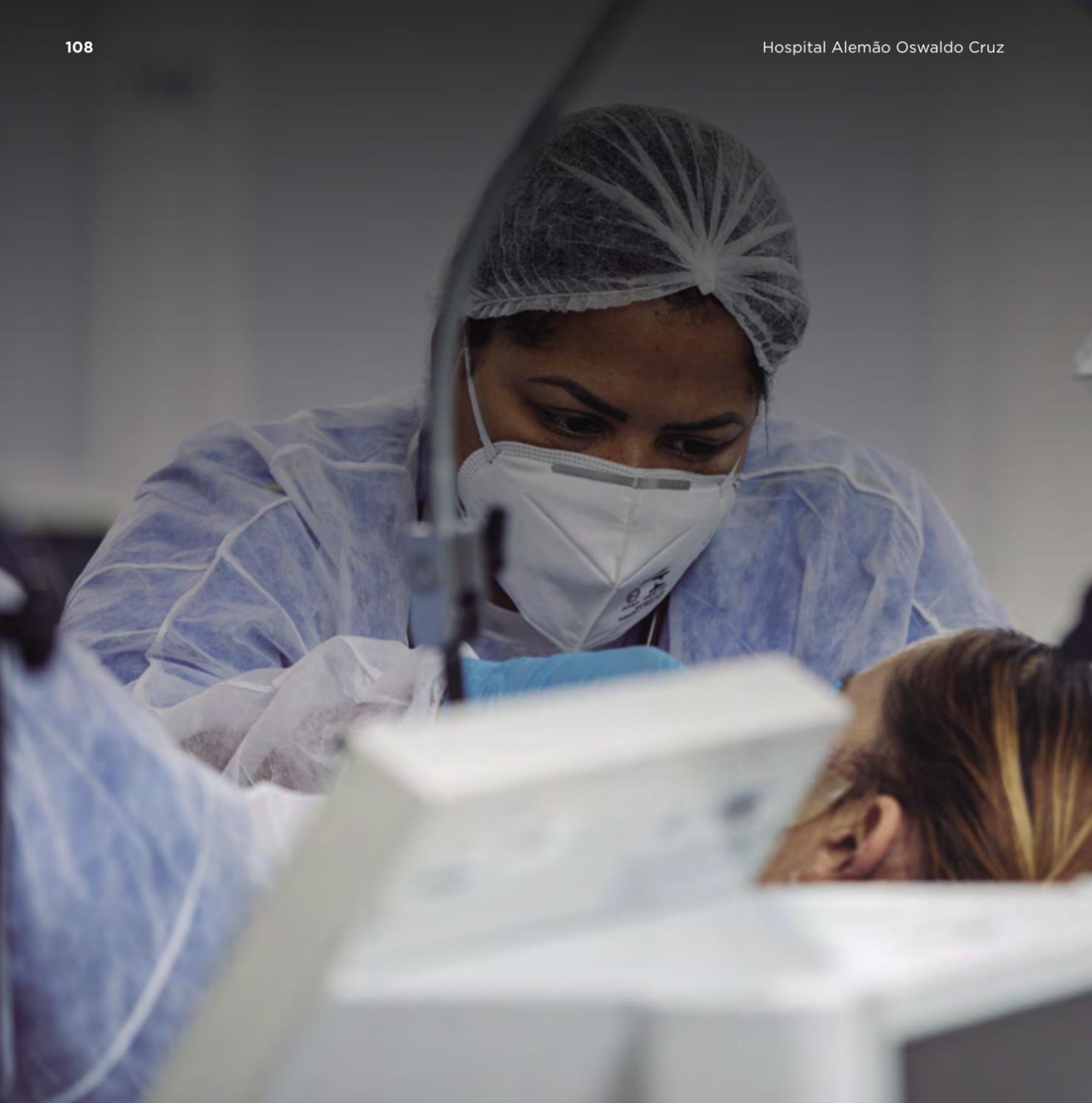
El objetivo de la Institución es hacer que todo en su gestión se mueva hacia ser lo más *data driven* posible – que involucra todo, desde procesos operativos hasta decisiones terapéuticas y de cuidado. Para hacer esto posible, el Hospital creó un laboratorio de datos que cuenta con un equipo dedicado exclusivamente. Entre las funciones de este equipo está emplear la ciencia de datos y la inteligencia artificial para ayudar a los equipos médicos y de gestión del hospital a identificar cada vez más situaciones en las que un paciente empeorará o mejo-

rá, o cuando una cama de UCI o un quirófano estarán vacíos. El objetivo final es cambiar el enfoque del modelo reactivo y utilizar la inteligencia analítica para que el Hospital pase de la contingencia a la predicción de enfermedades, y a un papel aún mayor en el recorrido de cada

paciente, ofreciendo experiencias de atención más alineadas con expectativas y necesidades de los pacientes y profesionales de la salud en el siglo XXI.

LA TELEMEDICINA COMO RECURSO

Es muy probable que la pandemia haya transformado permanentemente el comportamiento de los pacientes, al menos hasta cierto punto. El Hospital contrató una consultoría que realizó un estudio con más de 4 mil personas en todo el mundo y que concluyeron que los pacientes son cada vez más abiertos y deseosos de interacciones e intervenciones digitales y virtuales; ya sea como complemento del modelo tradicional o como sustituto del mismo. Además, la practicidad y conveniencia de la telemedicina son especialmente importantes para pacientes de otras ciudades y/o que necesitan algún tipo de seguimiento médico que se pueda realizar a la distancia. Por todo ello, el Hospital pretende hacer de la telemedicina una posibilidad en cada vez más puntos del recorrido del paciente, ya sea en el sector privado o en el sector público –, haciendo que la excelencia en la atención de la Institución llegue cada vez a más lugares.



Responsabilidad Social

7.

EN ESTE CAPÍTULO

- > Impacto en la salud brasileña
- > Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz
- > Proadi-SUS

LA ATENCIÓN A LOS IMPACTOS QUE PROMOVEMOS EN LA SALUD PÚBLICA DEL PAÍS ES PRIORIDAD EN NUESTRO MODELO DE GESTIÓN

Los aspectos sociales inherentes a sus actividades son mucho más que el foco de un directorio específico, son algo que el Hospital Alemão Oswaldo Cruz tiene en cuenta tanto en el día a día como en sus decisiones estratégicas.

El compromiso y el diálogo ha llevado a la Institución a evolucionar en la construcción de una agenda de sustentabilidad y en su capacidad de contribuir a la generación de conocimiento científico y la difusión de mejores prácticas que, combinadas, se traducen en un mayor acceso para todos los brasileños a servicios de salud más efectivos.



Impacto en la salud brasileña

GRI 103-2, 103-3 | 203, 203-2, 103-2, 103-3 | 413, 413-1

Las actividades del Hospital Alemão Oswaldo Cruz en el área de Responsabilidad Social se centran en dos frentes. Por un lado, el Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (Proadi-SUS) del Ministerio de Salud, en el que la Institución participa desde 2009 y desarrolla una serie de proyectos, habiendo cerrado el Trienio 2018-2020 con una inmunidad tributaria de R\$ 191.098,648 invertidos, con un total de R\$ 192.753,133 aplicados en 23 proyectos.

Por otro lado, se destaca el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, Organización Social de Salud que se lanzó en la gestión de salud pública brasileña a través de la administración del Complejo Hospitalar dos Estivadores, AMBESP - Ambula-

tório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira y el Hospital de Campaa del Complejo Hospitalar dos Estivadores (Hospital Vitória), todos ubicados en el municipio de Santos (SP). Los dos últimos entraron en funcionamiento administrados por el Instituto en 2020.

La magnitud de la emergencia que representó la pandemia estuvo acompañada de un compromiso igualmente relevante de recursos específicos en el Sistema Único de Salud (SUS), que tuvo sus limitaciones estructurales expuestas durante 2020 y puestas a prueba nuevamente en el primer trimestre de 2021.

En este escenario, tanto el Hospital Alemão Oswaldo Cruz como el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz se



R\$ 192,7 millones

aplicados a 23 proyectos bajo el Proadi-SUS durante el trienio 2018-2020

PROADI-SUS

RESPONSABILIDAD SOCIAL PROADI-SUS 18/20



¿Dónde estamos?

encuentran en una posición de vanguardia que les permitirá posicionarse de la mejor manera posible para el complejo escenario que emergerá de la pospandemia. El potencial de consultoría, por ejemplo, representa una fuente de futuro aporte social, así como la continuidad del impacto positivo y legado dejado en la salud pública con la administración de los centros hospitalarios y ambulatorios.

El acceso a servicios de salud de excelencia, que, por la estructura matricial y *expertise* acumuladas hacen del Hospital Alemão Oswaldo Cruz su principal referente, es uno de

los impactos más relevantes de la Institución en el bienestar de la sociedad. Desde el punto de vista económico, aún se destaca el tema de la creación de empleo: la expansión de los servicios de salud pública, a través de AMBESP - Ambulatorio Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira, del Hospital Campaña y las camas para Covid-19 en el Complejo Hospitalar dos Estivadores, generó mil nuevos puestos de trabajo en el mercado laboral local en 2020, directa e indirectamente. En estos lugares, el 100% del público es atendido a través del SUS.

AYUDA PARA COMBATIR EL COVID-19 EN LA RED PÚBLICA GRI 413-1

La excelencia que el Hospital Alemão Oswaldo Cruz mostró a lo largo de 2020 en el enfrentamiento al Covid-19 también se llevó a la red de salud pública. Apoyar al Ministerio de Salud en la lucha contra la pandemia a través del Programa de Apoyo al Desarrollo Institucional del Sistema Único de Salud (Proadi-SUS) fue, por supuesto, la prioridad del año.

A través de su equipo de la Unidad de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (UATS), la Institución produjo 18 revisiones sistemáticas rápidas para apoyar la toma de decisiones

NACIONAL

ALCANCE DEL GRUPO DE TRABAJO COVID-19

- Actuamos en los **26 estados y el Distrito Federal**
- **22** proyectos enfocados en la gestión
- **10** proyectos de capacitación
- **4** proyectos de investigación
- **2** proyectos de evaluación de tecnologías sanitarias

- Estados con hasta 10 instituciones del SUS beneficiadas
- Estados con hasta 30 instituciones del SUS beneficiadas
- Estados con más de 30 instituciones del SUS beneficiadas



internas del hospital y participó en la Guía de Diagnóstico y Tratamiento de Covid-19 con el Ministerio de Salud (*ver más en el capítulo de Innovación, Investigación y Educación*).

Además, el Hospital ha desarrollado, también en conjunto con el Ministerio de Salud, TeleHAOC, un portal de teleorientación multiprofesional. Esta iniciativa permitió a los profesionales de la salud pública de todo el país responder preguntas en tiempo real sobre el nuevo coronavirus a través de un apoyo multiprofesional, que ofreció orientación sobre rutinas y procesos asistenciales para los agentes de salud en la línea del frente contra Covid-19.

Las pautas son proporcionadas virtualmente por un equipo formado por médicos intensivistas e infectólogos, enfermeras, fisioterapeutas, farmacéuticos, nutricionistas y psicólogos del Hospital, quienes también están

disponibles para participar en teleconferencias individuales con profesionales de hospitales públicos.

Otra acción importante del Hospital fue brindar acceso a su plataforma Moodle, desde la educación a distancia, para que el público en general pudiera tener acceso a repositorios de contenido técnico – como protocolos, flujos y cuidados específicos al tratamiento de Covid-19– y también a una serie de materiales de apoyo relacionados con el manejo de la enfermedad.

Aún dentro de los proyectos desarrollados en el ámbito de Proadi-SUS, cabe señalar que el el trienio 2018-2020 estuvo marcado por acciones importantes que fueron más allá de las entregas ya previstas en cada proyecto. La Institución actuó directamente en la reducción de costos a través de la optimización de los procesos de atención en los hospitales públicos, en el apoyo directo a los

gerentes de salud municipales y estatales, en el fortalecimiento de la farmacia clínica y en la reducción de infecciones en UCIs de un grupo de hospitales brasileños que lograron superar la meta propuesta. Esto redujo al 50% el número de contagios, lo que salvó 2.430 vidas y generó un ahorro de R\$ 320 millones para el SUS.

Con el fin de potenciar los procesos de gestión de proyectos, el Hospital creó en 2018, dentro del Pilar de Responsabilidad Social, el Centro de Gestión del Conocimiento. El propósito de esta estructura es fomentar prácticas para captar y compartir conocimiento acumulado, fortaleciendo el aprendizaje organizacional. En él se estructuró el trabajo de Monitoreo y Evaluación de la cartera de proyectos, brindando mayor calidad y transparencia a los resultados y brindando un valioso apoyo al proceso de planificación del nuevo trienio 2021-2023 al calificar la construcción de indicadores de proceso y resultados.

Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz

El Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz jugó un papel clave en la lucha contra el coronavirus en el sistema de salud pública de Santos en 2020, donde administró un Hospital de Campaña de 110 camas, que tuvo 590 atenciones (considerando hospitalizaciones) en el año.

En el Complejo Hospitalar dos Estivadores, en Santos, se realizaron reformas para remodelar todo el espacio y activar pisos. Se crearon 40 camas de UCI y se remodelaron 25 camas de clínica médica para atención exclusiva a pacientes afectados por Covid-19.

El Instituto también amplió su campo de acción para brindar

asistencia a través de una consultoría especializada, en la que guió a escuelas, colegios y empresas en la vuelta a las actividades presenciales con el objetivo de prevenir la contaminación por el nuevo coronavirus y garantizar mayor seguridad. Se firmaron alianzas con el Colégio Imperatriz Leopoldina, Liceu Jardim, Célia Helena, Colégio Humboldt, entre otras instituciones.

En el Colégio Humboldt, el Instituto elaboró los nuevos lineamientos para las medidas de seguridad sanitaria en el colegio, en cumplimiento de las recomendaciones del Plan São Paulo, un conjunto de estrategias definidas por el Gobierno del Estado para la reanudación en varios sectores de la economía durante la pandemia Covid-19, así como las recomendaciones de los organismos sanitarios competentes, como el Ministerio de Salud, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Vigilancia Sanitaria.



UCI del Complejo Hospitalar dos Estivadores



AMBESP - Ambulatório Médico de Especialidades Dr. Nelson Teixeira

ESTIVADORES: HUMANIZACIÓN Y ADAPTACIÓN A LA PANDEMIA

Conquistada vía convocatoria pública en 2016, la administración del Complejo Hospitalar dos Estivadores, en Santos (SP), representa un hito para el Hospital en términos de generación de impacto.

La Institución aporta su conocimiento en la unidad, referente en el área materno infantil en la región, con acciones de difusión del Modelo de Atención, una intensa rutina de capacitación e inversiones en calidad y seguridad.

Con la pandemia, el Gobierno Municipal de Santos decidió ampliar el servicio: se crearon 65 nuevas camas para hacer

frente al Covid-19, 25 de clínica médica y 40 de UCI. El complejo se ha convertido en uno de los puntos más importantes de recepción, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad.

Con el fin de promover un impacto más significativo en la sociedad, se lleva a cabo un conjunto de acciones que siguen la Política Nacional de Humanización. El Ambulatorio de Especialidades Médicas cuenta con el Grupo de Trabajo de Humanización, que trabaja para concebir e implementar nuevas iniciativas de humanización que beneficien a los usuarios y profesionales de la salud.

El grupo está compuesto por un equipo multidisciplinar de diferentes áreas. Algunas de las acciones lideradas por el grupo son conversaciones para orientar a los usuarios sobre alcoholismo, diabetes, tabaquismo e infecciones de transmisión sexual, entre otras, además de abordar acciones de sensibilización para los profesionales de la salud interna.

EXPANSIÓN: AMBESP - AMBULATORIO MÉDICO DE ESPECIALIDADES DR. NELSON TEIXEIRA Y HOSPITAL DE CAMPAÑA

Incluso la pandemia no impidió la expansión de las actividades del Instituto Social en Santos. En el nuevo AMBESP - Especialidades Médicas Ambulatorias Dr. Nelson Teixeira, se realizaron 68 mil consultas, en 24 especialidades, a lo largo del año, lo que representa el 25% de la población del municipio atendido con un modelo basado en resolutividad y líneas de atención.

Y todo ello en un escenario en el que la AMBESP estuvo cerrada -poco después de su inauguración- durante un período, al inicio de la pandemia, por la reubicación de empleados y recursos por parte del gobierno.

Merece una mención especial la línea de atención para la diabetes tipo 1 creada para AMBESP, con el apoyo de la telemedicina. La pandemia causó que este tipo de recurso sea más aceptado (incluso por los organismos reguladores), lo que abre un nuevo frente para el Instituto Social.

El Hospital de Campaña fue inaugurado en Santos para el tratamiento de casos de Covid-19 en un contexto de avance de la pandemia en la Baixada Santista. Perteneciente al United Health Group Brasil, propietario del operador de salud Amil, el Hospital Vitória fue cedido gratuitamente al municipio mediante un plazo

de préstamo, válido hasta el 31 de diciembre de 2020.

La gestión de este Hospital fue compartida entre el Gobierno Municipal y el Instituto Social Hospital Alemão Oswaldo Cruz, mediante una modificación al contrato de gestión del Complejo Hospitalar dos Estivadores. El costo mensual de la unidad, R\$ 4,8 millones, se pagó con recursos del Gobierno del Estado.

Administrada por el Instituto Social, la nueva AMBESP atendió el equivalente al 25% de la población de Santos en seis meses, con un modelo basado en resolutividad y líneas de atención -con énfasis en la atención de pacientes con diabetes tipo I, con un enfoque multidisciplinario

CAMINO A LA ACREDITACIÓN

Actualmente, solo el 0,3% de los hospitales públicos brasileños tienen acreditación internacional (JCI o ACI). El Complejo Hospitalar dos Estivadores, a través del Instituto Social, está trabajando para ser parte de este selecto grupo con la certificación Joint Commission International. Los avances hacia ese objetivo han sido consistentes y también han incluido intensas acciones de desarrollo de los empleados.



Medio ambiente y ecoeficiencia

8.

LA INSTITUCIÓN INVIERTE EN EL CONTROL DE IMPACTOS Y TRABAJA PARA UTILIZAR ADECUADAMENTE LOS RECURSOS NATURALES ESENCIALES PARA LA OPERACIÓN

Medio ambiente y eficiencia

Los impactos ambientales relacionados con la operación son un punto de atención para el Hospital Alemão Oswaldo Cruz, que viene realizando una serie de esfuerzos a favor de una mayor eficiencia energética en sus proyectos de nuevas unidades y torres, un menor consumo de agua y una gestión más eficiente de residuos.

Los indicadores incluyen las Unidades Paulista, Vergueiro y Campo Belo y se gestionan en un sistema propio, capaz de detectar variaciones y necesidades para incrementar la eficiencia en las instalaciones del Hospital.

ENERGÍA GRI 103-2, 103-3 | 302

El Hospital viene trabajando para mantener una política interna de concienciación sobre el uso de la energía mediante el uso de las comunicaciones y la aplicación de tecnologías para reducir el consumo, con énfasis en las herramientas de automatización.

EL CONSUMO DE COMBUSTIBLE DE FUENTES NO RENOVABLES (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Gasoducto São Paulo	13.774,97	13.102,66	14.654,57
Combustible Diesel	1.111,50	876,00	1.029,85
Total	14.886,47	13.978,66	15.684,43

ENERGÍA CONSUMIDA (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Electricidad	69.727,82	89.312,13	97.627,61

ENERGÍA TOTAL CONSUMIDA (GJ) GRI 302-1

	2018	2019	2020
Combustibles de fuentes no renovables	14.886,47	13.978,66	15.684,43
Energía consumida	69.672,08	89.312,13	97.627,61
Total	84.558,55	101.425,27	113.312,03

AGUA GRI 103-2, 103-3 | 306

El Hospital fomenta el uso consciente del agua a través de comunicaciones internas, la aplicación de tecnologías para reducir el consumo de agua, el uso de agua recuperada y el seguimiento del uso de recursos (que puede reducirse siempre que posible). En 2020 se mantuvieron las políticas de concienciación interna sobre el uso del agua, aplicación de tecnologías para reducir el consumo y el uso de agua recuperada.

EFLUENTES Y RESIDUOS

GRI 103-2, 103-3 | 306

El Hospital cuenta con rutinas internas para el tratamiento de residuos y efluentes en línea con la Resolución RDC N. 222, que regula las Buenas Prácticas de Gestión de Residuos Sanitarios.

El monitoreo y evaluación de este indicador lo hace el área de Seguridad Laboral y Medio Ambiente de la Institución. Además, periódicamente se realizan auditorías en las áreas para verificar el cumplimiento de los procesos de descarte, identificación y concientización. El gasto en tratamiento y disposición de residuos fue de R\$ 1.047.924,66 en 2020.

Incluso en el escenario pandémico se mantuvieron las rutinas y el compromiso con la correcta disposición de los materiales reciclables (que creció un 22,64% en el año) demuestra esta evolución. También hubo aumento en la generación de residuos asociados a la asistencia debido a la alta ocupación resultante del Covid-19 y las diversas precauciones necesarias para proteger a los pacientes y empleados.

VOLUMEN TOTAL DE AGUA RECOLECTADA EN TODAS LAS ÁREAS Y ÁREAS CON ESTRÉS HÍDRICO, POR FUENTE (ML) GRI 303-3

	2018	2019	2020
Agua subterránea (total)	NA	NA	3.337,00
Agua de terceros (total)	137.981,00	194.602,02	169.009,00
Total	137.981,00	194.602,02	172.346,00

EFLUENTES Y RESIDUOS GRI 306-2

Deposito de residuos peligroso (toneladas)	2018	2019	2020
Incineración (quema masiva)	63,65	91,26	131,22
Relleno sanitario	510,01	394,94	526,12
Almacenamiento in situ (desechos radiactivos)	0,00	0,863	0,429
Total	14.027,66	10.649,06	10.861,76

Otras prácticas correctas de eliminación ocurren continuamente en el Hospital, incluyendo los residuos tecnológicos, pilas y baterías, el aceite vegetal, las colillas de cigarrillos y la logística inversa de los envases de plástico. Los envases de plástico se eliminan en colaboración con un fabricante que garantiza la correcta eliminación de los residuos.

ELIMINACIÓN DE RESIDUOS NO PELIGROSOS (TONELADAS) GRI 306-2

	2018	2019	2020
Reciclaje	216,83	235,23	288,48
Relleno sanitario	1.070,17	1.163,87	1.174,69
Total	1.286,99	1.399,10	1.463,17

En 2020, la Unidad Campo Belo contaba con un seguimiento unificado en relación a la cantidad de residuos no peligrosos (reciclables + relleno sanitario). El seguimiento individualizado comenzó a realizarse en 2021



Reciclaje de residuos



Índice
GRI

CONTENIDOS GENERALES				
Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
GRI 101: Fundamentos 2016				
	GRI 101 no tiene contenido			
Perfil organizacional				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-1 Nombre de la Organización	12		
	102-2: Actividades, marcas, productos y servicios	12		
	102-3 Ubicación de la sede	12		
	102-4 Ubicación de las operaciones	16		
	102-5 Propiedad y forma jurídica	12		
	102-6 Mercados servidos	16		
	102-7 Tamaño de la organización	16		
	102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	84, 85 y 86		8, 10
	102-9 Cadena de suministro	91		
	102-10: Cambios significativos en la organización y en su cadena de suministro	19		
	102-11 Principio o enfoque de precaución	66		
	102-12 Iniciativas externas	100		
	102-13 Afiliación a asociaciones	101		
Estrategia				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	8 y 10		
Ética e integridad				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	24		16
Gobernanza				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-18 Estructura de gobernanza	24		16

CONTENIDOS GENERALES				
Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
Participación de los grupos de interés				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-40 Lista de grupos de interés	47		
	102-41 Acuerdos de negociación colectiva	El 100% de los empleados están cubiertos por acuerdos de negociación colectiva.		8
Participación de los grupos de interés				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-42 Identificación y selección de grupos de interés	47		
	102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	47 y 80		
	102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	47 y 80		
Prácticas para la elaboración de informes				
GRI 102: Contenidos generales 2016	102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	5		
	102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	5		
	102-47 Lista de temas materiales	47		
	102-48 Reexpresión de la información	Los indicadores con reexpresión o revisión de datos se detallan en una nota a pie de página o en el texto.		
	102-49 Cambios en la elaboración de informes	5		
	102-50 Cambios en la elaboración de informes	1/1/2020 al 31/12/2020.		
	102-51 Fecha del último informe	Abril de 2020.		
	102-52 Ciclo de elaboración de informes	Anual.		
	102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	5		
	102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI.		
	102-55 Índice de contenidos GRI	122		
	102-56 Verificación externa	No hubo.		

TEMAS MATERIALES

Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
Desempeño económico				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	70		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	70		
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	201-1 Valor económico directo generado y distribuido	71		8,9
	201-3 Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	El Hospital cuenta con un plan de contribución definida mínima, regular o adicional, según el aporte del empleado. La contribución mínima del empleador es el 1% del salario de participación, limitado a R\$ 5.824,11 (referencia marzo de 2020). Es deber del empleador realiza las contribuciones prometidas hasta la fecha de elegibilidad del participante para el beneficio o hasta que sea despedido, o hasta que se certifique su discapacidad o fallecimiento.		
	201-4 Asistencia financiera recibida del gobierno	El gobierno no patrocina directa o indirectamente las operaciones de la Institución.		
Impactos económicos indirectos				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	110		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	110		
	203-2 Impactos económicos indirectos significativos	110		1, 3, 8

TEMAS MATERIALES

Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
Anticorrupción				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	28		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	28		
	205-3 Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	28		16
Energía				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	118		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	118		
GRI 302: Energía 2016	302-1 Consumo energético dentro de la organización	118		7, 8, 12, 13
Agua y efluentes				
GRI 103: Enfoque de gestión 2018	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	119		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	119		
GRI 103: Enfoque de gestión 2018	303-1 Interacción con el agua como recurso compartido	119		6, 12
	303-2 Gestión de los impactos relacionados con los vertidos de agua	Decreto 8468 - ART 19A, Ordenanza de consolidación 5, RDC 11, NBR 17665.		6
	303-3 Extracción de agua	119		6, 8, 12
Efluentes y residuos				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	119		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	119		
	306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	119		3, 6, 12

TEMAS MATERIALES				
Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
Empleo				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	81		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	81		
GRI 401: Empleo 2016	401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	86		5, 8, 10
	401-2 Prestaciones para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	85		3, 5, 8
Formación y enseñanza				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	82		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	82		
GRI 404: Formación y enseñanza 2016	404-1 Media de horas de formación al año por empleado	84		4, 5, 8, 10
	404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	88		5, 8, 10
Comunidades locales				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	110		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	110		
GRI 413: Comunidades locales 2016	413-1 Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	111		
Salud y seguridad de los clientes				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	66		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66		

TEMAS MATERIALES				
Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes 2016	416-1 Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	66		
	416-2 Casos de incumplimiento relativos a los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos y servicios	No hubo multa, pena o advertencia aplicada a la Institución.		16
Marketing y etiquetado				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	66		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	66		
GRI 417: Marketing y etiquetado 2016	417-1 Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	La institución cuenta con políticas para regular la compra, disponibilidad/transporte, almacenamiento y monitoreo de materiales peligrosos, así como los lineamientos FISQP (Ficha de Información de Seguridad Química) a disposición de todos los empleados, terceros y socios. Existe una política PGRSS (programa de gestión de desechos de servicios de salud) que monitorea y gestiona la posibilidad de impacto ambiental de los residuos generados por productos sanitarios.		12
Privacidad del cliente				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	28		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	28		

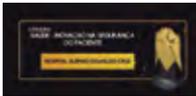
TEMAS MATERIALES				
Estándares GRI	Contenido	Página/URL	Omisión	ODS
GRI 418: Privacidad del cliente 2016	418-1 Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	28		16
Cumplimiento socioeconómico				
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1 Explicación del tema material y su cobertura	48		
	103-2 Enfoque de gestión y sus componentes	28		
	103-3 Evaluación del enfoque de gestión	28		
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1 Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	No recibimos multas ni sanciones significativas debido al incumplimiento de leyes y regulaciones.		16



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero y agricultura sostenible
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsable
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianza para lograr los objetivos

CERTIFICACIONES Y PREMIOS

<p>2003</p>  <p>Certificación ONA Nivel 2 Administración integrada</p>	<p>2005</p>  <p>Certificación ONA Nivel 3 Excelencia</p>	<p>2007</p>  <p>Certificación Temos</p>	<p>2008</p>  <p>Recertificación ONA Nivel 3 Excelencia</p>	
<p>2009</p>  <p>Certificación del Centro de Cirugía Bariátrica</p>	 <p>Acreditación JCI</p>	<p>2010</p>  <p>Certificación Temos</p>	<p>2011</p>  <p>Prêmio Gestão com Qualidade</p>	
<p>2012</p>  <p>Certificación del Centro de Endoscopia SOBED</p>	 <p>Reacreditación JCI</p>	 <p>Programa de Bienestar Premio Nacional de Calidad de Vida</p>	<p>2013</p>  <p>Certificación Temos</p>  <p>Servicio de Nutrición Sello Green Kitchen</p>  <p>Prêmio Saúde Programa de Bienestar</p>	
<p>2014</p>  <p>JCI: Evaluación de la extensión de la Torre E</p>	 <p>Certificación del Centro de Endoscopia SOBED</p>	 <p>Premio As Melhores da Dinheiro: mejor compañía en el área de salud del país</p>	<p>2015</p>  <p>Reacreditación JCI</p>	
<p>2015</p>  <p>Certificación Leed Gold</p>	<p>2016</p>  <p>Recertificación del Centro en Cirugía Bariátrica</p>	 <p>Premio latinoamericano de Excelencia en Higiene de Manos</p>	 <p>JCI</p>  <p>Premio As Melhores da Dinheiro: mejor compañía en el área de salud del país</p>	
<p>2017</p>  <p>Premio a las Mejores Empresas en Salud y Seguridad Laboral - ANIMASEG</p>	 <p>Programa São Paulo Amigo do Idoso</p>	 <p>Premio Aberje Comunicación y Relación con la prensa</p>	 <p>Premio Aberje Medios Impresos Revista LEVE</p>	<p>2017</p>  <p>Premio Nacional de Calidad de Vida</p>
<p>2017</p>  <p>Premio As Melhores da Dinheiro: mejor compañía en el área de Salud del país</p>	<p>2018</p>  <p>Premio Aberje Medios Impresos Revista LEVE</p>	 <p>Premio Aberje Medios Digitales</p>	 <p>Servicio de Nutrición Sello Green Kitchen</p>	 <p>Reacreditación JCI</p>
<p>2018</p>  <p>Global Healthy Workplace Awards</p>	 <p>Premio Automatización 2018</p>	 <p>Recertificación del Centro de Cirugía Bariátrica</p>	 <p>Premio As Melhores da Dinheiro: mejor compañía en el área de Salud del país</p>	<p>2019</p>  <p>Servicio de Nutrición Sello Green Kitchen</p>
				<p>2020</p>  <p>Great Place to Work</p>  <p>Certificación de Escuela Técnica y Facultad - Sello de Cofen</p>

INFORME INTEGRADO 2020
HOSPITAL ALEMÃO OSWALDO CRUZ

Dirección

PAULO VASCONCELLOS BASTIAN

Presidente y Director General

Coordinación General

MELINA BEATRIZ GUBSER

Gerente de Comunicaciones Corporativas

Coordinación Editorial

MICHELLE BARRETO

Coordinadora de Comunicación Corporativa

BIANCA RIBEIRO

Analista de Comunicaciones Corporativas

Traducción española

MS TRADUÇÃO JURAMENTADA E TÉCNICA

Asistencia de Producción

RAFAELA ROSAS

Analista de Comunicaciones Corporativas

Diseño gráfico y editorial, edición y consultoría GRI

REPORT SUSTENTABILIDADE

Fotos

LALO DE ALMEIDA

ROBERTO ASSEM

IMÁGENES DE LA COLECCIÓN DEL HOSPITAL

Impresión

FORMA CERTA

Unidad Paulista

Rua Treze de Maio, 1.815
Bela Vista
CEP 01327-001
São Paulo-SP
Teléfono.: 11 3549 1000

Unidad Campo Belo

Avenida Vereador José Diniz, 3.457
Sobreloja
Campo Belo
CEP 04603-003
São Paulo-SP
Teléfono: 11 2344 2700

Unidad Vergueiro

Rua São Joaquim, 36
Liberdade
CEP 01508-000
São Paulo-SP
Teléfono: 11 3549 1000

www.hospitaloswaldocruz.org.br

 /hospitalalemaoswaldocruz

 /company/hospitalalemaoswaldocruz

 /hospitalalemaoswaldocruz

 /hospitalalemao