



**COMITÉ DE EDUCACIÓN CONTINUA Y CONTINUADA
COORDINADORA: DRA CELINA MONTEMAYOR**

**PROGRAMA CONSULTA AL EXPERTO
COORDINADORA: DRA GRACIELA LEÓN DE GONZÁLEZ**

ESTRATEGIAS PARA DONACIÓN VOLUNTARIA DE SANGRE

**PROFESORA INVITADA: DRA MÓNICA PESÁNTEZ PESÁNTEZ.
GERENTE DE HEMOCENTRO NACIONAL Y RED DE SERVICIOS DE SANGRE
DE CRUZ ROJA ECUATORIANA
Doctora en Medicina General, UNIVERSIDAD CENTRAL DEL
ECUADOR.**

**Curso de Administración Estratégica de Proyectos, UNIVERSIDAD DE
BERKELEY. Gestión de Ventas y Marketing relacional, Marketing
Internacional, Dirección Estratégica, Finanzas, Presupuestos y Control de
Gestión, Economía para la toma de decisiones, Comunicación
Corporativa, Gestión de Operaciones, Evaluación de Proyectos y Gestión
de Recursos Humanos, UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO, ALTA
DIRECCION ESCUELA DE NEGOCIOS PROGRAMA DE DESARROLLO
GERENCIAL . mpesantez@cruzroja.org.ec**

INTRODUCCIÓN

¿Qué es la Donación Voluntaria de Sangre (DVS)?

Es la donación de sangre que realizan los donantes voluntarios altruistas. Así se define al donante voluntario como “aquella persona que dona sangre, plasma u otros componentes sanguíneos por su propia voluntad, sin recibir pago alguno por este concepto, sea en forma de dinero o de cualquier género que pueda ser considerado como sustituto del dinero.”¹ Es preciso recalcar que ciertas muestras de gratitud para con el accionar del donante tales como la provisión de un refrigerio o el reembolso de los costos incurridos para transportarse hacia el lugar en donde se efectúa la donación no deben ser considerados como mecanismos de remuneración pues dichos actos son prácticas aceptadas para aquellos de donación no remunerada de sangre.

¿A partir de cuándo inicia?

El uso de la sangre almacenada comenzó a causa de las necesidades que se experimentaron durante la primera Guerra Mundial (1914-1918). Más adelante, los bancos de sangre a gran escala empezaron a operar en la década de 1930. Es preciso resaltar que, si bien la donación de sangre nace con los bancos de sangre, es recién a partir de la década de los 70 que se promueve la donación voluntaria de sangre en el mundo, adquiriendo más importancia desde la década de los 80. En esta línea, el 41er Consejo Directivo de la OPS, celebrado en 1999, adoptó la Resolución CD41.R15,² que insta a los Estados Miembros “a que promuevan el desarrollo de los programas nacionales de sangre y servicios de transfusión, con base en la donación voluntaria, altruista y repetida de sangre como uno de los indicadores del desarrollo humano de la población, y en la garantía de la calidad”.

Desde el inicio de sus operaciones y hasta la presente fecha, el principal reto de los bancos de sangre ha sido contar con sangre lo más segura posible para su transfusión. Para ello, de manera progresiva, se han incorporado una serie de medidas, a saber: (i) el interrogatorio y el examen físico para la selección adecuada de potenciales donantes; (ii) el método de recolección de sangre con el fin de evitar la contaminación bacteriana; (iii) el tamizaje de enfermedades transmisibles por sangre; (iv) los métodos de almacenamiento de hemocomponentes; (v) las indicaciones para la transfusión de los diferentes hemocomponentes; y, (vi) ante todo, contar con la materia prima segura que constituyen los donantes voluntarios altruistas no remunerados repetitivos.

¿Por qué donar voluntariamente?

El donante voluntario de sangre es considerado como un donante de bajo riesgo de transmitir infecciones transmisibles por la sangre. Lo anterior dado que el donante voluntario no tiene ningún tipo de presión o incentivo económico para donar por lo que tiende a contestar las preguntas de su entrevista con sinceridad sin ocultar o tergiversar información relativa a su estado de salud. Adicionalmente, los donantes voluntarios habituales o repetitivos se consideran aun más seguros que los donantes voluntarios de primera vez, pues este tipo de donantes conoce los requisitos para donar, así como las conductas de riesgo. Incluso, esta clase de donantes puede autoexcluirse al momento de llenar su encuesta a fin de evitar afectar al potencial paciente receptor.

Es preciso mencionar que en algunos países en los que no se cuenta con suficientes donantes voluntarios,³ se cuenta con donantes familiares, es decir, aquellas personas

que guardan un vínculo de parentesco con una persona enferma que requiere sangre o que bien donan porque lo conocen y lo quieren ayudar. Por último, cabe señalar que remunerar a una persona para obtener su sangre sigue siendo considerado como una conducta moralmente reprochable. Así, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y la Organización Mundial de la Salud consideran que es moralmente inaceptable que cualquier asunto relacionado con la salud se base en la compra de alguna parte del cuerpo humano, incluyendo la sangre.⁴

ANTECEDENTES

Son múltiples las razones que pueden motivar a una persona a donar sangre, así como a permanecer donando de manera repetitiva y continua. Entre los posibles motivos se puede mencionar, el altruismo, la responsabilidad social, el interés personal o incluso la presión social o familiar. En este sentido, se ha reconocido que existen varias razones que pueden conducir a una persona a donar. Así, una persona puede motivarse a donar por seguir el ejemplo de su padre donador de sangre, por demostrar valentía frente a su novia, dado que un amigo necesita sangre, por querer ayudar a alguien desconocido o por hacerse gratis la prueba de HIV.⁵ Debido a que existen distintas razones que conllevan a la donación voluntaria de sangre, resulta clave conocer el comportamiento de los donantes de su localidad, región y país. Dicho de otro modo, es preciso identificar a aquellas personas que donan por primera vez, investigar los motivos que llevan a otros donantes a repetir esta conducta habitualmente y determinar por qué otras personas no vuelven a donar.

Adicionalmente, cabe mencionar que los donantes primerizos son de suma importancia porque representan la continuación del suministro de sangre.⁶ Lo anterior porque su conversión de donantes de primera vez a donantes habituales es más fácil de lograr que reclutar personas que nunca han donado. Además, sin duda alguna, para todo servicio de sangre constituye un reto enorme la promoción de la donación voluntaria de sangre pues los donantes voluntarios de sangre son la base sustentable de cualquier banco de sangre; sin donantes de sangre, simplemente no puede operar un banco de sangre.

Si bien cada servicio de sangre desarrolla sus propias estrategias con el fin de adaptarse a la realidad local en cuanto a sus características culturales y a sus necesidades, finalmente, todas las estrategias están enfocadas a conseguir donantes voluntarios; a aumentar su número; y a lograr que los donantes voluntarios de primera vez se conviertan en donantes voluntarios repetitivos. Justamente debido a diferencias culturales o condiciones inherentes de cada país existen estrategias que resultan exitosas para unos bancos de sangre pero que pueden no tener impacto en otros países. Por ello, es necesario que se intenten cubrir varios frentes, implementando estrategias holísticas.⁷

Es preciso indicar que existe gran cantidad de manuales, guías, en fin literatura muy exhaustiva,⁸ sobre las estrategias para implementar, mejorar o incrementar el volumen de la donación voluntaria de sangre por lo cual este documento pretende presentar un resumen sencillo y práctico del trabajo en el reclutamiento y la retención de donantes voluntarios de sangre para el caso específico de Cruz Roja Ecuatoriana (CRE). En el caso ecuatoriano, el Estado delegó a la CRE el servicio de sangre a partir de 1947, iniciando la donación voluntaria de sangre en los 80 y se eliminó la mencionada delegación en el año 2006, reservándose para el Estado la responsabilidad de provisión de sangre a nivel nacional.

PRIMERA ESTRATEGIA

Contar con un buen equipo y un plan con metas

Si bien no todas las personas pueden ser donantes de sangre, sin lugar a duda, la gran mayoría de las personas pueden ser voluntarias y fomentar la construcción de un equipo de donación voluntaria de sangre sólido. En términos generales, un equipo de donación de sangre debe contar con: (i) un líder que puede ser un profesional de la salud, o bien puede ser una persona con experiencia en administración en salud que se apoyará para todos los criterios técnicos en los profesionales de salud de su equipo; (ii) un promotor, es esencial contar con una persona que sea quien motive, sensibilice a la población y acuda a buscar donantes en empresas, fábricas u organizaciones; quien de las charlas de motivación; esta persona debe ser alguien con dotes de comunicación y capacitado en la promoción de la donación voluntaria de sangre; (iii) personal de salud incluidos enfermeras, tecnólogos o laboratoristas que realicen el proceso de selección de donantes y la extracción de sangre; y, (iv) conductores que transporten al personal de los equipos y la sangre y muestras; (v) una secretaria capaz de atender a los donantes y realizar llamadas de seguimiento. Además, es ideal contar con voluntarios que puedan ayudar a sensibilizar a posibles donantes, que puedan acompañar al donante durante el proceso de donación y que, según su formación, puedan colaborar en distintas partes del proceso.

En cuanto al plan y las metas establecidas, el equipo debe diseñar un plan que tome en cuenta las siguientes preguntas o cuestionamientos:

1. ¿Por qué lo hacemos? Es decir, cuál es nuestro propósito, por ejemplo, queremos ayudar a salvar vidas y para ello necesitamos contar con donantes voluntarios de sangre.
2. ¿Qué vamos a hacer? A manera ejemplificativa, nuestro objetivo es recolectar sangre de donantes voluntarios de sangre porque estos donantes son los más seguros.
3. ¿Cómo lo haremos? Por ejemplo, vamos a alcanzar nuestro objetivo organizando colectas intramurales en un sitio fijo y colectas extramurales con unidades móviles.
4. ¿Cómo implementaremos nuestra(s) estrategia(s)? La respuesta a esta pregunta debe tomar en cuenta el paso a paso de la donación voluntaria, incluyendo aspectos como la sensibilización, información, campañas, equipamiento adecuado, personal, funcionamiento de las colectas, asignación de recursos, trazabilidad de las metas, etc.
5. ¿Cómo podemos fortalecer nuestras estrategias? Por ejemplo, apalancando las metas en aspectos financieros, eficiencia operativa, cultura organizacional,

Existen muchas formas de planificar que resultan sencillas y prácticas como seguir las pautas del libro *Playing To Win*.⁹ A través de su libro, los autores Lafley y Martin proponen que se contesten algunas preguntas claves que pueden incentivar a cualquier persona o institución a planificar adecuadamente. Algunos aspectos que vale la pena mencionar son los siguientes:

1. ¿Cuál es nuestra aspiración? (Definición del propósito);
2. ¿Dónde vamos a actuar? (Análisis de la situación actual, mercado y competencia);
3. ¿Cómo podemos ganar? (Definir propuestas de valor);
4. ¿Con qué capacidades debemos contar? (Definir las competencias que debemos desarrollar); y,
5. ¿Qué sistema administrativo requerimos? (Definir estrategias y metas).

Sin perjuicio de lo mencionado, es importante no detenerse exclusivamente a planificar y planificar sino actuar; es mejor equivocarse que no hacer nada. Además, en la práctica siempre existirá algún aspecto que falta u otro que se puede mejorar. A la presente fecha, CRE trabaja en la promoción de la donación voluntaria de sangre desde hace 40 años. El camino que ha recorrido la CRE ha sido lleno de retos pues durante la gran mayoría de tiempo en el país no existía una política de donación o un Programa Nacional de Donación Voluntaria de Sangre. A partir del año 2006, recién se desarrolla un programa a nivel nacional que establece lineamientos de donación de sangre.

En este contexto, CRE empezó a coleccionar sangre en el año de 1980 con una unidad móvil y el trabajo de damas voluntarias que realizaban la sensibilización y motivación de la población. Así, este grupo de incansables mujeres se acercaba a amigos y a gente desconocida en las calles y les invitaban a donar. Aquellas personas que accedían a la solicitud continuaban el proceso de donación con el correspondiente personal técnico. Al final del proceso de donación la persona recibía un carnet con su grupo sanguíneo; en dicho carnet se registraban sus donaciones cada vez que la persona acudía a donar.

Desde entonces, la CRE siempre entrega a los donantes voluntarios un carnet de donación con su tipo de sangre y fecha de donación. Además, el portar el carnet permite que el donante se beneficie de hasta cinco hemocomponentes sin costo los cuales pueden ser utilizados para asistir al donante o para ayudar a un familiar directo por ejemplo a hijos menores de edad o a padres mayores de 65 años durante seis meses. Es importante tomar en cuenta que los familiares mencionados no pueden donar debido a que son excluidos por su edad. Tanto el carnet como el beneficio que este conlleva se han mantenido desde los años ochenta a pesar de que se han sostenido discusiones cuestionando su necesidad, se ha considerado que el mismo brinda credibilidad y coherencia a la manera de actuar de CRE.¹⁰ Lo anterior porque así nació y surgió la donación voluntaria en Ecuador.

SEGUNDA ESTRATEGIA

Contar con una estrategia permanente, basada en responder a las necesidades y deseos de nuestra gente.

Reclutar donantes de sangre es un trabajo de comunicación efectiva. Hace algunos años, llevamos a cabo una encuesta relativa a actitudes y percepciones frente a la donación voluntaria de sangre. Los resultados demostraron que los encuestados manifestaban que nunca nadie “les había pedido donar”. A partir de esta reacción, la CRE colecta entre el sesenta-setenta por ciento (60-70%) de sangre a través de colectas extramurales, es decir, fuera de un sitio fijo. (Véase Tabla 1) Nuestra estrategia consiste en acercarnos a potenciales donantes, entablar conversaciones y comunicarles lo importante y necesario que es donar.¹¹

Tabla No. 1: Relación Tipo de Donante, Tipo de Colecta (números totales hasta Oct 2020)

DATOS A NIVEL NACIONAL PERIODO 2016-2020										
Conceptos	2016	Porcentaje 2016	2017	Porcentaje 2017	2018	Porcentaje 2018	2019	Porcentaje 2019	2020	Porcentaje 2020
Ofecimientos Recibidos	184339		195293		211739		232831		142009	
Donaciones Extraídas	161887		171183		183836		204799		129125	
Donantes Voluntarios	154396	95.37	165524	96.69	180690	98.29	201562	98.42	121944	94.44
Donantes Compesatorios	7491	4.63	5659	3.31	3146	1.71	3237	1.58	7181	5.56
Colectas Intramurales	59713	36.89	58499	34.17	58605	31.88	59888	29.24	52827	40.91
Colectas extramurales	102174	63.11	112684	65.83	125231	68.12	144911	70.76	76257	59.06
Donantes Nuevos	89273	55.15	87726	51.25	92111	50.10	101795	49.70	64211	49.73
Donantes Repetitivos	72614	44.85	83457	48.75	91725	49.90	103004	50.30	64914	50.27

Para implementar una estrategia apropiada siempre hay que conocer qué quiere y qué espera el donante. Desde hace más de cuarenta años –de manera ininterrumpida– la CRE ha empleado la estrategia de *face-to-face*, es decir, el mercadeo cara a cara. Esta estrategia implica acercarse a la gente de manera directa, comentarle que se necesita sangre, contarle acerca de lo sencillo y seguro que es el proceso de donación e invitarlo a donar. Además, es clave que se acompañe a la persona tanto durante como después del proceso. Este método ha sido utilizado permanentemente pues contribuye significativamente a contar con donantes de primera vez y a acercarnos a donantes repetitivos, brindándoles la comodidad de ser atendidos en donde ellos se encuentren.

La estrategia cara a cara implica encontrarse cara a cara con los líderes de la organización en la que se va a realizar la colecta mientras se diseña el plan de colecta; estar cara a cara con las personas de la organización días antes de la colecta para sensibilizarlas –lo anterior ayuda también para tener una idea de la receptividad hacia la donación–; encontrarse cara a cara el mismo día de la colecta planificada, invitando a la gente a donar; estar cara a cara con la persona durante el proceso de donación para que ésta se sienta acompañada y atendida por ejemplo, en el supuesto de que experimente una reacción adversa; y, estar cara a cara para recibir y resolver quejas. Además de los beneficios mencionados, implementar la estrategia cara a cara también permite mantener un contacto cercano con donantes repetitivos; donantes que pueden convertirse en agentes multiplicadores que motivan a sus compañeros de trabajo a donar el día en que se lleva a cabo la colecta.

De igual manera, es importante tomar en cuenta que para mantener una buena comunicación es clave el factor de credibilidad. La reputación de Cruz Roja con sus siete principios humanitarios de imparcialidad, independencia, neutralidad, humanidad, voluntariado, unidad y universalidad, así como el trabajo que realiza la institución con voluntarios en emergencias, desastres y sangre, la han posicionado como una entidad en la que se puede confiar y creer. En Ecuador, la CRE es la entidad líder en materia de donación de sangre. En lo relativo a comunicación, la CRE ha podido contar con voluntarios comunicadores con experiencia en el manejo de relaciones públicas y también con formación básica en sangre y primeros auxilios.

En términos de materiales de comunicación, la CRE nunca ha contado con una gran cantidad de material de comunicación tales como panfletos, folletos informativos, posters, videos, cuñas radiales pero si los actualiza de tiempo en tiempo para estar acorde con las realidades que vive el Ecuador.

Finalmente, al desarrollar una estrategia de comunicación, es importante recordar dos temas. Primero, que la comunicación es 30% verbal y 70% corporal, es decir, que depende de nuestros gestos.¹² Por ende, es importante comunicar con mucho

corazón, amabilidad, educación y paciencia pues de lo contrario nuestros gestos pueden afectar al mensaje que pretendemos transmitir. Segundo, es importante que la comunicación la imparta una persona que conozca el proceso de la donación y que pueda responder preguntas que realicen los posibles donantes. En lo relativo al segundo aspecto, la CRE capacita y entrena a sus voluntarios y son ellos quienes comunican los asuntos relativos a la donación de sangre.

TERCERA ESTRATEGIA

Enfoque en DVS y Conversión de Donantes Familiares a Donantes Voluntarios de Sangre.

La CRE proporciona el servicio de sangre completo, es decir, desde la promoción y colecta de sangre, el procesamiento hasta la entrega y distribución de hemocomponentes. Con el fin de cubrir las necesidades de la población, implementó 29 bancos de sangre dando así una importante cobertura nacional. A pesar de ello, durante años, la institución no lograba incrementar su volumen de donantes voluntarios de una manera sostenible por lo que requería contar con donantes compensatorios para cubrir la demanda de sangre.

En el año 2010, se lanzó un nuevo modelo de gestión de bancos de sangre enfocado en la DVS como la base sustentable del modelo.

Este modelo dio un giro total a la forma de gestionar los bancos de sangre de CRE pues se pasó de contar con 29 bancos de sangre (individuales de diferente tamaño, capacidad y categoría de servicio) a un sistema nacional integrado por servicios de sangre organizados por niveles de procesamiento clasificados como Centro Captador (solo realiza promoción de DVS y colecta sangre), Centro Captador y Distribuidor (colecta sangre y distribuye hemocomponentes procesados por otro centro) , Centro Fraccionador (colecta sangre, fracciona en hemocomponentes y distribuye hemocomponentes pero no realiza tamizaje), Hemocentro (realiza todos los procesos y centraliza el tamizaje serológico, inmunohematológico y de biología molecular de todos los centros de CRE).

Se ha logrado centralizar el tamizaje sanguíneo en un solo banco de sangre de mayor escala, con tecnología de automatización de procesos y de informatización; concretamente, en el Hemocentro Nacional inaugurado en noviembre 2009. Se ha desconcentrado tanto del proceso de aprovisionamiento de sangre como el proceso de distribución acercándolos lo más posible al usuario tanto para facilitar la donación voluntaria de sangre como para ofertar un suministro oportuno y seguro de hemocomponentes. Nuestros bancos de sangre pequeños se convirtieron en centros colectores de donantes voluntarios y distribuidores de producto terminado. Este modelo ayudó significativamente para que los centros puedan especializarse, enfocarse y dedicarse a la labor de colecta de sangre.

Por su parte, en su estrategia 2011-2015, CRE adoptó como política el fomento de la Donación Voluntaria Altruista y Repetitiva y estableció que se debía alcanzar el 100% de donantes voluntarios para el 2015. En la Tabla No. 2 a continuación se refleja el porcentaje de donantes voluntarios que la CRE logró captar por año entre 2010 a 2018.

Tabla No. 2: Porcentaje de Donantes Voluntarios por Año CRE

AÑO	TOTAL DONANTES EXTRAIDOS	DONANTES VOLUNTARIOS	% DONANTES VOLUNTARIOS
2010	122629	65177	53.15
2011	140275	91347	65.12
2012	134991	103943	77.00
2013	145701	121311	83.26
2014	149090	136199	91.35
2015	167192	160504	96.00
2016	161887	154396	95.37
2017	171183	165524	96.69
2018	183836	180690	98.29
2019	204799	201562	98.42
(OCT) 2020	129125	121944	94.44

Como se desprende de la Tabla No. 2 precedente, hoy en día, entre el 95%-98% de la sangre captada se la obtiene gracias a la colaboración de donantes voluntarios; el 2-5% restante, lo integran los donantes familiares. Es preciso indicar que la CRE no puede rechazar a donantes familiares que quieran compensar la necesidad de un familiar, por ende, un porcentaje de la sangre captada siempre pertenecerá a este grupo. Adicionalmente, como reflejan los números, a través de un esfuerzo consistente, cada año se logró incrementar el porcentaje de donantes voluntarios. Lo anterior, reitero, se logró porque los centros de CRE se especializaron y enfocaron en la DVS. Además, se homologó el proceso de colecta de donantes voluntarios, se estableció una meta de colecta acorde a las capacidades y se revisó la capacitación del personal, así como el equipamiento e infraestructura junto con el material de promoción.

De igual manera, los equipos locales realizan un mapeo de posibles lugares de colecta y posibles organizaciones donantes de sangre y se replicó la estrategia de la Cruz Roja de Puerto Rico de conversión de donantes familiares a donantes voluntarios. La estrategia mencionada consiste en sensibilizar a donantes familiares de pacientes con una tarjeta con tres desprendibles. El primer desprendible consiste en una tarjeta que la persona recibe en la cual se manifiestan los deseos de la institución de que la persona enferma mejore y se explica al donante familiar que su donación de sangre no ira directamente a su familiar afectado sino que otra persona ya ha donado voluntariamente para su familiar. Por su parte, el segundo desprendible indica que la persona ha donado –se incluye la fecha del día de la donación–, este desprendible lo puede utilizar en el hospital a fin de demostrar su donación. Finalmente, se incorpora un tercer desprendible invitando a la persona a volver a donar como voluntario y haciendo hincapié en las necesidades de sangre y la importancia de donar.

Así, el donante se va tranquilo pues dona para apoyar a su familiar, pero se va motivado con la idea de salvar vidas. La institución mantiene un registro de donantes en conversión y los convoca por medios telefónicos a donar por segunda ocasión; esta vez como donantes voluntarios. La estrategia mencionada ha permitido fortalecer la donación voluntaria en empresas, la donación por parte de trabajadores afiliados a la seguridad social (IESS), la donación de familiares de pacientes hospitalizados en la

red de seguridad social y prestadores externos, así como aquella de familiares de pacientes de unidades operativas del Ministerio de Salud Pública y clínicas del sector privado.¹³

CUARTA ESTRATEGIA

Comunicación, información y mercadeo dirigidos al donante y a la comunidad.

Para implementar esta estrategia, se deben revisar los conceptos de comunicación, información y mercadeo. En la práctica, todas aquellas personas que trabajan en la promoción de la donación voluntaria revisan estos conceptos de manera periódica ya que los mismos son básicos para motivar, convencer, retener y aumentar donantes.

La comunicación implica la transferencia de información, el intercambio de ideas entre el emisor y el receptor. El proceso de comunicación cuenta con varios elementos gracias a los cuales se puede transmitir la información. Para entender a cabalidad el concepto de comunicación es preciso comprender la diferencia entre los términos comunicar e informar. La diferencia fundamental entre información y comunicación reside en que en la comunicación existe la respuesta del interlocutor, su retroalimentación, mientras que el informar es una acción unilateral que no precisa de una respuesta. Adicionalmente, cabe mencionar que a través de la comunicación se plasman las estrategias de mercadeo, es decir, difundir productos o servicios a potenciales consumidores. En otras palabras, la gestión de mercadeo cobra vida a mediante la comunicación.

Por ende, al diseñar una campaña de comunicación relativa a la donación voluntaria, hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. El donante debe ser el centro de atención de la estrategia de comunicación. En otras palabras, el enfoque debe ser al donante y no en la sangre que nos pueda estar faltando. El donante es nuestro invitado y aliado, su sangre salva vidas. Es básico escuchar al donante para poder estructurar mejor el servicio, para poder informar adecuadamente y contar con donantes convencidos. Lo anterior va de la mano con la ética y coherencia en el trabajo. Se debe cumplir lo que se ofrece y siempre se debe garantizar transparencia, seguridad, calidad, y medir satisfacción del donante.
2. La comunicación debe ser permanente o sostenida en el tiempo además de ser clara y sencilla. Los donantes siempre deben estar informados pues mientras más se informe al donante éste se sentirá más seguro. Un mayor nivel de información sobre la donación y su problemática constituye un elemento facilitador de la predisposición que una persona tiene hacia donar sangre. Así, sencillamente, a mayor provisión de información, mayor número de donantes repetitivos. Además, dado que la decisión de convertirse en donante voluntario puede tomar cierto tiempo, es preciso que la comunicación se mantenga en el tiempo.¹⁴
3. Se debe contar con el conocimiento sobre el proceso de donación tanto para emitir una adecuada información como para desarrollar campañas de marketing.¹⁵

En la CRE, además de entregar siempre información verbalmente e impresa, utilizamos siempre las oportunidades que nos brinda la prensa para hacerlo de manera gratuita (free press). En este sentido, no se debe desaprovechar ninguna oportunidad de comunicación tales como pequeñas cápsulas en espacios que la

prensa requiere para rellenar sus páginas; cuñas radiales en diferentes programas; espacios en televisión incluidos testimonios –de donantes, pacientes, personal de CRE–, videos explicativos, entrevistas, entre otros.

Es crucial tomar en cuenta que no sólo se debe realizar la entrega de información fría –así esta sea visualmente atractiva para el lector. El objetivo principal siempre debe ser alcanzar una comunicación interpersonal con un acercamiento sistemático al donante. Este tipo de comunicación implica realizar un seguimiento del donante en cada etapa del proceso de donación, a manera ejemplificativa, la comunicación no debe limitarse únicamente a entregar información acerca de enfermedades infecciosas o aquella relativa a las necesidades de captación de sangre, sino que debe existir una comunicación activa con cada donante que realmente permita obtener su testimonio acerca del proceso de donar sangre. En definitiva, esta comunicación permite contar con donantes informados que se van fidelizando.

Evidentemente, para lograr aplicar la estrategia mencionada, se debe mantener una alianza estratégica permanente con los medios de comunicación. Por tal motivo, año a año, la CRE se ha encargado de mantener a los medios de comunicación debidamente informados acerca de colectas, eventos de donación, cifras relevantes, entre otros temas de importancia, así como se les ofrece una capacitación en sangre y se los invita a recorrer el servicio. Sin duda, la institución siempre esta disponible y lista para brindarles más información. Además, la CRE cuenta con voceros preparados para conceder entrevistas relativas a donación de sangre.

Por último, la CRE siempre ha trabajado con el apoyo indispensable de la empresa privada. En conjunto con estos actores, se ha logrado diseñar campañas con excelentes productos comunicacionales. De igual manera, nos han apoyado con el diseño de la página web, desarrollo de aplicaciones móviles y entrega de información para potenciales donantes.

QUINTA ESTRATEGIA

Para épocas difíciles: alianzas y campañas.

En la promoción de la DVS es necesario contar siempre con un as bajo la manga, cada vez que se planifican colectas se debe analizar el escenario en el cual la campaña no arroja los resultados esperados. Ante tales circunstancias, puede presentarse un desabastecimiento de sangre. Por ello, las alianzas son fundamentales; a mayor cantidad de alianzas, mejores son las posibilidades de alcanzar las metas de colecta que se planteen.

Justamente por esta razón, tanto a nivel nacional como local, la CRE ha realizado un mapeo de organizaciones, instituciones, asociaciones, sindicatos, empresas, universidades, colegios, medios de comunicación a quienes contacta y acude para explicar la importancia y el proceso de donación de sangre.

Adicionalmente, la CRE ha identificado las épocas del año en las cuales tiende a disminuir el número de donantes voluntarios. Estas épocas coinciden con los períodos festivos y de vacaciones; por lo mismo, en tales épocas realizamos tres campañas a nivel nacional, además de las colectas diarias. Las campañas mencionadas tienen lugar en carnaval y Semana Santa, justo antes de que inicien las vacaciones que coinciden con el fin del periodo escolar y antes de Navidad. Cada campaña cuenta con su lema, su logo y sus auspiciantes. El objetivo de estas campañas es recordar, a nivel social y comunitario, la importancia de donar sangre antes de disfrutar las vacaciones. Con el fin de que sea una campaña memorable y entretenida planificamos

una especie de fiesta o celebración que incluye la colaboración gratuita de cantantes o bandas en parques o espacios al aire libre.

Localmente, cada provincia, también realiza su propia campaña. Por ejemplo, en Quito se realiza con una radio de gran audiencia –Radio Canela– gracias a esta campaña, se colectan aproximadamente 3000 unidades de sangre en un día. La promoción la realiza la radio mencionada en sus diferentes programas durante una semana. Ha sido de vital importancia mantener la misma campaña a través de los años, así, el concepto va calando en la gente y se torna en una especie de tradición de la localidad.

Adicionalmente, para captar donantes voluntarios día tras día, CRE ha formado alianzas para llevar a cabo campañas más pequeñas con empresas nacionales y locales, con iglesias, bancos, entre otros. En estos casos, los líderes de las empresas, sus médicos o trabajadores sociales son quienes se encargan de promocionar la campaña y comunicarla al interno de la entidad. Cabe agregar que al trabajar en colaboración con las empresas usualmente celebramos convenios que hacen énfasis en la importancia de la responsabilidad social empresarial. De esta manera, las empresas buscan formar parte del Programa de Donación Voluntaria de Sangre y tienden a colaborar con financiamiento, capacitación o servicios y productos. En estos casos, se establecen fechas determinadas para la colecta, aunque también se cuenta con una serie de organizaciones o empresas prestas a donar en cualquier momento, lo que es una gran ayuda en épocas de desabastecimiento.

Finalmente, es preciso concluir mencionando que los aliados deben ser parte del proceso y se debe reconocer su vital ayuda y labor además de siempre mantenerlos informados, capacitados y sensibilizados. Los aliados también son un apoyo crucial para el *benchmarking* y desarrollos. Cabe añadir que al ser la Cruz Roja un movimiento basado en el voluntariado, la CRE cuenta con un valor inestimable que es el apoyo de su **voluntariado** durante las campañas de donación de sangre así como en la consecución de aliados.

SEXTA ESTRATEGIA

Retener donantes

La herramienta más estable para contar con un abastecimiento de sangre propicio consiste en trabajar para que los donantes voluntarios de primera vez se conviertan en donantes voluntarios altruistas y repetitivos (DVAR). Quizás, el lograr esta meta resulta menos costoso frente a la alternativa de continuar reclutando nuevos donantes –donantes por primera vez– y, es la manera más eficiente a largo plazo de contar con sangre de manera permanente. Así, la retención de los donantes se debe plantear NO como algo a conseguir solo en la primera donación, sino como algo que debe extenderse a lo largo de toda la vida activa del donante. En lo principal, resulta crucial enfocarse en las 4 o 5 primeras donaciones del donante pues así se logra fidelizar a donantes comprometidos que adoptan la imagen de ser donante voluntario de sangre como parte de su identidad (Véase Tabla 1). A mayor abundamiento, se ha determinado lo siguiente respecto de los donantes comprometidos:

Los donantes comprometidos contemplan la donación voluntaria de sangre como un logro personal; piensan con frecuencia en donar sangre, e incluso las malas experiencias no les retraen. De hecho, donan sin recibir mucho reconocimiento, en gran medida sin el apoyo familiar o social, y muchas veces sin facilidades de su medio laboral.¹⁶

Como se vislumbra, los factores externos juegan un papel importante en la motivación de los nuevos donantes, pero son los factores intrínsecos individuales los fundamentales para motivar a donantes comprometidos. En otras palabras, la percepción personal que el donante alcanza de sí mismo es primordial para solidificar su identidad como donante voluntario de sangre. No obstante, es preciso resaltar que en un inicio los donantes acuden a donar para llenar alguna necesidad o deseo. Dado que dichas necesidades pueden ser muy diversas, es conveniente trabajar con una jerarquía de necesidades que contemple necesidades físicas, aquellas relativas a seguridad, al reconocimiento y pertenencia, autorealización, por nombrar algunas. Además, como se requiere de varias donaciones a través de varios años, antes de que la imagen del donante de sangre se incorpore en su identidad, es necesaria una verdadera devoción y lealtad hacia el donante para lograr satisfacer sus necesidades. Al respecto, a continuación, se detallan algunos elementos cruciales que aportan para satisfacer las necesidades del donante.

Un buen servicio al cliente

El servicio al cliente conlleva cuidar y valorar al cliente, en este caso al donante. Para brindar un servicio de calidad, es menester responder ciertos cuestionamientos tales como: ¿Cuáles son las necesidades y deseos de donantes existentes y potenciales donantes? ¿Cómo se adoptan las decisiones para brindar servicios de sangre? ¿Se toma en cuenta como estas decisiones pueden afectar a los donantes?

Es importante tomar en cuenta que brindar un servicio de calidad debe formar parte de la cultura institucional, es decir, debe ser una práctica adoptada por todas las personas que integran la institución. Por regla general, la responsabilidad de la retención de donantes es una regla de 80/20; en otras palabras, el 80% corresponde a todos en la organización y el 20% restante al servicio de donación voluntaria de sangre. Por lo mismo, si se busca mejorar el servicio al cliente es necesario un cambio actitudinal en todos los niveles de la organización; un programa de servicio al cliente no puede funcionar eficazmente a menos que todo el personal esté comprometido.

Para implementar un servicio al cliente de calidad, es necesario que exista un líder del equipo. Así, el líder del equipo debe ser quien lo guíe y de su ejemplo. El equipo siempre va a recurrir a su ejemplo, fijarse en cómo habla y cómo maneja situaciones de distinta índole y seguirá sus pautas para atender al cliente. Este liderazgo debe ser complementado con la adecuada capacitación del personal. Por ejemplo, es conveniente que se implementen instructivos con procedimientos claros que le indiquen al personal cómo actuar en el momento en que se presenten situaciones como un pinchazo fallido o una reacción adversa.

En definitiva, primero se debe contar con personal entrenado y empoderado en el servicio al cliente y en los principios y valores institucionales; y, segundo, el personal debe ser capaz de proporcionar al donante una gran experiencia en la que el donante se sienta importante y seguro. En palabras de Jeff Bezos, CEO de Amazon, el prestador del servicio de sangre debe *“Crear una gran experiencia, los clientes se cuentan esas cosas. La palabra de boca en boca es muy poderosa.”* Sin duda, la mejor promoción es la que se puede realizar con el propio donante.

Hay reglas básicas que ayudan a una buena experiencia y que son generales para cualquier servicio. Por ejemplo, demostrar interés en el donante con pequeños gestos como una sonrisa al recibirlo puede implicar el inicio de una experiencia de servicio agradable. De igual manera, utilizar un lenguaje positivo, enfocado en hacer sentir bien al donante y en que este sienta que sus necesidades han sido escuchadas. Tan importante como brindar una atención ágil y amable es pedir disculpas cuando sucede

algún error y enfocarse en resolverlo. Las cifras son elocuentes al demostrar la importancia del servicio al cliente. En el caso de una encuesta reciente realizada por la CRE, se demostró que de aquellos donantes que abandonan la donación, un 60% lo hace por una actitud indiferente de la organización o de una persona específica.

Para cerrar un buen servicio, siempre hay que medir la satisfacción del donante. Las percepciones del donante son su realidad y es muy importante su *feedback*. Existen muchas maneras de medir la satisfacción de un donante. Así, se pueden realizar encuestas de satisfacción para entender la percepción de los donantes sobre el servicio recibido. Otra alternativa puede ser simplemente que el personal encargado le pregunte directamente al donante acerca de su punto de vista y experiencia. Al implementar la segunda opción, se pueden comprender de mejor manera los sentimientos que el donante experimenta durante la donación de sangre, la manera en que las personas experimentan la interacción social y la forma en la cual forman juicios de valor y almacenan recuerdos. Adicionalmente, implementando este método se logra identificar la diferencia entre lo que la institución piensa que necesita el donante y lo que en realidad quiere el donante, entre lo que prometemos y lo que en realidad sucede, entre las expectativas que tenía del proceso y lo que en realidad se cumplió.¹⁷ Finalmente, medir la satisfacción proporciona información de calidad para la mejora y es una demostración de lo importante que es el donante.

De igual manera, es preciso tomar en cuenta que al recibir retroalimentación se pueden presentar quejas, siempre hay que atenderlas, aunque pueda resultar una tarea no muy agradable. Estudios reflejan que la mayoría de personas que expresan quejas coherentes, están dispuestas a regresar si el prestador de servicio es capaz de solucionar su problema satisfactoriamente la primera vez.¹⁸ Cuando se recibe una queja hay que reconocerla, resolver el problema y conversar con el donante para que este pueda volver a un estado de satisfacción. Las quejas son una oportunidad para mejorar el servicio. Otra forma de obtener retroalimentación es solicitando a un aliado que pretenda ser un cliente, obtener retroalimentación y posteriormente, realizar un *benchmarking* de las mejores prácticas.

Prestar especial atención al impacto de los diferimientos

El aplazamiento de los donantes influye sobre la disponibilidad de donantes. Sobre este tema, *Custer y Col* demostraron que los efectos del aplazamiento sobre el retorno de los donantes de sangre fueron más pronunciados de lo esperado, afectando tanto a los donantes de primera vez como a los donantes repetitivos. Por lo tanto, es importante lograr un equilibrio entre los criterios de selección racionales y la seguridad de la sangre para mantener el suministro de sangre al tiempo que se mitigan los riesgos para los donantes y los receptores.¹⁹ Si bien el propósito de la selección y de los procedimientos de diferimiento consiste en proteger la salud de quien dona y de quien va a recibir la sangre, es muy importante explicar cada diferimiento de manera clara y precisa. Por lo tanto, en el caso de cada diferimiento se debe explicar el tiempo de aplazamiento, la razón por la que se lo hace y cuándo la persona podrá volver a donar. Además, todos los donantes que resulten con pruebas reactivas deben ser atendidos. En el caso concreto de la CRE, los donantes con pruebas reactivas reciben un servicio de asesoría en prueba voluntaria (APV) con psicólogos capacitados para proporcionar respuestas objetivas a todas las dudas del donante. Es preciso mencionar que el personal conoce las pruebas que se realizan en el tamizaje, su algoritmo y muy especialmente respeta la confidencialidad, así provee una adecuada asesoría y referencia.

Tabla No. 3: Porcentaje de Diferimientos en CRE (frente al total de personas que acuden a donar)

CONCEPTOS	2017	2018	2019
Total de Ofrecimientos recibidos	195293	211739	232836
Total Cantidad de Diferimientos	23510	27903	28036
Porcentaje de diferimiento	12.04	13.18	12.04

Las tres primeras causas de diferimiento son hematocrito bajo, hematocrito alto y toma de medicamentos.

Los diferimientos conllevan la pérdida de una materia prima preciosa –la sangre de donantes voluntarios– y, por lo tanto, también conllevan la pérdida de unidades de hemocomponentes necesarios para realizar transfusiones. De ahí, la importancia de conocer las causas de diferimientos y el porcentaje de los mismos para direccionar adecuadamente a las estrategias de reclutamiento y para mejorar el proceso de diferimiento, asegurándonos de que el donante voluntario se sienta valorado. Sin lugar a duda, los diferimientos afectan los esfuerzos de reclutamiento e implican mayores esfuerzos para nuevos reclutamientos. Un estudio llevado a cabo por la Cruz Roja Australiana, relativo a las experiencias negativas de los donantes diferidos temporalmente, demostró que un porcentaje alto de ellos no vuelve por mantener una percepción negativa del diferimiento. Así, el estudio ejecutó 25 entrevistas estructuradas sobre el proceso de diferimiento a donantes diferidos por hemoglobina baja. Durante la entrevista, se les consultó a los donantes si retornarían a donar; la entrevista fue realizada entre 7 a 20 días después del diferimiento y duró de 22 a 54 min. Con posterioridad a ello, se esperó alrededor de nueve meses y solamente regresaron 11 de los 23 donantes entrevistados. Como se vislumbra, diferir potenciales donantes puede generar sentimientos negativos sobre el proceso de donación y sobre la percepción personal del propio donante. Por ende, el proceso de diferimiento debe diseñarse de una manera sumamente cuidadosa a fin de lograr que el donante diferido temporalmente regrese en un futuro.²⁰

Mantener una red social de comunicación con la comunidad de donantes.

El *telemarketing* –marketing por teléfono– fue y todavía es una estrategia muy utilizada en la CRE y por otras como Cruz Roja Alemana. De hecho, la Cruz Roja Alemana contaba prácticamente con un *call center* manejado por donantes voluntarios, muchos de ellos jubilados. El *telemarketing* consiste en realizar contacto telefónico personalizado y directo para agradecer a los donantes por su donación, para felicitarlos en su cumpleaños, para convocarlos a una nueva donación, para entregar información de nuevos servicios para donantes, para impartir un mensaje navideño, para actualizar la base de datos, entre otros. Conforme ha mejorado la tecnología, esta estrategia se implementa a través de correos masivos, con mensajes de teléfono, con mensajes de *WhatsApp* y a través de *apps* para donación voluntaria. Esta estrategia es clave pues no es costosa y tiene una gran cobertura. Sin embargo, al implementar la estrategia es importante considerar que dependiendo de la edad o de otras características de un determinado grupo, es más conveniente utilizar *apps* o llamadas.

No se debe tomar a la ligera el impacto de esta estrategia. De hecho, años atrás, la Cruz Roja Alemana logró formar una comunidad muy fuerte de donantes de sangre; una verdadera red social. Hoy en día, la Cruz Roja Alemana utiliza las redes sociales *blutspender.net* para preservar la fuerza de su red social, brindando una oportunidad de intercambiar experiencias y llegar a personas que aun no han donado sangre.

Reconocimiento

Existen muchas formas de mostrar agradecimiento que no necesariamente impliquen un gasto económico importante pero siempre, siempre ¡hay que reconocer a nuestros donantes! La idea es brindar un buen recuerdo o dejar una buena impresión, con palabras de agradecimiento como “gracias por ayudarnos a salvar vidas”; con pequeños detalles tales como una carta de agradecimiento escrita a mano del Presidente de Cruz Roja; un diploma con el número de unidades colectadas cada vez que se realice la colecta; una invitación el Día Mundial del Donante, por nombrar algunas opciones. Lo importante para identificar un reconocimiento adecuado es mantener contacto con los donantes y gracias a ellos, identificar con ellos mismo la mejor forma de agradecerles su acto solidario. Algunos no requerirán nada pues ya están convencidos de salvar vidas, a otros les bastará con un sincero gracias mientras otros querrán un reconocimiento más formal.

En todo caso, lo importante es no perder momentos claves para agradecer al donante; durante todo el proceso de donación, se presentan muchos espacios para agradecer. Por ejemplo, algunos de estos momentos son: el momento en el que el donante hace el primer contacto –ya sea en forma física, entrando al sistema, o por teléfono–, cuando el personal inicia el proceso de selección, el momento en el que el donante se encuentra en la camilla donando y cuando el donante se retira del proceso.²¹

SÉPTIMA ESTRATEGIA

Crear una cultura de donación voluntaria de sangre

Crear una cultura de donación de sangre deviene fundamental para incrementar la donación habitual y repetitiva de sangre, con el fin de minimizar los riesgos asociados a la transfusión. Si bien el fomento de la cultura de donación voluntaria de sangre es una labor que corresponde a la Autoridad Sanitaria; es una labor en la que muchos podemos contribuir pues requiere aunar esfuerzos. A nivel mundial, la Cruz Roja ha desempeñado un papel de liderazgo en la promoción de la donación voluntaria de sangre implementando programas de educación y promoción. Trabajar con instituciones educativas permite fomentar la responsabilidad social sobre el acto de donar sangre, contar con donantes de bajo riesgo, e impulsar la donación de sangre en las familias. En general, para crear una cultura de donación de sangre se deben considerar los siguientes aspectos.

1. *El integrar la donación de sangre al auto cuidado de la salud, responsabilidad comunitaria, convivencia ciudadana y al valor de solidaridad.*

Un ejemplo de ello es la estrategia del Club 25. En esta estrategia jóvenes de 18 años, de colegios y universidades, se comprometieron a hacer 20 donaciones de sangre antes de cumplir los 25 años –donar entre dos y tres veces por año. Asimismo, se comprometieron a llevar estilos de vida saludables para protegerse a sí mismos y a los receptores de su sangre del VIH y otros agentes infecciosos. Además, estos jóvenes optaron por motivar a sus pares, al ser parte de la donación de sangre a través de un club en el cual los jóvenes tienen un espacio propio de discusión sobre la donación de sangre.²² Estrategia exitosa en muchas Cruz Rojas Zimbawe, Sud África, Ecuador.

2. *Movilización de los estudiantes de secundaria*

El trabajo realizado conjuntamente con los colegios permitió, a Cruz Roja de Israel, a Cruz Roja Americana, a Cruz Roja Ecuatoriana y a otras Cruz Rojas más, crear un grupo de donantes y además voluntarios de Cruz Roja. Para lograr este acercamiento en primera instancia se trabaja con las autoridades de cada institución educativa para impartir una charla a los estudiantes de los cursos más avanzados, la

misma que puede incluir la proyección de un video corto motivante. En la charla se explica la importancia de la donación de sangre, el proceso, los requisitos para donar y proteger al donante y al receptor, los comportamientos de riesgo para poder tener un suministro de sangre seguro, entre otros. Posteriormente, se distribuyen formularios de autorización para los padres de los estudiantes y son ellos quienes manifiestan su voluntad de donar a sus padres y remiten el formulario firmado al personal de CRE. Con lo anterior, se coordina y realiza la colecta. Además, se busca que la experiencia sea memorable por lo que se realizan concursos, se reconoce públicamente el número de unidades alcanzadas, entre otros. Las brigadas de CRE en los diferentes planteles estudiantiles públicos y privados realizan la promoción de estilos de vida saludable y dentro de ellos la promoción de la donación voluntaria de sangre.

La sangre y su recorrido por la Vida²³

Este es un proyecto que tiene como población objetivo sensibilizar en escuelas con el fin de contar a futuro con donantes de bajo riesgo y, en el presente, con promotores dentro de su entorno familiar. Cuenta con un kit educativo denominado “La sangre y su recorrido por la vida” con actividades didácticas que permiten que los niños pinten y afiancen sus conocimientos acerca de la sangre y la donación, difundan el mensaje en sus familias.

OCTAVA ESTRATEGIA

Adaptarse al cambio

Una campaña por excelente que sea no crea una cultura de donación. Por ende, en primer lugar, se debe aceptar que lo más importante es trabajar en crear una cultura de donación de sangre, esta es la forma más sólida de mantener un abastecimiento adecuado del líquido vital. Bajo esta lógica, adaptarse a los cambios de una sociedad globalizada y en continua evolución, resulta muy relevante.

Luego de 73 años de operar como banco de sangre y 40 años de trabajo en la promoción de la donación voluntaria, durante la pandemia, el Hemocentro de Cruz Roja Ecuatoriana junto con su red de servicios de sangre, experimentó una caída muy importante en el número de donantes. Concretamente, la CRE, registró una baja de 18.000 donantes mensuales a 4.420 en el mes de abril de 2020. Si bien se logró muy rápidamente una recuperación equivalente al 130% en el mes de mayo, fue un período preocupante. La pandemia fue una oportunidad para determinar que si bien hay solidaridad, todavía no se cuenta con una cultura de donación voluntaria consolidada. Apenas se determinó en Ecuador el confinamiento, esto fue del 16 de marzo del año en curso, la CRE optó por acudir a los medios de comunicación para explicar las medidas de bioseguridad que implementó, así como las necesidades de sangre a nivel país. Sin embargo, la disposición de confinamiento obligó a todos a quedarse en casa y en Ecuador, los donantes voluntarios de sangre también se quedaron en casa pues la gente tenía miedo al contagio.

Por esta razón, la CRE tuvo que adaptarse rápidamente a la nueva situación que enfrentaba el país. Así, se lanzó una campaña de colectas a domicilio con unidades móviles. Con el fin de preservar las medidas de distanciamiento social, solamente se colectaba la sangre de dos donantes a la vez. Mientras tanto, en otros centros la colecta se realizó proveyendo transporte seguro al donante desde su domicilio hacia el centro de colecta y nuevamente hacia su hogar. De esta manera, se logró cubrir la deficiencia de la oferta de sangre. En los meses más complicados, se registró una

demanda insatisfecha equivalente al 4% que posteriormente se estabilizó y fue solamente del 1%.

Ante tales circunstancias, CRE ha focalizado sus esfuerzos en realizar campañas en redes sociales enfocadas a disminuir el miedo entre la población por desconocimiento relacionado con el Covid-19. Adicionalmente, se ha fomentado el uso de la app para agendar citas y se trabaja de forma sectorizada en urbanizaciones y domicilios del Centro Norte y Sur de las ciudades a nivel nacional.

Por otro lado, hubo que retomar la estrategia de conversión de donantes familiares en donantes voluntarios que se utilizó en el 2011-2012. Lo anterior porque se ha logrado identificar que los familiares se angustian y desean donar para ayudar a su familiar enfermo. Así, se creó una alianza con el sector público para motivar a familiares a convertirse en donantes voluntarios. Además, cabe mencionar que la pandemia ha despertado la necesidad de investigar esta nueva enfermedad por lo que hemos desarrollado esfuerzos para coleccionar plasma de donantes recuperados de Covid-19. Por ende, la situación actual solamente ha demostrado la importancia de mantener una base sólida de donantes voluntarios repetitivos pues muchos de ellos han sido quienes nos han apoyado para cumplir con esta nueva meta de investigación.

Como se ha evidenciado a lo largo del presente trabajo, existen varias estrategias para captar donantes voluntarios de sangre. Sin embargo es crucial contar con un buen equipo con metas claras y medibles así como con una estrategia de captación enfocada en responder a los deseos del donante, es clave tener estrategias acordes a sus particularidades locales, costumbres y cultura. Igual de relevantes resultan otras estrategias como la comunicación efectiva, las alianzas estratégicas, fomentar una cultura de donación entre la población y realizar esfuerzos para retener a los donantes. Finalmente, en un mundo de cambios rápidos, es imperante el desarrollar habilidades para adaptarse al cambio. Indudablemente, todas estas estrategias deben implementarse considerando que el donante voluntario es el actor clave de todo esfuerzo para coleccionar sangre y que este no es un trabajo fácil; es un trabajo que exige corazón, constancia y dedicación.

Referencias

- ¹ 8va Sesión de la Asamblea General de Cruz Roja y la Media Luna Roja llevada a cabo en Budapest en 1991. <https://international-review.icrc.org/es/articulos/octava-asamblea-general-de-la-liga-de-sociedades-de-la-cruz-roja-y-de-la-media-luna-roja>
- ² Organización Panamericana de la Salud. Resolución CD41.R15. 41er Consejo Directivo. San Juan. 27 de sept al 1 oct. 1999. <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/1409/CD41.R15sp.pdf?sequ>
- ³ Pichardo M y Martínez A. "Estrategias en el reclutamiento de donadores de sangre voluntarios en el Banco Central de Sangre Centro Médico Nacional la Raza del Instituto Mexicano del Seguro Social". Asociación Mexicana de Medicina Transfusional. 2011;4:105-110.
- ⁴ Aguilera PC. EU Regulation of Blood Donation and the Importation of Blood and Blood Products. *Revista de Bioética y Derecho* 2019; 47: 129-140.
- ⁵ Lorencon AF, Almeida RG, Ferreira O, et al. "Evaluation of the return rate of volunteer blood donors ". *Rev Bras Hematol Hemoter*,2011; 33:190-194.
- ⁶ Zou S, Fang CT, Eder AF et. al. "Age-related donor return patterns among first-time blood donors in the United States". *Transfusion*. 2009;49:2229-2236.
- ⁷ Umakanth S and Mammen J. "Adaptations of Effective Blood Donor Motivation Strategies". *Austin Emerg Med*. 2016; 2(6):1032.
- ⁸ Bart T, Bartlett L, Carter My Col. Manual de Gestión de Donantes. Proyecto Domaine. Centro de Publicaciones del Ministerio de Sanidad Política Social e Igualdad, Madrid; 2010 .Revisión al español Dr Vasga Miguel.
- ⁹ Lafley, A. G., and Roger L. Martin. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press, 2013.
- ¹⁰ Abolghasemi, H, Hosseini N and Seighali F. Blood Donor Incentives: A Step Forward or Backward. *Asian journal of transfusion science*, 2010;4:9-13.
- ¹¹ Masser , B, White, K and Hyde, M. et. al. "The psychology of blood donation: current research and future directions." *Transfus Med Rev*. 2008;22:215-233.
- ¹² OPS. Guía Metodológica para Investigación de Aspectos Socio-Culturales Relacionados con Donación Voluntaria de Sangre. 2005.
- ¹³ Pichardo M y Martínez A. "Estrategias en el reclutamiento de donadores de sangre voluntarios en el Banco Central de Sangre Centro Médico Nacional la Raza del Instituto Mexicano del Seguro Social". Asociación Mexicana de Medicina Transfusional, 2011;4:105-110.
- ¹⁴ Aldamiz, C and Aguirre-Garcia MS. "A behavior model for blood donors and marketing strategies to retain and attract them". *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 2014; 22, 2014:467-475.
- ¹⁵ Aldamiz, C and Aguirre-Garcia MS. "A behavior model for blood donors and marketing strategies to retain and attract them". *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 2014; 22:467-475.
- ¹⁶ Wenlx, G, MA J and Cacciopo T "Multi gallon blood donors: Why do they give? *Transfusion*, 1995;35:795-798.
- ¹⁷ OPS-FICR. "Hagamos la Diferencia" 2002; Módulo 4. P., 83-102.
- ¹⁸ Acosta José María. *Gestión de Quejas y Reclamaciones*. Editorial Bresca Profit, 2012; Barcelona
- ¹⁹ Almeida Neto Cesar "Retention of blood donnors: strategies to fulfill the requirements of blood centers" *Rev Bras HematolHemoter* 2011;33:172-178.
- ²⁰ Hillgrove T, Doherty K and Moore V. "Understanding non-return after a temporary deferral from giving blood: a qualitative study". *BMC Public Health*, 2012;12:1063.
- ²¹ Chambers, S., Slack, N y Col. *Administración de operaciones*. Editorial Continental, 1999; Segunda edición: Ciudad de México.
- ²² Allesandrini, M. "Community Voluntarism and Blood Donation: Alturism as a Lifestyle Choice. *Transfusion Medicine Reviews* 2007;1:307-316.

²³ Proyecto Educativo “La donación voluntaria y habitual de sangre como agente de cohesión social”. Instituto Nacional de Salud Bogotá Colombia. 2014.