



Universidad de San Andrés

Departamento de Humanidades

Licenciado/a en Diseño

Involucrando a la juventud en Médicos Sin Fronteras.

Programas de incentivos.

Autor: [Iván Daniel Villamil](#)

Legajo: 30231

Mentores: Jimena Califa, Maria Beatriz Sauret, Pablo Nahuel Fernández Vallejo

Buenos Aires, 21 de julio de 2022

Resumen

Médicos Sin Fronteras es una organización médico-humanitaria sin fines de lucro que cuenta actualmente con más de seis millones trescientos mil asociados a nivel global. Los socios actualmente realizan aportes de dinero mensuales para que comunidades en peligro reciban ayuda. El 96% de estos son personas mayores a treinta años y el restante 4% tienen entre diecinueve y veintinueve años de edad. La escasa presencia de jóvenes involucrándose en la organización genera preocupación, ya que se está perdiendo la oportunidad de recibir aportes de dinero de un público extenso e ideas innovadoras que pueden ampliar las formas actuales de ayudar.

Encuestas llevadas a cabo durante el desarrollo del presente trabajo han demostrado que las nuevas generaciones entienden la importancia de las causas humanitarias y empatizan con las mismas¹. Sin embargo, hoy en día no eligen a *Médicos Sin Fronteras* como medio para contribuir con ellas. Este trabajo plantea una extensión del portafolio actual de la organización con acciones renovadas e innovadoras que incentivan la participación del segmento joven tanto de manera colaborativa como de forma activa aprovechando su potencial creativo, sus redes de contacto y su entusiasmo por vivir nuevas experiencias.

Las modificaciones del portafolio se plantean dentro del modelo de comunicación organizacional y el modelo de ingresos. Dentro del primero se plantean mejoras en la trazabilidad, los métodos de captación y se introducen **tres nuevos programas de incentivos**. Estos programas serán el **eje central de este trabajo**. Dentro del modelo de ingresos se propone una redefinición de los montos mínimos y los medios de pago involucrados donaciones mediante el sitio web de *Médicos Sin Fronteras*.

Palabras clave: Concursos, Donantes, Jóvenes, Métodos de captación, Métodos de pago, Modelo de comunicación, Modelo de ingresos, Pasantías, Programas de incentivos, Programas de referidos, Socios, Trazabilidad.

Abstract

¹ Ver anexo 7: Primera Encuesta vía Google Forms. Ver anexo 8: Segunda Encuesta vía Instagram

Médecins Sans Frontières is a non-profit medical-humanitarian organization that currently has more than six million three hundred thousand associates globally. Currently, these associates contribute with money every month to help communities in danger. 96% of these people are over thirty years old and the remaining 4% are between nineteen and twenty-nine years old. The absence of young people getting involved raises concern within the organization. Médecins Sans Frontières is missing the opportunity to receive not only money contributions from this public but also innovative ideas that could expand current ways of helping.

Surveys carried out during the development of this work have shown that new generations understand the importance of humanitarian causes and empathize with them. However, today they do not choose Médecins Sans Frontières as a means to contribute to them. This work proposes an extension of the current organizational portfolio with renewed and innovative actions that encourage the participation of young segments both collaboratively and actively, taking advantage of their creative potential, their contact networks and their enthusiasm for living new experiences.

Portfolio modifications affect the organization's communication model and its income model. Within the former, there are improvements proposed over traceability and audience acquisition methods. In addition, **three new incentive programs** are introduced and are **the heart of this work**. On the other hand, the proposal for the income model is a redefinition of the minimum amounts and the means of payment currently established for donations within the organization's website.

Key words: Contests, Donors, Youth, Audience acquisition methods, Payment methods, Communication model, Income model, Internships, Incentive programs, Referral programs, Associates, Traceability.

Índice

| | |
|--|----|
| Resumen | 1 |
| 1. Introducción | 5 |
| 2. Investigación | 7 |
| a. Benchmark | 7 |
| I. Cruz Roja | 8 |
| II. TECHO | 9 |
| III. Unicef | 9 |
| IV. Cáritas | 10 |
| b. Médicos Sin Fronteras: Desk Research | 11 |
| c. Impacto | 12 |
| d. Financiación | 13 |
| e. Métodos de pago | 15 |
| f. Encuestas | 16 |
| g. Entrevistas | 19 |
| h. Conclusiones | 20 |
| 3. Oportunidad | 23 |
| 4. Sistema - Solución | 27 |
| a. Modelo de comunicación | 27 |
| I. Trazabilidad | 28 |
| II. Métodos de captación- Mercadotecnia influyente | 32 |
| III. Programas de incentivo | 37 |
| 1. Jóvenes Sin Fronteras | 39 |
| a. Introducción | 39 |
| b. Evaluación | 40 |
| c. Recompensas | 42 |
| d. Difusión | 42 |
| e. Cronograma | 43 |
| 2. Experiencia Sin Fronteras | 45 |



Universidad de
San Andrés

| | | |
|-----------|---|----|
| a. | Introducción | 45 |
| b. | Actividades que ofrece el programa | 46 |
| c. | Innovación de Experiencia Sin Fronteras | 48 |
| I. | Disminución de requisitos de entrada | 48 |
| II. | Posibilidad de asistir | 49 |
| III. | Estructura Organizacional Sólida | 50 |
| d. | ¿Cómo se difunde el programa? | 50 |
| e. | Proceso de apertura de inscripciones | 52 |
| f. | Itinerario | 52 |
| 3. | Ayudantes Sin Fronteras | 56 |
| a. | Introducción | 56 |
| b. | ¿Cómo generar un programa de referidos eficiente? | 57 |
| c. | Objetivos de Ayudantes Sin Fronteras | 58 |
| d. | ¿Cómo se materializa esta oportunidad? | 59 |
| e. | Recorrido en la plataforma | 60 |
| f. | Rol del ayudante | 64 |
| g. | ¿Cómo ser ayudante? | 65 |
| h. | Gamificación | 66 |
| I. | Rangos | 67 |
| II. | Misiones | 67 |
| III. | Visualización del Impacto | 68 |
| IV. | Recompensas | 69 |
| 4. | Coexistencia de los programas | 70 |
| b. | Modelo de ingresos | 71 |
| I. | Ampliación de los medios de pago aceptados | 72 |
| II. | Montos Mínimos | 75 |
| 5. | Conclusión | 76 |

1. Introducción

La ayuda humanitaria es la oportunidad de mejorar el mundo en situaciones de emergencia. Es fundamental que existan estructuras de sostén que permitan y garanticen la supervivencia de comunidades en peligro.

Existen diferentes formas de brindar asistencia a poblaciones en peligro. Por ejemplo, a las víctimas de desplazamientos por desastres naturales, guerras o conflictos armados se les puede brindar acceso a servicios básicos como atención médica, refugio, agua potable o alimentos (UNHCR ACNUR, 2020). La ayuda humanitaria tiene, generalmente, a la desigualdad como origen. Entendiendo, en este caso, a la desigualdad en términos económicos, con estados que no pueden hacerse cargo de las necesidades básicas de poblaciones en situaciones de desastre.

La desigualdad es un fenómeno que la humanidad combate desde la formación de las primeras ciudades estado en la mesopotamia (García Díaz, 2017). En la actualidad la desigualdad es entendida como un componente inherente de la sociedad, característica propia de la modernidad que ha desatado en las ciencias sociales, debates acerca de cómo responder a la misma (Pla, J. L., 2017).

Las desigualdades repercuten en la esperanza de vida y pueden coartar los derechos impidiendo el desarrollo humano (United Nations, s.f). Además, afianzan la inseguridad y vulnerabilidad humana, fomentando la aparición de actos violentos. Es por estos motivos que las organizaciones del tercer sector, mayormente conocidas como ONGs, combaten sus causas y tratan de prestar servicios que los Estados están fallando en otorgar a sus ciudadanos.

¿Cómo resolvería el mundo una catástrofe sin la mano de quienes colaboran? ¿Cuál es la importancia de que haya gente ayudando? ¿Qué sería de un mundo sin voluntarios dispuestos a colaborar?

Médicos Sin Fronteras es una organización médico-humanitaria de carácter internacional y sin fines de lucro que aporta su ayuda a poblaciones en situación precaria y a personas víctimas de catástrofes de origen natural o humano y de conflictos armados, sin ninguna discriminación por raza, religión o ideología política. Esta organización pone a la acción médica en primer lugar, al mismo tiempo, asume riesgos al confrontarse con el poder en cada una de las distintas regiones sobre las que actúa. *Médicos Sin Fronteras* usa el testimonio como medio para provocar cambios a favor de las poblaciones, buscan atraer a personas a que conozcan su trabajo y colaboren con este.

... La acción humanitaria es un gesto solidario de sociedad civil a sociedad civil, de persona a persona, cuya finalidad es preservar la vida y aliviar el sufrimiento de otros seres humanos: esta es nuestra razón de ser. (Médicos Sin Fronteras, 2021)

Médicos Sin Fronteras cuenta con un amplio personal. Si bien muchos de ellos son médicos, hay gran parte que no lo son. Los donantes y los reclutadores son pilares fundamentales del equipo. Deben su independencia financiera a los más de seis millones de personas y entidades privadas que son socias o colaboradoras de *Médicos Sin Fronteras* en todo el mundo. Gracias a ellas, deciden a quién atender y cómo hacerlo. Buscan mejorar su situación, prestan testimonio para denunciar las situaciones que presencian. No aspiran a transformar una sociedad, entienden que de eso no se trata la misión y que sería muy idealista pensarlo como un cambio rotundo. Aspiran entonces a permitirle a esa sociedad, superar un período crítico y poner a la población en mejores condiciones: "... nuestro objetivo son las personas, no los Estados. Por este motivo, nuestras intervenciones son limitadas en el tiempo." (Médicos Sin Fronteras, s.f)

"La atención que proporcionan nuestros equipos intenta cubrir las necesidades más urgentes, tanto en los diferentes niveles de la atención médica (desde la primaria a la hospitalaria, pasando por la comunitaria) como a través de actividades de gran impacto en la salud, como las relacionadas con el agua y el saneamiento." (Médicos Sin Fronteras, s.f)

Todos los profesionales y trabajadores de esta organización, están comprometidos con el cumplimiento de ciertos principios fundamentales. En su carta magna indican que los médicos deben socorrer a poblaciones desamparadas, a las víctimas de catástrofes más allá de las ideologías de cada persona. También se deben comprometer a actuar con neutralidad e imparcialidad, a respetar los principios éticos de su profesión y mantener independencia de todo poder, fuerza política, económica o religiosa. Por su condición de voluntarios, asumen los riesgos y peligros de las misiones que cumplen (Corthier, 2020).

Es importante mencionar que, en la actualidad *Médicos Sin Fronteras*, está compuesta por veinticinco asociaciones en diversas partes del mundo enlazadas a secciones operacionales que se encargan de organizar y gestionar la acción humanitaria. En otras palabras, las secciones organizan las operaciones en el terreno y se ocupan de reclutar personal, capacitar y captar fondos, entre otras cosas. También cuentan con oficinas que dependen de las secciones previamente mencionadas. Una de estas oficinas está ubicada en Argentina.

Para comprender más cómo funciona esta oficina Argentina y lo que sucede dentro de esta organización, se realizó una investigación grupal. La misma fue abordada, desde un inicio, con el fin de conocer todo sobre *Médicos Sin Fronteras* y de esta forma detectar cuáles eran los lugares de intervención posibles teniendo en cuenta aquellas áreas o espacios donde se encontraban más en puntos de dolor para la organización.

Nace Médicos Sin Fronteras: una movilización de voluntades determinadas a derribar las fronteras que se alzan entre quienes tienen la vocación de salvar, de atender, y las víctimas de la barbarie humana y los desarreglos de la naturaleza." (Médicos Sin Fronteras, s.f)

2. Investigación

Con el objetivo de entender al comitente, se apeló a un método de investigación cualitativo que permitió identificar la naturaleza profunda de sus realidades, el sistema de relaciones y la estructura dinámica en la que *Médicos Sin Fronteras* se desenvuelve (Fisterra, s. f.) Se utilizaron herramientas como el *benchmarking*, *desk research*, encuestas y entrevistas; que permitieron ordenar y organizar toda la información, como así también ayudar a comprender las distintas aristas de *Médicos Sin Fronteras*: a los colaboradores, los médicos, los voluntarios y los donantes. A continuación, se desarrollará el proceso de investigación seguido de las conclusiones que fueron encontradas a partir de los resultados.

a. Benchmark

Uno de los primeros pasos de la investigación fue realizar un benchmark. El benchmarking es una estrategia de análisis comparativo en la que se evalúan los procesos de diferentes organizaciones similares en algún aspecto. Su objetivo es entender cómo se desenvuelven esas organizaciones y de esta forma obtener puntos de referencia que nos permitan generar un análisis correcto de la situación. En nuestro caso puntual, utilizamos esta herramienta para entender las virtudes y defectos que tiene *Médicos Sin Fronteras* y de esta forma desarrollar nuestros futuros planes de acción para aumentar el desempeño de la organización.

Se realizó entonces una investigación sobre otras organizaciones sin fines de lucro con el fin de conocer las metodologías y estrategias que implementa la competencia. Se seleccionaron organizaciones del ámbito de la ayuda humanitaria como Cruz Roja, Techo, UNICEF y Cáritas ya que

tienen objetivos similares a los de Médicos Sin Fronteras. Esta herramienta de análisis es muy interesante pero debe ser implementada de forma ordenada ya que cada organización es un universo y tiene muchísimas aristas que podrían ser sometidas al análisis comparativo. En este caso, y teniendo en cuenta el objetivo principal de la investigación decidimos comparar como funciona el reclutamiento de personal y como funcionan las donaciones en las organizaciones seleccionadas.

En relación al reclutamiento se investigaron varios aspectos. Por un lado, los requisitos necesarios para aplicar a un puesto de trabajo en Médicos Sin Fronteras; conocimientos, edad mínima y experiencia previa. También se profundizó en las capacitaciones y la posibilidad de especialización que ofrecen las vacantes. Además, se analizaron los honorarios y beneficios que se otorgan al empleado por llevar a cabo su trabajo.

Dentro del área de las donaciones también se investigaron diferentes aristas. Por un lado, la forma de comunicar y convocar a potenciales donantes. Hoy en día, esta actividad se realiza mayoritariamente por medio de redes sociales y/o página web. También investigamos acerca del momento de la transacción y el camino que hace el dinero desde que sale del bolsillo del donante hasta que llega a la organización. Para obtener esta información, se realizaron encuestas que profundizaban en los medios de pago disponibles, la forma en la que las organizaciones se manejan con las donaciones no monetarias, cuántos datos le solicitan al donante y cuáles son esos datos, si hay montos mínimos de donación, cómo funcionan las suscripciones y qué poder tienen los donantes en decidir a qué causa destinan su donación.

Todo esto fue realizado por medio de encuestas. El objetivo de las mismas fue entender el funcionamiento general de las organizaciones haciendo especial foco en el proceso de reclutamiento y de donación. Comparar estos aspectos de organizaciones similares a Médicos Sin Fronteras nos permitió conocer los posibles lugares de intervención para mejorar la experiencia en la organización y responder al desafío planteado.

I. Cruz Roja

En cuanto al reclutamiento de Cruz Roja, la organización exige una edad mínima de dieciséis años para ciertos puestos pero no es obligatorio tener estudios o experiencia. Sin dudas esto es una gran ventana para los jóvenes y permite a la organización tener un público más amplio que el que sostiene hoy en día en *Médicos Sin Fronteras*. Algunas de las cualidades de Cruz Roja en cuanto al reclutamiento es que quienes participan en la organización reciben múltiples beneficios y

recompensas como el acceso a cursos y capacitaciones asociadas a las tareas a desarrollar, y oportunidades para su desarrollo personal y técnico-profesional.

En relación a las donaciones, Cruz Roja ofrece la opción de donar a través del celular con Mercado Pago, una aplicación que ha ganado popularidad hace algunos años y que hoy se posiciona como uno de los principales medios de pago digital del mercado. Además, brindan la posibilidad de que uno se acerque a la organización con elementos, insumos o alimentos para donar. Médicos Sin Fronteras, por su parte, no recibe donaciones no monetarias. La gran mayoría de las veces esto termina siendo perjudicial porque limita las posibilidades de donación de la población, pero al mismo tiempo, el incentivo a la donación monetaria es positiva ya que se aseguran de que todas las donaciones se encuentren exentas de impuestos.

II. TECHO

En el funcionamiento de la organización TECHO Para Mi País en cuanto al reclutamiento, encontramos un hallazgo interesante. TECHO ofrece a sus reclutados un espacio de seguimiento de su trabajo, un espacio de análisis y reflexión sobre su agenda pública local y global. Se entendió que un seguimiento personalizado, le brinda a los colaboradores un mayor sentido de pertenencia para con la organización y podría llegar a incentivarlos a permanecer en ella por más tiempo. Es posible participar las veces que se desee en las misiones de TECHO, por lo general su duración es sólo de un fin de semana. Esto permite a públicos con diferentes disponibilidades de tiempo aportar la ayuda que puedan y deseen, de una forma flexible.

Respecto de las donaciones, TECHO organiza eventos de recaudación. Por medio de experiencias diferenciales, los invitados se convierten en donantes, lo que facilita el proceso de recaudación y amplía el espectro de donantes. Además, ofrecen donaciones monetarias, mensuales o esporádicas vía página web.

III. Unicef

Unicef, por su parte, tiene un programa de reclutamiento por medio de una organización paralela denominada "Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas". Allí muestran un listado detallado de puestos específicos, ordenados por categorías como localización geográfica o fecha límite de aplicación. Los requisitos para aplicar a los puestos de trabajo en UNICEF variarán en función de la

oferta a postular. La organización solicita principalmente formación relacionada con el puesto, experiencia previa y conocimientos de idiomas. Aquellos seleccionados para trabajar con UNICEF reciben beneficios tales como seguro médico, vacaciones, pensiones, asistencia a la relocalización y subsidios de alquileres. Incluso disponen de programas de aprendizaje de idiomas. Esto representa un incentivo para aquellos interesados en participar en la organización.

En relación a las donaciones, Unicef permite seleccionar la divisa con la que se hará el pago y además, en Argentina, da la oportunidad de participar del sorteo de un auto con la donación mensual. Unicef es reconocido por sus difusiones. Realiza eventos televisivos masivos, anuales tales como Un Sol Para Los Chicos, cuyo fin exclusivo es el de la donación y el de la difusión del trabajo de la organización. Por medio de premios y gracias a la participación de personajes televisivos, logra involucrar a todos los públicos en el evento, consiguiendo así grandes donaciones de dinero y ampliando la diversidad de los donantes. Además, realizan cenas de recaudación de fondos.

IV. Cáritas

Abordando el análisis del reclutamiento, Cáritas permite la participación dentro de la organización de múltiples formas. Se ofrece la posibilidad de apadrinar proyectos de la organización, colaborar gratuitamente en la prestación de servicios hacia los más desfavorecidos, apadrinar a personas para su incorporación al mercado laboral, realizar aportes económicos puntuales para sufragar situaciones de emergencia y realizar actividades de sensibilización tanto en la entidad que se está colaborando como en su ámbito de influencia.

Los requisitos para integrar la red de voluntarios en Cáritas son: ser mayor de dieciocho años, no ser una persona del grupo de riesgo o convivir con alguien perteneciente a este grupo y contar con la disponibilidad de tiempo, de conexión a internet y/o de movilizarte

Cáritas ofrece la posibilidad de elegir el ámbito donde se puede ayudar y colaborar, este es un recurso muy interesante que brinda libertad a los donantes de elegir los sectores específicos en lo que desee contribuir.

Cáritas ofrece a sus donantes periodos de suscripción mensuales, trimestrales o anuales; de una forma similar a lo ofrecido por Médicos Sin Fronteras. Para adaptarse a los intereses de sus

donantes, la organización otorga la posibilidad de armar períodos personalizados de donación. Poder elegir la frecuencia de las donaciones, abre nuevas posibilidades a la ayuda económica.

b. Médicos Sin Fronteras: Desk Research

Para continuar esta investigación, se estudió en profundidad a la organización, buscando conocer sus principales actividades y analizando las diferentes áreas dentro de *Médicos Sin Fronteras*.

Como se mencionó en la introducción, *Médicos Sin Fronteras* es una organización médico-humanitaria que asiste a personas amenazadas por diversos motivos, tales como conflictos armados, violencia, desastres naturales, epidemias o enfermedades olvidadas (por estar fuera de las agendas de investigación y desarrollo al no ser rentables). La ética médica y los principios de objetividad, independencia y neutralidad son los pilares que guían el accionar de la organización y es debido a ello que dejan de lado intereses políticos y económicos regionales al momento de actuar.

Cabe destacar que el motivo principal por el que actúa la organización es que hay muchas personas que aún no reciben ayuda por parte de los gobiernos territoriales. Sus necesidades más urgentes no son resueltas, generándoles un enorme sufrimiento.

Por todo esto, *la institución comprende que "cuando un grupo humano es golpeado por la guerra, la violencia o la inestabilidad social, o el país en el que vive es frágil debido a la falta de recursos, o la falta de acceso a los servicios de salud se convierte en algo generalizado"* (*Médicos Sin Fronteras*, s.f.). Dichos factores determinan el lugar en donde se realizan las campañas.

En pos de dar un orden a la información recopilada grupalmente sobre la organización, se generó un *lienzo de creación de marca*. Esta es una herramienta práctica para esclarecer cuáles son los principios de la organización, cómo son las actividades que lleva a cabo y por qué son importantes².

En cuanto a la efectividad de *Médicos Sin Fronteras* a la hora de cumplir sus misiones, la organización tiene la capacidad de responder a las emergencias en un máximo de setenta y dos horas. Esto significa lograr la preparación de los insumos que se van a necesitar, el armado de kits médicos, el etiquetado de los mismos y la gestión y traslado de ellos a los países necesitados. También elaboran un registro de los materiales y los momentos en los que es necesario utilizarlos, además de preparar

² Ver anexo 1: Lienzo de creación de marca

stocks de emergencia. Debe señalarse la importancia de los kits en la organización, ya que sin ellos sería imposible realizar misiones en menos de tres días. Dichos kits organizan alrededor de cinco mil artículos diferentes y se dividen en los de funcionamiento interno (los de comunicaciones, transporte, administración y electricidad) y los de ayuda, tales como los de primeros auxilios, cirugía, higiene, vacunación, cobijo y los especializados en patologías concretas.

En cuanto a su metodología de trabajo, la organización interviene a través de misiones con diferentes objetivos. Estas misiones generalmente duran entre seis meses a un año. Una vez que finaliza la misión de trabajo, el personal de terreno, es decir, aquellos que sean médicos y enfermeros, finalizan con su contrato laboral. Tienen la posibilidad de elegir si continuar en la organización, renovando el contrato, o bien pueden optar por tomarse un tiempo, como así también finalizar con su función dentro de *Médicos Sin Fronteras*.

Como se mencionó anteriormente, trabajan en situaciones de emergencia en las que las necesidades de los ciudadanos quedan sin respuesta. Por lo tanto, una vez que se soluciona, la misión puede cerrarse.

c. Impacto

Según el reporte anual del año 2020 de *Médicos Sin Fronteras*, se realizaron nueve millones novecientas cuatro mil doscientas consultas médicas externas, además se suministraron tres millones trece mil cien vacunas de rutina, también se admitieron un millón veintiséis mil novecientos de personas en salas de emergencia, se realizaron cuatrocientos cincuenta mil quinientos sesiones individuales o grupales de psicología y se realizaron ciento diecisiete mil cirugías³.

Ahora bien, el hecho de que *Médicos Sin Fronteras* pueda realizar la cantidad de acciones expuestas se debe a su independencia financiera dado que la mayor parte de sus fondos son privados. En 2019, estos fondos procedían de las seis millones quinientas mil personas y entidades privadas que son socias o colaboradoras de la organización en todo el mundo. Esto indica, que el 96,2% de los ingresos mundiales son de origen privado mientras que el resto corresponde a organismos públicos.

Al mismo tiempo, *Médicos Sin Fronteras* no obtiene beneficios económicos de las donaciones, sino que destina los fondos recibidos a la misión social y a las tareas de administración y captación de

³ Ver anexo 2: Impacto

recursos necesarios para poder cumplirla. Es importante mencionar que no aceptan fondos que resulten en contradicción con su misión social y código ético, por ejemplo, de los Gobiernos implicados en un determinado conflicto. Examinan caso por caso las necesidades, ya que la captación de fondos se basa en las necesidades que vayan a cubrir. Los donantes no tienen la posibilidad de saber dónde se destinará su dinero, ya que este se administra en un fondo común y únicamente se sabrá su destino una vez que se realice la misión de emergencia.

d. Financiación

En línea con lo mencionado anteriormente, se ha propuesto realizar un análisis exhaustivo respecto del financiamiento dentro de la organización. Existen casos excepcionales, en donde personas u empresas donan una cantidad considerada de dinero y tienen la oportunidad de seleccionar el destino de sus fondos según su preferencia. Sin embargo, aquí aparece un primer punto de dolor, muchas personas, aún desconfían de los procesos de donación, los mismos no tienen transparencia y no brindan la tranquilidad necesaria para que los potenciales donantes sepan y conozcan el recorrido de su dinero una vez que fue depositado en la organización.

Kristin Lord (2022) en su análisis de los datos expuestos en el “Edelman Trust Barometer” sobre los decrecientes niveles de confianza en las ONGs a nivel global (anexo 12), argumentó que la confianza en este tipo de organizaciones proviene principalmente de la entrega de resultados de manera competente y la demostración de integridad y cuidado por los demás. Es probable que los altos niveles de desconfianza actuales provengan de insuficiencias en alguna de estas dos áreas. Luego agregó que las historias de abuso y corrupción en ciertas organizaciones sin fines de lucro solo socavan aún más la confianza en el sector en su conjunto.

Médicos Sin Fronteras no acepta donaciones materiales particulares por problemas de costos y de almacenamiento, dado que ciertos elementos pueden ser incompatibles con sus programas. *Médicos Sin Fronteras* sólo recibe donaciones monetarias. La especificidad de los materiales manipulados por la organización requiere que las donaciones sean debidamente supervisadas.

Todas las compras las hacen por medio de dos centrales propias donde consiguen precios especiales y los elementos e insumos están preparados de manera conveniente para viajar y llegar en buenas condiciones al destino.

Para financiar las acciones que realiza la organización, se necesita de reclutadores que convoquen al público a donar. Estos últimos son jóvenes que se sitúan generalmente en las calles de la capital federal, cuyo objetivo es difundir la misión de *Médicos Sin Fronteras para que* la organización amplíe su espectro de donantes, y de trabajadores.

Uno de los problemas principales que enfrenta actualmente la organización es que los donantes son cada vez menos y que no tienen un amplio rango edad, sino que son mayoritariamente personas de cincuenta años en adelante los que hoy en día donan de forma mensual. MSF apunta a ampliar este rango a edades más tempranas. Su sistema de reclutamiento actual no está siendo eficiente para lograr este objetivo, por lo que deben profundizar en sus comunicaciones y entender cuáles son las maneras de atraer a los distintos públicos.

Por otro lado, y para hacer foco en los donantes, es necesario entender el origen de los fondos dentro de la organización:

En primer lugar, se encuentran los fondos privados que conforman el 97,2% del total (aportes de socios y donantes 70,4%, legados 16,2%, aportes de fundaciones 6,2% y de empresas 5,2%, otros 2,1%). En segundo lugar, están los fondos públicos institucionales que comprenden el 1,4% (aportados por los gobiernos de Canadá, Japón y Suiza, UNITAID y otros). En tercer lugar existen otras fuentes que establecen el 1,4% (ingresos por intereses, provisión de equipamiento o servicios a otras organizaciones, artículos promocionales y otros ingresos)⁴.

En lo que respecta a Argentina, en 2020, el 97% de los ingresos provinieron de donaciones particulares. Es decir que ciento treinta y dos mil doscientos cuarenta socios, socias y donantes particulares sostuvieron con aportes económicos mensuales las acciones que desarrolla *Médicos Sin Fronteras*.

e. Métodos de pago

En línea con el financiamiento, hay que mencionar un factor muy importante del mismo: Los métodos de pago con el que los colaboradores realizan sus donaciones. Se puede observar que la organización presenta ciertas limitaciones con estos ya que es posible donar únicamente a través de la página web, con tarjetas de débito y crédito tradicionales. Tal como se mencionó anteriormente,

⁴ Ver anexo 3: Financiamiento

no contemplan nuevas plataformas de cobros ni se aggiornan a los tiempos que corren hoy día. Al mismo tiempo, la página web presenta ciertos problemas, la opción que da acceso al botón donar no se encuentra a simple vista y requiere ir más allá de la landing page de la fundación para poder acceder al mismo ⁵.

De por sí los procesos de donación son complejos por la cantidad de datos e información personal que requieren, por eso es importante que los formatos colaboren y asistan de manera casi automática a los donantes facilitándoles el proceso. Este problema estaba generalizado en el resto de las organizaciones sobre las que se hizo el análisis. Cruz Roja, por ejemplo, tiene una única plataforma para realizar las donaciones a la que no es fácil acceder ya que no se relaciona ni se conecta con la página oficial de la organización, con la que aparece de primera mano en el buscador ⁶.

Tal como se mencionó anteriormente, el target de donantes de *Médicos Sin Fronteras*, es limitado, ya que la mayoría de ellos se encuentran dentro de la franja etaria de los cuarenta a setenta y cinco años y no contemplan la atracción de los más jóvenes: niños, adolescentes y jóvenes adultos. Solamente el 4% de los donantes actuales corresponde al rango etario de veinte a veintinueve años ⁷. Estas limitaciones se deben a que, según lo investigado, no saben cómo lograr impacto en este público más joven, ni comprenden la importancia de que no es necesario ser un trabajador con ingresos fijos para realizar donaciones, sino que los más pequeños nos pueden ayudar a la difusión que, en definitiva, amplía el espectro de colaboradores llegando al público deseado. Evidencian que los jóvenes, en su mayoría, ni siquiera conocen a la organización motivo por el cual menos van a acercarse a donar o a brindar sus servicios de ayuda. Resaltan la importancia de que ellos se involucren en la organización porque son personas activas, con ganas de hacer crecer los espacios donde trabajan y por sobre todo buscan donde establecer un vínculo social y de pertenencia.

En la actualidad, los jóvenes son quienes más buscan involucrarse con las causas sociales para así sentirse parte de un bien mayor. Esto no quiere decir que hoy en día todos sean fieles donantes de organizaciones tales como *Médicos Sin Fronteras*, sino que cuando un joven escucha a otro joven referente e influenciador, este no duda en realizar un aporte desde donde pueda dado que no tiene la necesidad de realizar muchos trámites sino que se resuelve en pocos segundos. Además, los

⁵ Ver anexo 4: Landing Page Médicos Sin Fronteras

⁶ Ver anexo 5: Método de pago Cruz Roja

⁷ Ver anexo 6: Composición socios donantes Médicos Sin Fronteras

mensajes que transmiten estas personas son muy claros y concisos logrando la atención del público deseado.

En las redes sociales, en los grupos de WhatsApp, circulan links de donaciones para colaborar con distintas causas que van surgiendo, sin conocer mucho más sobre las mismas, las personas jóvenes donan parte de su dinero a ellas dado que se sienten parte y tienen ganas de colaborar. Todo esto fue posible corroborarlo gracias a las encuestas realizadas en redes sociales y a las respuestas obtenidas por los aproximadamente trescientos cincuenta jóvenes que formaron parte de ella.

f. Encuestas

Para comprender en profundidad y empíricamente cuál era la percepción que tenía el público sobre las donaciones, la ayuda social y sobre *Médicos Sin Fronteras*, se optó por realizar una serie de encuestas que permitan entender cómo piensan las personas, cuáles son sus motivaciones, cuál es la actitud que tienen frente a la organización. Otro objetivo fue el interés por comprender a qué se debe la participación poco activa de los jóvenes en los circuitos de donación. Llevar a cabo una serie de encuestas a este grupo, permitiría entender con mayor profundidad sus posturas con respecto a la ayuda humanitaria y caridad. Además, sería un método para relevar qué y cuánto sabe la juventud sobre *Médicos Sin Fronteras*.

A continuación, será detallado el proceso y desarrollo de análisis de los datos adquiridos.

Los jóvenes no solamente cuentan con capital humano y económico para aportar a *Médicos Sin Fronteras* sino que también son a quienes la organización seguirá convocando en el futuro para formar parte de ellos como colaboradores, trabajadores en misiones o socios.

Si bien la dimensión de las muestras en este caso no es suficiente para sacar conclusiones sobre lo que grupo etario completo piensa, sí es un buen método orientativo para entender de forma más general al objeto de estudio.

Dos encuestas fueron llevadas a cabo durante el desarrollo de la investigación grupal. Una de ellas se realizó vía Instagram y en total participaron un aproximado de trescientas cincuenta personas⁸, mientras que la otra fue realizada por medio de un Google Forms y difundida por WhatsApp con una

⁸ Ver anexo 8: Segunda Encuesta vía Instagram

participación de treinta y nueve personas⁹. La muestra de esta última fue menos específica en cuanto al rango etario ya que si bien, la mayoría de los encuestados fueron jóvenes de entre veinte y treinta años, también se obtuvieron respuestas de mayores de treinta años.

En la encuesta realizada vía Google Forms, se inició preguntando a los encuestados si conocían a *Médicos sin Fronteras* y dos tercios de ellos declararon afirmativamente. Luego se solicitó, tanto a los que conocen la organización como a los que no, que digan qué palabras se les venían a la cabeza al escuchar "Médicos Sin Fronteras". Las respuestas predominantes fueron palabras vinculadas a la solidaridad o voluntariado y en segundo lugar conceptos de globalidad e internacionalidad. Es destacable cómo el nombre de la organización permitió que muchas de las personas que no la conocían, entendieran que se trata de médicos que brindan ayuda a distintos lugares del mundo.

Para comprender con mayor profundidad, se les preguntó cuáles pensaban que eran los objetivos de la organización. La mayoría de las respuestas tuvieron que ver con brindar servicios de salud, ayuda médica o insumos a zonas vulneradas y en peligro.

Posteriormente se analizó la predisposición de los jóvenes a donar y para esto se inició consultándoles si alguna vez habían realizado una donación. El resultado fue dividido. Sin embargo, la mayoría de los encuestados manifestó su interés por realizar un aporte a organizaciones humanitarias aunque reconocían que no lo hacían con frecuencia. Algunos dijeron que el aporte que realizarían podría ser dinero y otros sostenían que lo mejor era aportar con su tiempo. Si fuese tiempo, este preferiblemente sería desde sus casas antes que en la calle, por ejemplo, siendo voceros de la organización.

En relación a lo anteriormente mencionado acerca de la importancia que dan los jóvenes a la ayuda humanitaria, se les preguntó si consideran que la misma necesita más visibilización o si consideran que ya está lo suficientemente difundida y visible. La respuesta predominante fue sí, el 94% respondió que la organización necesita más visibilización ya que hay una gran desigualdad y desinformación que llevan a que se ignoren a las poblaciones más afectadas. Durante la encuesta también se analizó cómo es la llegada de *Médicos Sin Fronteras* a este público y para ello se les consultó si veían con frecuencia publicidades de la organización. Sólo dos encuestados declararon haber visto alguna publicidad de la organización durante el último tiempo.

⁹ Ver anexo 7: Primera Encuesta vía Google Forms

Para concluir la encuesta, se preguntó si se imaginaban nuevas formas de recaudación además de suscripciones, y donaciones online con tarjeta de débito o crédito y transferencia bancaria que incitaran a más personas a donar. Algunas de las respuestas fueron: Códigos de Mercado Pago, Criptomonedas, donaciones de insumos o medicamentos, eventos benéficos, capacitaciones de salud pagas, plataformas de financiamiento colectivo, rifas, acciones con influencers y asociaciones con lugares de consumo a fin donde se pueda tener la opción de donar al finalizar una compra.

La segunda encuesta se realizó vía Instagram, el acceso y el alcance fue mucho mayor. Se obtuvieron trescientas veinte respuestas de personas de diecinueve a veintiocho años. Esta encuesta arrojó un dato que llamó la atención, vinculado a la imagen positiva que tiene *Médicos Sin Fronteras* en comparación a otras organizaciones de ayuda humanitaria. Este dato surgió de la pregunta: “¿Si tuvieran que ayudar a una de estas ONGs a cual elegirías? Unicef, *Médicos Sin Fronteras* o Cruz Roja”. La cantidad de personas que confiarían en *Médicos Sin Fronteras* para destinar su ayuda duplicó a las que confiarían en Unicef y triplicó a las que confiarían en Cruz Roja. Es entendible que la pregunta esté direccionada dado que las opciones contemplaban a un grupo selecto de organizaciones, pero es un gran hallazgo saber que *Médicos Sin Fronteras* es elegida por sobre otras organizaciones y que tiene un gran rango de potenciales donantes.

El factor confianza por parte de la juventud para con la organización será tomado como una oportunidad de trabajo y se entiende que es un campo sobre el que es próspera la posibilidad de generar mejoras.

g. Entrevistas

Para profundizar la investigación se realizaron una serie de entrevistas a personal que trabaja dentro de la organización que permitieron hacer énfasis en preguntas claves y obtener información adicional. Esto dio acceso a una mejor comprensión de las realidades dentro de *Médicos Sin Fronteras*.

En primera instancia, hubo un acercamiento con una representante de la organización. Ella comunicó las preocupaciones y los temas que aún están pendientes en la agenda de *Médicos Sin Fronteras*. Junto a esto propuso un *challenge* que consta en diseñar la experiencia de involucrarse con *Médicos Sin Fronteras* para potenciales colaboradores y trabajadores, yendo más allá de la suscripción

mensual o la búsqueda de empleo tradicional, en un contexto en el que no resulta fácil encontrar formas de canalizar sus intenciones de ayudar.

Teniendo esto en cuenta, se propuso a nivel grupal generar un relevamiento de información que constituye la base preliminar informática grupal. Hubo un adentramiento en relevar tres pilares: el trabajar dentro de la organización, el colaborar con la organización y la comunicación.

Dentro del campo del trabajo dentro de la organización, *Médicos Sin Fronteras* apunta a mejorar en: la difusión de los puestos disponibles, alcanzar perfiles específicos, fortalecer su imagen como marca empleadora y atraer perfiles valiosos.

Dentro del campo de la colaboración su objetivo es el de mejorar la experiencia actual de quienes ayudan, repensar el modelo de colaboración, decodificar expectativas y motivaciones de las personas para incentivar a colaborar, ampliar el espectro de donantes y colaboradores, extender y facilitar las posibilidades de involucramiento y en fin, conmovier para atraer.

En segundo lugar, se entrevistó a Sofía Piñeiro, una enfermera de *Médicos Sin Fronteras*. Ella trabaja desde 2016 en esta organización y por medio de un blog manifiesta su experiencia de trabajar allí¹⁰. Desarrolla con profundidad lo que conllevan las misiones que realiza como enfermera, cuenta acerca del esfuerzo tanto físico como emocional que todo esto demanda. También realiza comentarios personales acerca de lo que se siente vivir de un lado al otro, dedicar su vida a salvar las vidas de otros y de colaborar trabajando para una organización como lo es *Médicos Sin Fronteras*.

Al entrevistarla, se realizó una serie de once preguntas. Estas se hicieron vía mensajes escritos de WhatsApp ya que no tenía el tiempo para conectarse o de realizar un llamado con el grupo por estar trabajando en una misión en Chaco. Las preguntas estaban orientadas acerca de sus preferencias. Es decir, ¿Por qué eligió *Médicos Sin Fronteras* como organización para trabajar? ¿Cómo suelen ser los días laborales allí? ¿Cuáles son los mayores desafíos del trabajo y a cuáles tuvo que enfrentarse personalmente? Todas las preguntas fueron elaboradas con el fin de comprender la experiencia del trabajador dentro de esta organización.

Al leer sus respuestas, fueron varias las cosas que llamaron la atención a nivel grupal y que despertaron una luz entendida como una oportunidad de intervención. La demanda que el trabajo

¹⁰ Ver anexo 9: Blog Sofía, enfermera de Médicos Sin Fronteras

genera es muy notoria, todos los que trabajan allí deben renunciar a sus trabajos anteriores, dejar sus casas y a sus familias por tiempos determinados pero que a su vez pueden volverse indeterminados dado que regresan cuando finaliza la misión y la misma puede demorarse más de lo que estaba contemplado. Dentro de la misión deben ocuparse de muchas personas, hasta poblaciones enteras, y no suelen ser muchos trabajadores por lo que, el tiempo que pasan en la misión suele ser tiempo completo. Pueden dedicarle más de un día seguido al trabajo en campo en pos de atender y mejorar la situación.

Además, Sofía comentó que los beneficios de la experiencia se ven atravesados por una satisfacción personal. El mayor atributo que *Médicos Sin Fronteras* deja en sus trabajadores, es la gratificación de ayudar. Sentir que uno está haciendo algo por el otro y que, de alguna manera, está salvando a una población.

h. Conclusiones

A partir de lo expuesto anteriormente, se desarrolló una serie de conclusiones respecto a *Médicos Sin Fronteras*. La investigación permitió encontrar ciertas y diversas oportunidades de mejora. Todas estas se encuentran dentro del encuadre planteado por la organización y dentro de los tres pilares ya mencionados: el trabajar dentro de la misma, el colaborar con la organización y la comunicación a los donantes.

Durante el proceso, la elaboración y el análisis de la investigación se descubrieron algunas oportunidades muy visibles que denotaban un gran sector para intervenir. En primer lugar, y acerca de los donantes, se comprendió que son cada vez menos. Que la organización no tiene un amplio rango sino que mayoritariamente son personas de cincuenta años en adelante los que hoy en día donan de forma mensual. Ampliar el espectro sería una gran oportunidad para que la organización crezca y se desarrolle. Representantes de la organización verbalizan que tienen un claro objetivo que se trata de ampliar este rango a edades más tempranas, convocando a partir de actividades modernizadas. Es necesario, como mencionamos anteriormente, profundizar en las comunicaciones y entender cuáles son las maneras de atraer a estos nuevos públicos.

Otro punto de dolor detectado en línea con las donaciones, hace referencia a que muchas personas aún desconfían del proceso de la donación y esto es lo que las limita a suscribirse. Las donaciones no

tienen transparencia y no brindan la tranquilidad necesaria para que los potenciales donantes sepan y conozcan el recorrido de su dinero una vez que fue depositado en la organización.

El foco de las propuestas de oportunidad se ve reflejado en mejorar la experiencia de los trabajadores de la organización, como así también en ampliar el espectro de los donantes entendiendo que no solo aquellos que tienen ingresos fijos son los que están dispuestos a donar sino que los más jóvenes pueden ser donantes potenciales. En ambos casos, se intenta interpelar al nuevo público juvenil, con experiencias diferenciales que otorguen una validación y un beneficio tanto a los colaboradores como a la organización. Mejorando la experiencia de quienes trabajan dentro de ella como así también de quienes pueden ser donantes y colaboradores.

Otra de las características de las oportunidades tiene que ver con la trazabilidad de recursos, la fidelización y retención del donante. Se encontró una oportunidad de mejora para generar fidelización en los jóvenes, siendo ellos el porcentaje de donantes más pequeño de la organización. Se buscó a partir de esto, expandir su involucramiento con *Médicos Sin Fronteras* mediante un proceso de fidelización emocional.

A modo de conclusión, todo lo relevado en las encuestas, entrevistas, introducción e investigación ha impulsado al grupo a elaborar las siguientes oportunidades. Son muchos los insights y hallazgos que se pueden relacionar con el tema central de *Médicos Sin Fronteras y el futuro de ayudar*. A partir de lo investigado, se han concluido siete proyectos individuales. Todos ellos nacen de una oportunidad detectada y abordan una solución pertinente y determinada.

A continuación, se presenta entonces un breve resumen de las siete oportunidades que luego serán desarrolladas con profundidad en cada uno de los proyectos individuales. Todas estas surgieron gracias al análisis realizado, al research, al benchmark y las encuestas y entrevistas.

- La divulgación de la ayuda. “Una que sepamos todos sobre Medicos Sin Fronteras”. Esta experiencia busca que la organización logre ampliar su espectro de donantes, su staff de trabajadores considerando a los más jóvenes como futuros potenciales. Involucra a edades impensadas para la sociedad que puedan realizar una donación (uno siempre supone que los adultos por tener ingresos fijos son quienes van a colaborar). Según MSF estas edades a las que vamos a interpelar, no pueden donar ya que no tienen los fondos ni la independencia económica necesaria para hacerlo.

- La experiencia del trabajador dentro de la organización. *“Sumate al flash”* es una experiencia de trabajo anual en Médicos sin Fronteras. El fin de esta se trata de potenciar los deseos de los jóvenes al trabajar para, de esta forma, motivarlos a que elijan esta organización por sobre otro trabajo haciendo al mismo un trabajo placentero, de disfrute y de crecimiento personal tomando acción sobre lo que ellos necesitan hoy en día.
- **El involucramiento de los jóvenes en *Médicos Sin Fronteras* de manera participativa y colaborativa. Generar un plan de acción sobre el modelo de comunicación y el modelo de ingresos de la organización modificando algunos aspectos actuales y añadiendo nuevos como un programa de incentivos para jóvenes.**
- *Generación X MSF* es un evento destinado a los jóvenes en el que, gracias a una serie de actividades especialmente diseñadas, buscamos generar un vínculo emocional con la organización a través de la fidelización. Este proceso no solo tiene como objetivo aumentar la base de donantes jóvenes, sino también, lograr que se sientan identificados con la organización y con los valores que esta representa.
- *“Proyecto Jóvenes Colaboradores: El Donante es el Centro.”* Integrar al público joven a través de una aplicación móvil para mejorar la experiencia de donar, recibir beneficios en ámbito de cultura y fomentar la participación y las acciones solidarias.
- Incrementar el número de donaciones provenientes del público menor a treinta años mediante la apelación de los sentimientos, buscando que empaticen con las víctimas de catástrofes a través del *arte instalación*.
- Una aplicación móvil que acompañe a los trabajadores de la salud y los ayude con sus principales puntos de dolor durante toda la experiencia. Surge a partir del hallazgo de que los médicos interesados en la ayuda humanitaria sienten ansiedad e incertidumbre sobre el proceso y su futuro cuando aplican para trabajar en *Médicos Sin Fronteras*.

3. Oportunidad

Previamente se explicó que *Médicos Sin Fronteras* está buscando ampliar su espectro de donantes y de colaboradores. Hay una gran porción de público económicamente activo a la que la fundación no está pudiendo acceder de forma efectiva. Este público son los jóvenes de diecinueve a veintinueve (29) años que de acuerdo a los datos que suministró la Directora Regional Interina de Recaudación de Fondos de *Médicos Sin Fronteras*, componen el 4% de la base de socios (donantes mensuales históricos)¹¹.

Médicos Sin Fronteras genera estrategias de difusión que intentan alcanzar a la mayor cantidad posible de donantes potenciales. Los medios por los cuales se comunican con ellos son diversos, pero sus mensajes y estrategias de captación suelen ser similares. Buscan que a partir de campañas que emplean pocas palabras e imágenes impactantes, se expongan problemas que afectan a poblaciones específicas. Luego explican cómo una donación mensual puede ayudarlos a solucionar esos problemas¹².

La forma en la que una organización invita a personas a colaborar es muy importante. También lo es que se conozcan los valores de la organización, sus objetivos, y la manera en la que los cumplen. Es necesario que los jóvenes tengan interés y reciban información suficiente para entender e incorporar lo que *Médicos Sin Fronteras* hace. Como dijo Noah Fenn (2016) - Jefe de equipo de Asociaciones de consultoría en Google Estados Unidos -, más allá de toda la información transmitida, la empatía sigue siendo el mejor instrumento dentro de la caja de herramientas de un mercadólogo.

Para que *Médicos Sin Fronteras* pueda captar al público joven, primero es necesario que comprenda sus necesidades, intereses y comportamientos, para actuar en base a ellos.

Las encuestas realizadas en la fase grupal inicial, ayudaron a obtener un primer acercamiento a lo que los jóvenes conocen hoy de *Médicos Sin Fronteras* y los conceptos con los cuales se asocian a la organización. Se entendió que es una generación que entienden la importancia de las causas humanitarias y empatizan con las mismas¹³. Sin embargo, hoy en día no eligen a *Médicos Sin Fronteras* como medio para contribuir con ellas.

¹¹ Ver anexo 6: Composición socios donantes Médicos Sin Fronteras

¹² Ver anexo 10: Ejemplos de campañas de Médicos Sin Fronteras

¹³ Ver anexo 7: Primera Encuesta vía Google Forms. Ver anexo 8: Segunda Encuesta vía Instagram

Para comprender con mayor profundidad los comportamientos de este segmento se llevó a cabo otra encuesta virtual a cuarenta y seis argentinos de entre diecisiete y veintiséis años de clase media y media-alta, estudiantes de distintas carreras y con distintos empleos¹⁴.

El foco de esta encuesta estuvo puesto en comprender el nivel de confianza que el segmento joven tiene con respecto a organizaciones no gubernamentales de ayuda humanitaria, detectar qué tipo de campañas son las que más llaman su atención y los motivan a involucrarse; y saber qué cantidades de dinero están dispuestos a aportar.

Comenzando por el nivel de confianza, la mayoría de los encuestados se posicionó en un nivel medio. Cuando se les preguntó el motivo, hubo equidad en tres respuestas: el manejo de las donaciones, el nivel de cumplimiento de las misiones y la visibilidad en los resultados.

Cabe destacar que, el nivel de confianza de los argentinos en organizaciones no gubernamentales disminuyó en el último tiempo. La agencia global de comunicación Edelman realiza año a año estudios a nivel mundial que evalúan los niveles de confianza de poblaciones con respecto a campos diversos (Edelman, 2021). El 21st Annual Edelman's Trust Barometer mostró que la confianza en las ONGs a nivel país decreció un 10%, lo que posiciona a los argentinos en un rango de confianza medio - o neutral -¹⁵.

Otro *insight* que surgió de la encuesta es que, si existe la posibilidad de elegir entre donar a una organización sin fines de lucro nacional o a una internacional, los jóvenes eligen mayoritariamente la nacional. Más del 80% de los encuestados dio esta respuesta y el motivo principal es que priorizan las cuestiones que nos afectan como país antes que las que afectan a otras regiones.

Si bien *Médicos Sin Fronteras* no es una organización local que frecuentemente realice misiones en la Argentina, cuenta con colaboradores profesionales en el país, eventos a nivel nacional, actividades de recaudación y charlas informativas que pueden ser aprovechadas para transmitir el alcance de las acciones de los colaboradores argentinos.

Con respecto a las cantidades de dinero que estarían dispuestos a donar a causas cuyo fin es asistir a personas amenazadas por conflictos armados, violencia, epidemias o enfermedades olvidadas,

¹⁴ Ver anexo 11: Tercera encuesta vía Google Forms

¹⁵ Ver Anexo 12: Ranking Edelman, Confianza en las ONGs por país

desastres naturales y exclusión de la atención médica, más del 70% dijo que estaría dispuesto a donar hasta setecientos pesos, que es el monto inicial preestablecido para suscripciones mensuales en el sitio web de *Médicos Sin Fronteras*¹⁶. De ese 70% casi el 50% está dispuesto a donar menos de doscientos pesos, el monto mínimo permitido en el sitio web de *Médicos Sin Fronteras* para suscripciones y donaciones por única vez¹⁷.

Por último, se les consultó a los jóvenes qué medio de pago seleccionarían en caso de realizar una donación. Los dos más seleccionados fueron débito o transferencia y Mercado Pago. Actualmente, *Médicos Sin Fronteras* ofrece la posibilidad de efectuar pagos mediante tarjetas de débito o crédito, débitos de cuenta bancaria o transferencia (solo en caso querer realizar una donación por única vez).

Habiendo recopilado estos datos y teniendo en cuenta la posibilidad de eficientizar las estrategias que tiene la organización, surgió el desafío de adentrarse en el tema y pensar en **qué acciones puede realizar *Médicos Sin Fronteras* para que más personas del segmento joven se involucren en la organización tanto de manera activa y participativa como de forma colaborativa-caritativa**. Esta búsqueda nace a partir de los desafíos que la organización planteó que desea enfrentar: atraer nuevos perfiles valiosos, difundir sus puestos actuales, fortalecer su imagen como marca empleadora y convocar a más jóvenes a integrar *Médicos Sin Fronteras* sea cómo donantes o integrantes de la organización.

Para esto hubo que detectar cuáles son los motivos que pueden estar causando bajas cifras en cantidad de donaciones, cuánta información llega a ellos actualmente sobre *Médicos Sin Fronteras* y de qué forma, qué elementos de la organización podrían mejorarse para generar un incentivo en este público poco interesado y qué acciones podrían generarse. La organización debe comprender los comportamientos e intereses de este grupo etario y adoptar estrategias que faciliten la captación de estos perfiles.

Es importante tener en cuenta que el grupo analizado está compuesto por personas con distintos puntos de vista, intereses, disponibilidad de recursos y de tiempo. Es por ello que pensar una estrategia compuesta por un solo punto de acción no sería eficiente para la consecución de un plan efectivo.

¹⁶ Ver anexo 13: Sección de montos para suscripción mensual en sitio web de *Médicos Sin Fronteras*.

¹⁷ Ver anexo 14: Monto mínimo permitido para donar

¿Qué áreas de la organización son las que actualmente contienen aquellos elementos que, de ser sometidos a cambios, pueden lograr una mayor llegada al público?

Sobre la base de los testimonios recopilados de los distintos jóvenes encuestados durante la fase de investigación grupal e individual, el *desk-research* grupal y el desarrollo del ya mencionado *lienzo de creación de marca*, se detectó que las **dos áreas con oportunidad de mejora son: el modelo de comunicación y el modelo de ingresos actual de Médicos Sin Fronteras.**

Pensando a la comunicación de la forma en que la expone Pinto Yerovi (2017) como los mensajes emitidos desde la organización hacia afuera, la influencia que estos generan en los públicos receptores, y los medios por los cuales los transmiten. Y, por el otro lado, pensando el modelo de ingresos como lo plantea Meyer (2019), siendo las formas en las que una organización recauda dinero, los medios por los cual lo hace y los montos que determina.

¿De qué consta el plan de acción propuesto? ¿Qué elementos de las áreas anteriormente mencionadas pueden ser sometidos a cambios? ¿Cuáles otros elementos podrían añadirse?

Este es un plan de acción que consta de distintas etapas realizables a lo largo de un período determinado con el fin de lograr el ingreso de jóvenes a la organización ya sea en el rol de donantes, colaboradores o potenciales trabajadores.

Algunas de estas etapas pueden iniciarse y testearse en plazos cortos de tiempo y otras requieren de plazos más extensos. Estas actividades de mayor duración, tendrán posiblemente resultados más impactantes y visibles con el pasar del tiempo.

Con respecto al Modelo de Comunicación, se plantean mejoras en el sistema de trazabilidad de donaciones actual y en los métodos que utiliza la organización para captar al público. Dentro del modelo de Comunicación además se encontrará el nuevo **programa de incentivos**. Este programa es **el foco central en el desarrollo de este trabajo**. Consiste en un conjunto de tres actividades que funcionarán en forma de sistema, que buscan de una forma didáctica, educativa y colaborativa seguir el eje central de la propuesta, lograr un mayor alcance y difusión de los objetivos de la organización y mayor participación por parte de la juventud.

Estas tres actividades son: **un programa de pasantías, un programa de concursos y un programa de referidos**. Los tres forman parte de una nueva extensión del actual portafolio de *Médicos Sin Fronteras* que será descrito en profundidad en la instancia de desarrollo de sistema-solución.

Por el otro lado, dentro del modelo de ingresos se propondrá una revisión de los montos mínimos de pago establecidos por *Médicos Sin Fronteras* y también de los métodos de pagos aceptados al momento de realizar donaciones por única vez o al suscribirse mensualmente.

4. Sistema - Solución

a. Modelo de comunicación

La comunicación está presente en las distintas instancias de contacto entre un usuario y una organización. No solamente se trata del lenguaje verbal que la organización utiliza para comunicarse, sino que el no verbal también. La imagen que la institución transmite, sus maneras de informar, persuadir, concientizar, sus ideales, el tono de sus mensajes en publicaciones y difusiones, los medios que eligen y la cantidad de información que deciden o no compartir, comunican y conducen a la construcción de conceptos.

Teniendo en cuenta que *Médicos Sin Fronteras* se trata de una organización que necesita transmitir confianza y generar impacto e interés en sus mensajes, es imprescindible trabajar sobre un modelo que se adapte a los comportamientos de los grupos a los que apuntan.

Habiendo analizado la misión, visión, valores y promesas de la organización; junto a su identidad visual y verbal, sus canales de difusión, los servicios que ofrecen y públicos que convocan¹⁸, se llegó a la conclusión de que hay aspectos comunicativos específicos que pueden tener una mejor adaptabilidad a lo que el público joven espera hoy en día. Estos aspectos son: la **trazabilidad** de los aportes en relación a los objetivos, las formas de **captar** al público que emplean actualmente y los **incentivos** que ofrecen para involucrarse.

I. Trazabilidad

¹⁸Ver anexo 1: Lienzo de creación de marca

Médicos Sin Fronteras tiene un compromiso de transparencia con quienes los apoyan y con la sociedad en general. Sin la confianza tanto de sus donantes como de sus beneficiarios es imposible llevar a cabo acciones humanitarias. Actualmente cuentan con un sistema de rendición de cuentas anual en el que se presentan cifras que muestran las finanzas de la organización a nivel internacional y las de las oficinas en Latinoamérica.

Este reporte se le envía anualmente a sus socios (solo a donantes mensuales) de forma física o virtual¹⁹ para que vean todas las acciones que sus donaciones posibilitaron a lo largo del año, los ingresos y egresos de la organización a nivel nacional, lo recaudado a nivel internacional y las cantidades de proyectos llevados a cabo en el mundo.

Cómo se pudo ver en las encuestas de la instancia grupal e individual y en los análisis de confianza a nivel nacional que existen con respecto a las ONGs²⁰, hay un nivel de confianza media que actualmente se encuentra en decrecimiento. Entre las explicaciones de cuáles son los factores que inciden en cuánto confían los encuestados en una organización estaban: el manejo de las donaciones y la visibilidad en los resultados.

Teniendo esto en cuenta, se comenzó a analizar cuál es el nivel de trazabilidad de donaciones que actualmente otorga *Médicos Sin Fronteras* a sus donantes. En una conversación que se tuvo de forma grupal con el Director de Recursos Humanos, Juan Cirio, y la Responsable de Comunicación, Carolina Heidenhain, se les consultó si la organización contempló alguna vez la posibilidad de realizar un trazado individual de cada aporte en el que cada donante pueda seguir el recorrido de su dinero desde que salió de su bolsillo hasta que se utilizó en las misiones. Su respuesta fue que sería imposible generar trazados individuales ya que no cuentan con bases de datos con ese nivel de precisión para las altas cifras de dinero que manejan.

Partiendo de esa información, se inició el proceso de pensar en formas de lograr una experiencia de donación que transmita mayor confianza y que motive a más personas a involucrarse. Para esto se investigaron métodos y estrategias que utilizan algunos sitios de crowdfunding utilizados frecuentemente por jóvenes para generar mayor dinamismo y atracción en sus donaciones.

¹⁹ Ver Anexo 15: Reporte anual

²⁰ Anexos 7, 8 y 11 (Encuestas). Anexo 12 (Ranking, confianza en las ONGs)

Un método que resultaría funcional a *Médicos Sin Fronteras* para volver más fiable el recorrido del dinero recaudado es la facilitación de gráficos progresivos a donantes y potenciales donantes en los que se muestren los avances en recaudaciones para misiones u objetivos específicos establecidos.

¿Cómo funciona este método? Actualmente *Médicos Sin Fronteras* difunde sus misiones en distintos medios tanto de manera digital como personal. En muchas de estas difusiones se utilizan como estrategia mostrar misiones que la organización está afrontando para que el público conozca los distintos campos de acción, las poblaciones que están siendo asistidas, los problemas que enfrentan y el tipo de ayuda que *Médicos Sin Fronteras* brinda. Además de funcionar como medios para compartir su trabajo, estas campañas buscan transmitir el importante rol que tienen las donaciones para que la organización funcione. Por lo general las campañas publicitarias de *Médicos Sin Fronteras* son acompañadas por links o números telefónicos que facilitan la recepción de donaciones individuales o el alta a nuevas suscripciones ²¹.

Hoy en día, quienes se interesan por alguna de las misiones expuestas en las campañas de difusión de *Médicos Sin Fronteras*, ingresan a los links de donación y se encuentran con un apartado del sitio web de la institución en su país, donde pueden efectuar donaciones para la organización. *Médicos Sin Fronteras* por lo general basa la captación de fondos en las necesidades que vaya a cubrir, según sus propias evaluaciones directas. Esto significa que, salvo en algunas ocasiones que se inician recaudaciones de fondos para proyectos o emergencias específicas, las donaciones que reciben no se destinan siempre a una misión en concreto.

La oportunidad de mejora se encuentra en estos links de donación que se integran a las campañas. Muchas personas empatizan con la misión que visualizaron en la publicidad con la que se encontraron y querrán encontrar una forma de brindar ayuda desde sus casas a este problema. Actualmente cuando se ingresa al link, se ofrece la posibilidad de colaborar con múltiples misiones en simultáneo pero no con la misión específica por la cual se llegó originalmente. Esto puede generar confusión en potenciales donantes que buscan transparencia y trazabilidad en sus donaciones con respecto a las misiones que los atrajo originalmente.

Volviendo a lo desarrollado previamente ¿Qué herramientas utiliza hoy en día la organización para transmitir transparencia a sus donantes y potenciales donantes? Actualmente, la organización ofrece equivalencias numéricas que muestran cómo un determinado monto de dinero donado se traduce

²¹ Ver Anexo 10: Ejemplos de campañas de Médicos Sin Fronteras

en cierta cantidad de insumos que se utilizan en las misiones ²². Además cuentan con apartados en su sitio en los que se explica cómo se financia la organización, dan acceso al ya mencionado “Reporte Anual” en el que se describe cómo se utilizó a nivel mundial el dinero recaudado, datos sobre la recaudación a nivel nacional, las misiones y lugares a los que se brindó ayuda, los resultados logrados y su traducción en cifras numéricas²³. También se encuentran disponibles dos documentos que se actualizan anualmente: el Reporte Financiero de la organización a nivel internacional y la Memoria y Estados Contables de la oficina de *Médicos Sin Fronteras* en Argentina. En ambos se explica qué cantidad de dinero se destinó a las distintas actividades de la entidad de acuerdo a lo recaudado dentro del país y fuera del país.

Para comprender todos estos datos, los interesados en donar deberán dedicar un tiempo a investigar a *Médicos Sin Fronteras* y acceder a estos documentos. Si bien la organización realiza un sobresaliente trabajo de diseño de información, transmitiendo las cifras de su ayuda de manera clara, concisa y dinámica, se puede trabajar en una forma de expresar los datos más relevantes desde una etapa inicial, en el momento mismo del acceso al link de donación.

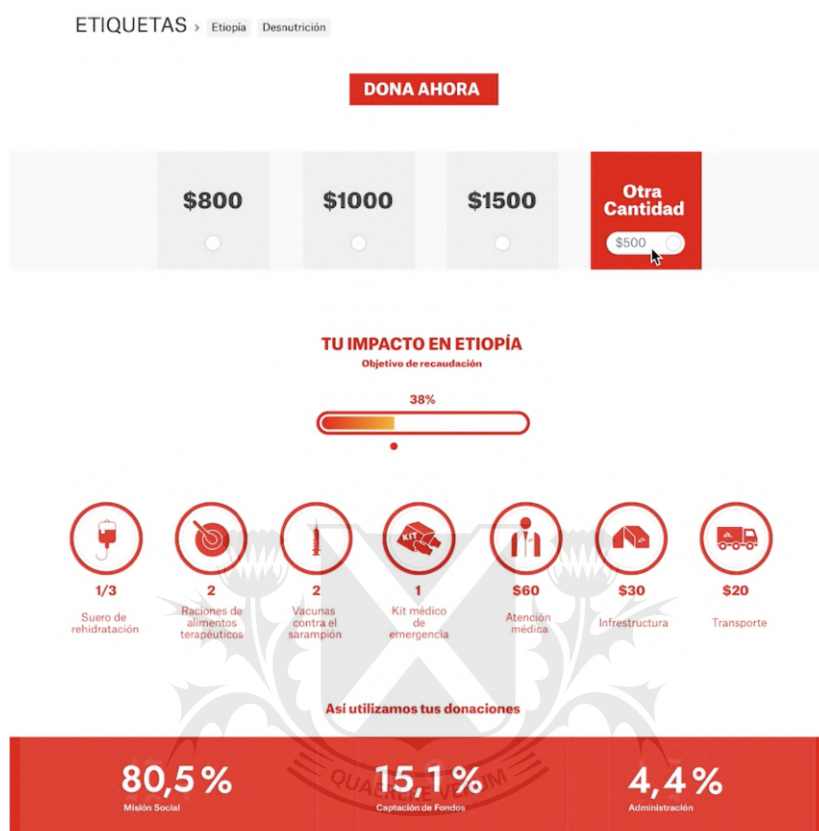
¿Cómo se pueden rediseñar las herramientas actuales para lograr resultados aún más efectivos? En una primera instancia, si el donante llegó a la organización gracias a una campaña o publicación que informa sobre alguna misión que se está enfrentando, es importante que el link al que se lo redirija comunique cómo su donación puede impactar en aquella misión específica. Si bien *Médicos Sin Fronteras* decide cómo distribuir los fondos recaudados entre sus diversas acciones, ellos tienen información sobre los insumos que cada misión exige y sobre el costo de estos. Es así cómo podrían reflejar cómo el monto personalizado que el donante decide destinar a *Médicos Sin Fronteras* se traduce en trabajo e insumos que la organización destinaría al campo de acción publicitado.

Por otro lado, es una buena estrategia utilizar el recurso de barras de progreso como forma de incentivo a las donaciones. Si una campaña solidaria cuenta con metas a cumplir, el donante puede ver de forma clara cómo su aporte logra un avance concreto en la causa con la cual está contribuyendo. Como plantea el reconocido mercadólogo Neil Patel (2022) en su artículo “The power of the Progress Bar as a Usability Feature” Las barras de progreso son efectivas porque apelan al deseo universal de avanzar y brindan una prueba tangible de progreso.

²² Ver Anexo 16: Traducción de dinero en cantidad de insumos

²³ Ver Anexo 17: Apartado “Rendición de Cuentas” Web MSF

Combinando estas dos estrategias se logra ilustrar cómo la donación realizada equivale a insumos para la misión que generan avances en el cumplimiento de esta:



(Propuesta gráfica - Rediseño de apartado de donaciones en la web de Médicos Sin Fronteras)²⁴

II. Métodos de captación- Mercadotecnia influyente

Como se mencionó anteriormente, actualmente *Médicos Sin Fronteras* utiliza diferentes métodos de llegada para difundir sus propósitos y captar nuevos donantes o potenciales socios. A nivel nacional la organización llega a públicos nuevos mediante publicidades en medios de comunicación masivos, redes sociales, eventos a beneficio, campañas en la vía pública y charlas en instituciones.

Algunos de estos canales de difusión logran una llegada más eficaz al público joven que otros. La clave en este caso es identificar cuáles son estos canales y generar una propuesta cuyo fin sea captar la atención de este público. La propuesta debe contemplar que los jóvenes conozcan más a fondo la

²⁴ Ver anexo 18: Propuesta gráfica animada - Rediseño de apartado de donaciones en la web de Médicos Sin Fronteras.

organización, sus valores, las misiones que lleva a cabo y sus logros. El objetivo final es la incorporación de este público a la base de colaboradores, sea en forma de donantes ocasionales o suscritos o participantes de las distintas actividades.

Además de la identificación de los canales de difusión con mayor llegada al público joven, es fundamental la detección de sus patrones de interés, opiniones y contextos de vida para poder generar arquetipos que ayuden a segmentar estos grupos. Es importante que los anuncios tengan un alto nivel de adaptación a las expectativas e intereses de los jóvenes. Para esto habrá que detectar, cuáles son aquellos problemas que combate la organización, que logran movilizar al público apuntado.

Esto último es esencial para generar campañas que logren un impacto directo y personalizado para el público de esta edad. Actualmente las campañas publicitarias difundidas se adaptan al formato de los distintos medios en los que se comparten pero están escasamente direccionadas.

Habiendo investigado e identificado aquellos temas que captan interés en personas del rango etario abarcado, se podrá pasar al punto central de esta sección que es la posibilidad reconocer cuales son aquellas instituciones o personas que logran influenciar y conectar de forma más inmediata con ellos.

Las redes sociales son el medio más directo hoy en día para captar a la juventud en especial en Argentina, que tiene uno de los promedios de tiempo de uso diarios más altos a nivel mundial según los datos de GWI (2021), empresa líder en focalización de audiencia para la industria del marketing global.

Dentro de las redes sociales, Instagram es la más eficaz para la difusión de publicidades, hoy en día este es el canal que más clicks acumula en anuncios a nivel mundial (GWI, 2021) y la red social preferida de la generación Z.

¿Cómo puede *Médicos Sin Fronteras* mejorar su convocatoria a públicos jóvenes mediante redes sociales?

Médicos Sin Fronteras realizó a lo largo de los años y en diferentes lugares, campañas junto a personalidades destacadas de distintos ámbitos, que de diferentes formas utilizaron su influencia en

la audiencia para transmitir los propósitos de la entidad, su experiencia junto a ellos, recaudar fondos y elevar conciencia de problemas humanitarios que se están enfrentando a nivel global ²⁵.

Sin embargo, el trabajo con figuras influyentes en los principales medios de difusión consumidos por los jóvenes es casi nulo a nivel nacional. Esto significa una oportunidad para la organización, cuya importancia y potenciales formas de llevar a cabo serán desarrolladas a continuación.

La mercadotecnia influyente tal como lo presentan Saima & Khan (2020) es una nueva herramienta de marketing digital eficaz y valiosa para empresas, que aprovecha la experiencia en diversos campos que tienen algunas personas en redes sociales para moldear la percepción de la audiencia. La sinceridad, naturalidad, cercanía y confianza que transmiten a su público los denominados “*influencers*” pueden funcionar como incentivo a la participación en campañas y actividades de *Médicos Sin Fronteras*.

El término *influencer* suele ser asociado a figuras que movilizan a millones de personas en las redes sociales, pero esto no necesariamente es así. Dot Com Infoway (2020), líder mundial en soluciones de TI (tecnologías de la información) presentó un informe a fines del año 2020 sobre tendencias en el marketing de influencers. En el informe se segmenta a los influencers en distintas categorías de acuerdo a la cantidad de personas que éstos movilizan y acumulan en su red de seguidores. En los últimos años, el mundo del marketing y la publicidad ha puesto mucha atención en los denominados “Nano-influencers” (personas que acumulan de mil a diez mil seguidores en sus redes sociales) y “Micro-influencers” (personas que acumulan de diez mil a cincuenta mil seguidores en sus redes sociales) esto se debe a que los costos de contratar a influencers con mayor cantidad de seguidores han incrementado notoriamente y las tasas de interacción del público con los primeros se encuentra en constante aumento. El informe también expone que el 61% de los consumidores dicen que los “Nano-influencers” y los “Micro-influencers” producen el contenido más identificable. Los motivos por los cuales esto último sucede, son principalmente que se dirigen a públicos con gustos e intereses específicos, que conforman conscientemente pequeñas comunidades con integrantes que comparten características similares.

Identificar a aquellos jóvenes potencialmente dispuestos a dedicar su tiempo o dinero a la organización es clave para la correcta ejecución de propuestas de esta índole. Conociéndolos en

²⁵ Ver anexo 19: Spot: ¡Ellos ya son amigos de Malik! (Médicos Sin Fronteras - España)

profundidad se pueden encontrar y distinguir patrones claves para identificar quiénes pueden ser aquellas personas cuya influencia logre generar empatía y atención en ellos por la organización.

El hecho de tener personas físicas transmitiendo el mensaje de una organización a un público con el que interactúa, permite un incremento de confianza. La comunicación pasa de ser entre una organización y un público diverso a ser entre una persona y su público seguidor, que comparte parte de sus opiniones y está familiarizado con el contenido que genera.

El fenómeno de *“influencer fundraising”*, *“neo caridad”* o *“la gorra digital”* (cómo se lo denominó algunas veces en nuestro país) es una estrategia que lleva bastantes años en pie, pero ha permitido en el último tiempo lograr recaudaciones contundentes para campañas de beneficencia iniciadas por particulares o instituciones. En la Argentina el caso más reconocido de este tipo de colectas en el último tiempo se presentó en manos del *“mega-influencer”* (persona que acumula más de un millón de seguidores en sus redes sociales) Santiago Maratea.

Santiago Maratea es una figura muy reconocida entre los jóvenes argentinos, ya que el contenido que genera se encuentra apuntado principalmente a ellos. Actualmente acumula más de seis millones de seguidores entre sus distintas redes sociales, con los que además de compartir su vida diaria y promocionar productos, comparte propuestas solidarias de distinta naturaleza. Estas propuestas logran cifras de recaudación históricas desde el año 2021.

El foco de atención en este caso debemos posicionarlo en la capacidad que tiene el influencer de transmitir confianza y generar empatía en su público. ¿Cuáles son las tácticas, herramientas y comportamientos adoptados por Maratea que logran eficiencia en sus campañas? Luego de realizar un análisis diario de la actividad del Influencer en Instagram, su red social de preferencia, ha sido posible diferenciar sus estrategias adoptadas. Él opta por escuchar y compartir lo que su público tiene para aportar y dialoga con ellos. Muchas de las campañas que inicia llegan por medio de seguidores y otras hacen frente a distintas crisis de público conocimiento. Como se mencionó anteriormente, esta base de seguidores está compuesta principalmente por jóvenes cuyas características, opiniones y contextos son muy variados. Ante esta situación, Maratea elige qué campaña afrontar basándose en su criterio y el de su equipo, escuchando la opinión y preocupaciones de quienes lo siguen y analizando la gravedad e impacto del problema.

Desde el inicio hasta el fin de sus campañas de recaudación mantiene un diálogo fluido y espontáneo con su audiencia. Publica videos sin mucha preparación en sus historias de instagram exponiendo los problemas y necesidades que deben afrontarse, el tipo de ayuda que propone brindar y reflexiona sobre la temática a su estilo, mostrando imágenes y testimonios directos de quienes reciben ayuda. La sensación de conexión y comunicación uno a uno con el oyente que se genera en el diálogo de los influencers con sus seguidores, es una estrategia clave para lograr confianza en estas operaciones.

Otra característica particular de sus recaudaciones es que permiten que cualquier persona pueda participar haciendo uso de los medios de pago convencionales o de las plataformas de pago populares en el país o en el extranjero. El fin es que estos se acomoden a las preferencias y posibilidades de todos. Además, incentiva a que todos hagan su aporte de acuerdo a sus posibilidades, no fija montos mínimos de donación y en cada campaña difunde múltiples links de pago que posibilitan la realización de forma rápida de donaciones con montos preestablecidos que comienzan con cifras bajas como: diez pesos argentinos y se extienden hasta montos mayores.

La posibilidad de utilizar estas plataformas de pago agiliza el proceso de donar ya que no solicita introducir datos sino que con la cuenta registrada se procede a efectuar el pago directamente. La agilidad es un factor clave para los jóvenes de la generación Z. Como plantea Janice Gassam Asare en un artículo de la revista Forbes (Asare, 2019), no debería sorprender a nadie que la Generación Z sea la generación más impaciente, ellos prefieren los procesos rápidos.

Desde que las campañas son puestas en marcha y se comienza a recaudar dinero, Maratea muestra avances de la recaudación en vivo y las compras que efectúa con dicho dinero. También lee las devoluciones de sus seguidores y muestra el día a día de las personas o lugar al que está ayudando mediante videos que le envían o visitándolos.

Tal como ocurre en *Médicos Sin Fronteras*, ofrecer un seguimiento individual a cada donante del manejo del dinero es una tarea muy compleja, por lo que, en cambio, el influencer hace uso de una estrategia muy similar a la de los “gráficos progresivos” planteada en el apartado anterior de trazabilidad. Él establece metas finales para sus campañas y en algunos casos metas intermedias para sus recaudaciones, que de cumplirse significan un gran paso para lograr la solución del problema al que apuntan. Estas metas las presenta en sus videos de instagram y muestra cómo las recaudaciones incrementan en vivo acercándose cada vez al cumplimiento de ellas. Además de los montos de dinero recaudados, muestra en vivo los momentos en los que compra los distintos elementos

necesarios para el cumplimiento de las misiones, los momentos en los que dichos elementos llegan a su destino.

En muchas ocasiones, el influencer recibe el apoyo de colegas suyos, personalidades influyentes de ámbitos variados y medios de comunicación para difundir sus propuestas, lo que resulta de gran ayuda para expandir la convocatoria de donantes.²⁶

Todas estas tácticas servirían a la organización en caso de querer encarar campañas de difusión con aquellas personalidades que identificaron que podrían atraer a grupos de jóvenes donantes potenciales. Repasando lo planteado, lo importante es que estos perfiles, independientemente del número de personas que acumulen como seguidores, sean aptos para representar los valores de *Médicos Sin Fronteras* y los de los jóvenes que consumen su contenido. Todas las estrategias del caso de éxito desarrollado, pueden complementarse al mensaje que ellos transmiten para lograr campañas con mayor dinamismo y confianza.

Hay que entender esta estrategia cómo una oportunidad para encontrar personas reales que darán una voz y cara a la organización, con las que los jóvenes se sentirán cómodos, identificados e interesados.

III. Programas de incentivo

En este plan de acción propuesto en el marco del “Modelo de Comunicación” de *Médicos Sin Fronteras*, se encuentra la **rama central** de este proyecto de tesis: **los programas de incentivo**.

Estos son un conjunto de tres programas que funcionan en forma de sistema e integran una extensión del actual portafolio de *Médicos Sin Fronteras*, manteniendo su identidad y principios pero apuntando a un mayor alcance y difusión de sus objetivos.

Los portafolios sirven para organizar áreas, ayudan a crecer, orientan y establecen límites, plantean objetivos claros, exponen oportunidades y generan valor. Incentivan a hacer preguntas, a observar y a entender dilemas.

²⁶ Ver anexo 20: Campañas de Santiago Maratea puestas en marcha

Estos tres programas tienen como fin expandir el alcance de *Médicos Sin Fronteras* en la juventud. Proponen innovadoras formas de interactuar con la organización, permitiendo ser parte de ella desde fases tempranas. Son un medio para motivar a jóvenes con distintos intereses a acercarse a una entidad que les posibilita contribuir con causas humanitarias utilizando sus conocimientos, ideas y habilidades.

Los programas de incentivo forman parte del modelo de comunicación porque son un conjunto de estrategias que la organización adoptaría para transmitir sus principios a nuevos públicos. Son la oportunidad para *Médicos Sin Fronteras* de mostrarse como una organización que cree en el poder de la juventud, que incentiva a su participación y que los percibe como una fuente de creatividad.

Las actividades fomentan los valores de unión entre los jóvenes. Los motiva a actuar en conjunto, a crear grupos que funcionen de forma colaborativa, que se retroalimentan con ideales distintos y que se vinculen con el fin común de ayudar. Se promueve también la unión entre quienes quieren ayudar, y aquellos que necesitan ayuda. La propuesta busca participación a partir de proposiciones y acciones. Abre la posibilidad de ayudar tanto desde la comodidad del hogar como desde el campo de acción.

Los tres (3) programas de este sistema se llaman: Jóvenes Sin Fronteras, Experiencia Sin Fronteras y Ayudantes Sin Fronteras. Los tres están diseñados para poder funcionar en simultáneo, complementándose entre ellos en algún punto de su desarrollo.

Jóvenes Sin Fronteras es un programa de concursos que propone la formación de grupos interdisciplinarios de jóvenes para generar propuestas creativas a escenarios reales planteados por la organización. **Experiencia Sin Fronteras** es un programa de pasantías que invita a estudiantes con distintos intereses a involucrarse y conocer las labores de los integrantes de la organización dentro de las misiones. Por último, **Ayudantes Sin Fronteras** es un programa de referidos, materializado en una aplicación que otorga incentivos a jóvenes por aprovechar sus vínculos sociales para crear redes de colaboradores que se involucran en la organización de distintas formas.



(Propuesta gráfica - Isologos de Programas de Incentivo y paleta de colores de cada uno)

1. Jóvenes Sin Fronteras

a. Introducción

Jóvenes Sin Fronteras es un programa de concursos que invita a estudiantes secundarios o universitarios de carreras vinculadas al mundo de la medicina, tecnología, comunicación y creatividad a generar soluciones innovadoras y eficientes para la resolución de problemas humanitarios puntuales planteados por *Médicos Sin Fronteras*.

Busca incentivar a jóvenes a formar grupos heterogéneos en los que puedan pensar en formas de generar impacto positivo en comunidades enteras que lo necesitan. Cada concurso tendrá como campo de trabajo zonas distintas del mundo, problemas variados y consignas diferentes. La idea de generar grupos de participantes heterogéneos, es obtener soluciones diversas, creativas y eficientes que surjan a partir de perspectivas con orientaciones distintas.

Los grupos deben constar de un número mínimo de tres participantes con un máximo sugerido de cinco para lograr una competencia justa y controlable, pero al mismo tiempo con equipos de dinámica transdisciplinaria.

Para el concurso, *Médicos Sin Fronteras* selecciona a una comunidad cuya población fue afectada por una catástrofe natural, epidemia o abandono por parte del estado para que los participantes piensen en formas en las que la organización podría generar un impacto positivo en ellas. La solución planteada debe introducir un concepto original, debe ser innovadora, adaptada al lugar y población en la que se posiciona, eficiente en cuanto a los recursos que demanda, efectiva para solucionar los problemas se enfrentan y correctamente presentada por el grupo.

El concurso no está pensado para realizarse por única vez en un lugar específico, sino que en múltiples ocasiones y lugares, con convocatoria de públicos diferentes. Pueden plantearse tanto concursos exclusivos para estudiantes de colegios secundarios como concursos para estudiantes de carreras de grado universitarias. La organización como entidad que difunde una convocatoria, tiene como objetivo que los concursos generen interés en instituciones educativas y entusiasmo en sus estudiantes por formar equipos con personas de áreas diversas y puntos de vista variados.

La magnitud de las convocatorias dependerá de cada ocasión, ya que el formato de estos concursos es adaptable para ser llevado a cabo tanto a nivel ciudad y región, como a nivel provincial o nacional. Cuando la convocatoria es más amplia las inscripciones se extienden a un mayor número de grupos y se selecciona a una mayor cantidad de jurados que logren en los tiempos establecidos definir equipos para competir en fases finales.

Un ejemplo de organización que actualmente se involucra en colegios y universidades invitando alumnos a conocerla de una forma participativa como lo haría Jóvenes Sin Fronteras es la Organización de la Naciones Unidas (s.f.) con sus "Modelos ONU". Si bien no son concursos, estos son debates en los que se invita a participar a estudiantes de escuelas secundarias o universidades. Allí estos representan a los delegados de los Estados Miembros de la ONU y compiten pudiendo consagrarse ganadores.

b. Evaluación

Los equipos que se postulen enviarán una propuesta de forma escrita, una de forma gráfica y un resumen de su trabajo que será sometido a una fase evaluativa en manos jurados que posteriormente seleccionarán a dos equipos finalistas basándose en la originalidad de la propuesta, el grado de impacto de la solución, su viabilidad y adaptación al contexto en el que existirá.

Los dos grupos finalistas tendrán tiempo para desarrollar con mayor profundidad sus trabajos y luego se presentarán al evento final en el que harán una exposición ante el jurado y el público. El grupo ganador será seleccionado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- | | |
|------------------------------|--|
| Originalidad de la propuesta | <ul style="list-style-type: none">· ¿ El contenido es propio y original o ya existía alguna propuesta similar?· ¿ Cuán útil para resolver de fondo el problema enfrentado?· ¿ Existe una clara alineación entre el concepto desarrollado y el desafío planteado? |
| Factibilidad | <ul style="list-style-type: none">· ¿Plantea una solución viable y sostenible?· ¿Cuán duradera es la solución?· ¿ Cuánto cuidado y mantenimiento precisa?· ¿Cuán preparado está para ser puesto en marcha?· ¿ Precisa de muchos recursos para ser puesto en funcionamiento?· ¿Cuánto tiempo y trabajo exige? |
| Impacto | <ul style="list-style-type: none">· ¿ Se tuvo en cuenta el impacto ambiental y cultural al momento de planificar la propuesta?· ¿ Cuán amplio es el grupo al que beneficia esta propuesta?· ¿ Cómo mejora la calidad de vida de las personas?· ¿ Cuán imprescindible es la solución?· ¿ Logra mayor eficiencia o genera ahorros con respecto a alguna de las soluciones actuales que ofrece la organización? |
| Presentación | <ul style="list-style-type: none">· ¿Cuán convincente fue la presentación?· ¿El concepto fue fácil de entender?· ¿Presentaron argumentos sólidos?· ¿A qué fuentes acudieron para el desarrollo del proceso? |

Al igual que los participantes del concurso, los jurados pertenecen a distintas disciplinas. Habrá representantes de la organización como médicos y logistas, profesionales del rubro de la construcción como arquitectos e ingenieros y creativos.

c. Recompensas

Es importante construir un sistema de recompensas y premios que incentive a los jóvenes a participar desde un inicio. Para ello se plantean las siguientes formas de condecorar a los equipos victoriosos:

Los ganadores de cada proyecto podrán participar de las misiones en las que sus propuestas sean aplicadas. Dándoles la posibilidad de liderar los equipos de ejecución e involucrarse de forma real con la comunidad sobre la cual estuvieron trabajando.

Otro premio que *Médicos Sin Fronteras* otorga es una invitación para participar sin costo del programa de pasantías “Experiencia Sin Fronteras”, que integra la presente extensión de portafolio. Permitiéndoles expandir su currículum laboral y acercándolos nuevos lugares, culturas y contextos.

Otra recompensa es que los participantes ganadores reciban becas parciales o completas de grado o posgrado universitarias como mérito. Una organización como *Médicos Sin Fronteras* puede generar convenios con prestigiosas universidades para que estas abran paso a jóvenes interesados en generar un buen impacto social. Esto funciona como un incentivo para aquellos participantes que están evaluando qué hacer de su futuro.

Otro tipo de recompensa, en este caso apuntada a jóvenes profesionales, es una de tipo económica, que sirva para financiar proyectos laborales propuestos por los participantes ganadores.

d. Difusión

Médicos Sin Fronteras tiene una gran reputación a nivel mundial, por lo que la participación en sus concursos brindara prestigio no solo a los jóvenes que forman parte de ellos sino también a las instituciones a cargo de su educación. Su difusión es fundamental para que la información llegue a manos de jóvenes interesados. Divulgar el programa dentro de instituciones educativas secundarias y universitarias es una estrategia útil para convocar al público al que el concurso apunta.

La propuesta también puede ser dada a conocer dentro de distintas empresas que pertenezcan a los rubros apuntados. Ya que allí se encuentran jóvenes iniciando su recorrido profesional que pueden detectar en esta iniciativa una oportunidad de mejora para sus currículums, una posibilidad de acceso a instituciones educativas prestigiosas que mejoren sus aptitudes laborales y una opción para concretar proyectos o emprendimientos personales que tengan pendientes.

Tanto en instituciones educativas como en empresas, *Médicos Sin Fronteras* podrá distribuir sus piezas gráficas publicitarias y de inscripción a través de los canales internos de comunicación que utilizan con sus estudiantes o trabajadores (Por ejemplo, email, campus virtual, newsletter, folletería física y electrónica o eventos institucionales)²⁷. La organización también podrá brindar charlas en manos de colaboradores o administrativos divulgando sus misiones y valores, las bases de los concursos y los beneficios que estos otorgan.

La publicidad en la vía pública es otro recurso para que personas que actualmente no son parte de las entidades ya mencionadas puedan conocer el programa. Este tipo de campañas también es útil para dar a conocer a públicos de otras edades la organización, los problemas que enfrenta y su voluntad de resolverlos con la colaboración de mentes jóvenes²⁸.

Otro tipo de difusión, toma lugar en redes sociales²⁹, cómo desarrollamos previamente la llegada de estos medios, específicamente en la juventud, es muy directa. Se plantean tanto campañas convencionales difundidas por la organización misma (como por ejemplo, posteos o historias) o también hacer uso otros métodos de captación como la mercadotecnia influyente, desarrollada en el apartado anterior.

e. Cronograma

El concurso inicia con la fase de planificación. Esta tiene una duración de aproximadamente un mes y comienza con un proceso interno de detección de un problema específico que esté atravesando a alguna comunidad con la que trabaja Médicos Sin Fronteras. Una vez detectado se analizan los elementos y acciones con los que la organización ayuda en aquel momento. En simultáneo se releva

²⁷ Ver Anexo 21: Folletería para distribuir de forma física o virtual

²⁸ Ver Anexo 22: Publicidad en vía pública

²⁹ Ver Anexo 23: Publicidad en Instagram - Jóvenes Sin Fronteras

la situación actual de los profesionales involucrados en las misiones y de las personas asistidas con el fin de detectar puntos de acción para las propuestas de los concursos.

Finalizada esta fase, se plantea el problema a resolver y se definen características del público que podrá participar, su edad, su nivel educativo y los sitios seleccionados para la difusión. La propuesta puede ser lanzada para una zona geográfica específica o puede involucrar varias regiones. En caso de iniciarse una convocatoria a nivel nacional será necesario un trabajo de difusión más profundo.

Por último, se procede a la selección de jurados pertenecientes a las distintas disciplinas ya mencionadas, en caso de ser posible la organización también entra en contacto con algún representante de la comunidad asistida para además contar con el punto de vista de un nativo para la revisión de las propuestas.

Luego inicia la fase de ejecución con una duración de alrededor de ochenta días, en la que se lanza la propuesta al público, se inicia la fase de inscripciones y comienzan las campañas de difusión del concurso por las vías mencionadas. En este período los equipos desarrollan sus propuestas en un lapso de tres semanas a un mes. Una vez concurrido este tiempo finaliza esta fase.

Comienza la etapa de cierre. Allí el jury evalúa las propuestas a lo largo de cinco semanas, las filtra y selecciona dos proyectos finalistas. Se organiza un evento en el que se invita a ambos equipos a exponer y defender sus propuestas oralmente acompañados por una presentación. La invitación al evento también se extiende al resto de los participantes, a las instituciones que los representan y a interesados en conocer más sobre Jóvenes Sin Fronteras y *Médicos Sin Fronteras*.

Los espacios en los que se efectúan los certámenes permitirán un gran aforo³⁰ y para ingresar *Médicos Sin Fronteras* lleva a cabo una venta de tickets³¹ cuya recaudación se destina a la comunidad a la que el concurso beneficia. También se recauda dinero con la venta de elementos simbólicos del concurso³².

³⁰ Ver Anexo 24: Cartelería interior y exterior para predios en etapas finalistas.

³¹ Ver Anexo 25: Precintos para el público espectador,

³² Ver Anexo 26: *Merchandising* del concurso

Una vez iniciada oficialmente la ceremonia, los miembros de cada grupo³³ aguardan su turno en sus espacios asignados³⁴ y proceden a efectuar su presentación final. Allí exponen de forma dinámica su trabajo ante el jurado³⁵ y el público. Los evaluadores, habiendo leído previamente ambas propuestas y considerando la presentación final, inician un debate en privado y seleccionan al equipo ganador. Por último, se procede a la premiación en vivo. Las recompensas a los ganadores variarán dependiendo del concurso y los participantes convocados.

Todas estas fases y sus distintas etapas están delimitadas y ordenadas en un diagrama de Gantt. Que muestra el desarrollo del concurso en sus seis (6) meses de duración desde la fase de planificación hasta el día de la exposición final ³⁶.

2. Experiencia Sin Fronteras

a. Introducción

Experiencia Sin Fronteras es un programa de pasantías que invita a estudiantes secundarios o universitarios de carreras vinculadas al mundo de la salud, administración y asuntos internacionales a viajar y participar de tareas en lugares donde *Médicos Sin Fronteras* actúe de forma comunitaria.

El programa es una experiencia educativa y cultural cuya propuesta es brindarle a sus participantes la oportunidad de vivir *Médicos Sin Fronteras* desde adentro.

Las pasantías de Experiencia Sin Fronteras están apuntadas a públicos jóvenes con edades y ocupaciones variadas. Los pasantes podrán establecer vínculos entre ellos y trabajar en forma colaborativa dentro de sus grupos.

Los equipos que participen de las pasantías tendrán una experiencia de convivencia y trabajo en conjunto en lo que se llamarán "*student camps*". Estos son los espacios en los que residirán los pasantes durante sus estadías. Serán las bases en las que se realizarán actividades recreativas

³³ Ver Anexo 27: Tarjeta de identificación participantes

³⁴ Ver anexo 28: Podios donde se ubican los finalistas

³⁵ Ver Anexo 29: Tarjeta de identificación jurado

³⁶ Ver Anexo 30: Diagrama Gantt - Jóvenes Sin Fronteras

grupales y en las que se planificarán acciones que aporten valor educativo a las comunidades con las que están trabajando.

La mayor parte de las posiciones dentro de las misiones de *Médicos Sin Fronteras*, son de más de seis meses de duración. Por eso requieren una disponibilidad mínima de doce meses por parte de los aplicantes para poder iniciar el proceso de selección (*Médicos Sin Fronteras*, s.f.). *Experiencia Sin Fronteras*, por su parte, tendrá una duración de un mes, lo que permite acercarse a la organización e involucrarse en ella desde el terreno, contando con otras disponibilidades de tiempo y niveles de estudio.

Los programas de pasantías e intercambios son recursos que muchas instituciones y organizaciones ofrecen como incentivo para que los jóvenes se impliquen desde una edad temprana con ellas. Son un medio para aportar valor educativo y cultural a sus participantes, y una posibilidad para expandir y elevar sus currículums. *Experiencia Sin Fronteras* no solo es una pasantía laboral y educativa sino que una oportunidad de ayuda comunitaria.

b. Actividades que ofrece el programa

Lucila Fernie Directora de Pediatría del Hospital Británico, aportó su testimonio³⁷ explicando los tipos de asistencia podrían brindar dentro de las misiones, según su punto de vista, aquellas personas a las que apunta el programa *Experiencia Sin Fronteras*.

La médica planteó que tanto estudiantes como recién graduados de las carreras en las que se enfoca el programa pueden cumplir roles valiosos si existe interés por ayudar. Luego agregó: “Pensando en poblaciones vulnerables siempre hay mucho que tiene que ver con la prevención primaria, con la ayuda a esa comunidad en educación y en prevención, más allá de lo que después hacen los médicos en sí para tratar de curar patologías específicas o salvar vidas”.

Posteriormente Fernie ahondó en las distintas formas de asistencia y prevención primaria que podrían ser útiles para programas de este tipo:

“Tanto la persona que estudia medicina como una persona que no la estudia pero que tiene interés, puede rápidamente aprender debido a que tiene un nivel educativo lo

³⁷ Ver Anexo 31: Transcripción entrevista - Lucila Fernie (22/6/2022)

suficientemente elevado como para poder llevarle a otro la información básica sobre cuidados personales, de aseo, de cómo prevenir enfermedades. Pueden tener en cuenta cuál es el problema específico de esa población, qué es lo que más la enferma, cuál es la prevalencia de las enfermedades que tienen allí, como para tratar de ayudar en el cuidado alimentario, en el cuidado de lavado de manos, en cómo lograr cocinar suficientemente los alimentos para que no den enfermedades, etc.”

Por último, habló de la atención en salud cómo una actividad biopsicosocial. Que además de enfocarse en factores biológicos que afectan a comunidades, contempla factores sociales y psicológicos.

“La prevención es indispensable, una persona está inserta en algún tipo de familia o comunidad y eso a su vez es una comunidad social. Mucho de lo que hablamos los pediatras tiene que ver con que para ser saludable o sano no solamente se cuida el propio cuerpo, sino también cómo uno se relaciona con los demás. El concepto es mucho más amplio que la salud corporal en sí, tiene un aspecto social, un aspecto asociado a la comunidad, y tiene un aspecto en algún sentido asociado a las conductas y hábitos que tenga esa comunidad. En cada lugar del mundo eso puede variar. Es por eso que hay que ir a ver cuál es esa característica de esa población específica, para ver dónde uno puede actuar en prevenir, en educar y en ayudar a que esa comunidad se mantenga saludable.”

Teniendo esto en consideración, se entiende que es posible brindar asistencia de distintas formas independientemente de la orientación profesional o nivel educativo de la persona. También se destaca la importancia de conocer a la comunidad con la que se está trabajando desde perspectivas sociales, psicológicas, además de conocer gracias a profesionales los factores biológicos que enfrentan.

Experiencia Sin Fronteras propone en sus programas las siguientes maneras de participar en la organización desde adentro:

- Presenciar la tarea de los médicos en las misiones y poder interactuar con ellos.
- Interrelacionarse con las comunidades e indagar sobre la situación que los afecta.
- Conocer a los integrantes de *Médicos Sin Fronteras* en el terreno y a su equipamiento.
- Observar y participar en los trabajos de logística que se realizan día a día.

- Realizar notas de campo y relevar datos de las misiones.

c. **Innovación de Experiencia Sin Fronteras**

I. **Disminución de requisitos de entrada**

Médicos Sin Fronteras es sin dudas una organización muy reconocida especialmente en el ámbito profesional de la salud, actualmente para participar en sus misiones desde el terreno son requisitos imprescindibles el haber finalizado la formación de acuerdo al perfil solicitado y contar con al menos dos años de experiencia laboral en el ámbito en el que se esté aplicando (*Médicos Sin Fronteras*, s.f.). Esto último, reduce la convocatoria dejando fuera a aquellos estudiantes y recién graduados con interés en conocer los terrenos de acción en primera persona y brindar su ayuda.

Experiencia Sin Fronteras es una oportunidad para personas con entusiasmo de generar un impacto positivo en el mundo. La incorporación a un programa de este tipo, representa una posibilidad para todos aquellos con interés de ayudar desde fases tempranas independientemente de su edad y nivel educativo alcanzado.

Luca Caratti, estudiante de Medicina de cuarto año del Instituto Universitario Hospital Italiano brindó su testimonio³⁸ describiendo su proceso de búsqueda durante el año 2021 de un voluntariado que le permitiese aprovechar sus conocimientos en salud y ayudar a comunidades vulneradas. Él describió una dificultad por encontrar un programa que le permita aportar dado su nivel de estudios alcanzado.

“Yo estaba tratando de buscar un voluntariado que estuviese relacionado con mi carrera, en el que pudiese ayudar de alguna manera con el poco conocimiento que tenía (...) estuve investigando en un montón de lugares y nada me cerraba. (..) Había averiguado en *Médicos Sin Fronteras*, después me enteré de todos los requisitos y que claramente no lo iba a poder hacer, mínimo hasta que me reciba”

Terminó encontrando vía instagram una organización llamada Dream Africa Care Foundation cuyos requisitos para inscribirse eran menores a los *Médicos Sin Fronteras* y optó por esa opción.

³⁸Ver Anexo 32: Transcripción entrevista - Luca Caratti (25/6/2022)

II. Posibilidad de asistir

Experiencias Sin Fronteras ofrece a jóvenes la posibilidad de brindar asistencia primaria, ayudar mediante actividades recreativas y conocer a las comunidades a partir de la interacción y observación tanto con quienes ayudan como con quienes son ayudados.

El estudiante Caratti explicó durante la entrevista que la ayuda médica que pudo brindar en el hospital de Ghana en el que trabajaba durante las mañanas era limitada por sus conocimientos médicos y la dificultad de comunicarse. Sin embargo, encontró la oportunidad de brindar asistencia a los niños del hogar al que la organización apoyaba. El voluntariado le permitió actuar como observador y como miembro activo de la comunidad

“La verdad es que terminé yendo todo el mes al hospital, pero se hizo como medio tortuoso porque yo prefería estar con los chicos que ya los conocía, los veía todos los días. No estaba solo, me contacté con un montón de médicos de Buenos Aires y así descubrimos que tenían un montón de enfermedades que podíamos tratar. (...) realizabamos actividades recreativas, pintamos murales con los chicos, les hicimos algo así como una pérgola para que puedan comer a la noche, porque si llovía o hacía frío o lo que sea, era medio difícil (...) jugamos a lo que ellos querían, jugamos al fútbol, bailamos un montón, porque es una cultura que está muy inmersa dentro de la música y les encanta bailar. Me enseñaron coreografías, yo les enseñaba coreografías, les mostraba la música de Argentina y ellos me mostraban la música de ahí.”³⁹

Los programas que ofrecen este tipo de experiencias a personas aún no graduadas demuestran que, es posible brindar ayuda en múltiples áreas y que esta puede lograr un impacto positivo en comunidades expuestas a peligros constantes.

III. Estructura Organizacional Sólida

Siendo *Médicos Sin Fronteras* la organización a cargo del programa, las posibilidades se potencian. Tener una estructura tan organizada, equipos de trabajo en múltiples localizaciones a nivel

³⁹ Ver Anexo 33: Fotografía de Luca Caratti durante su participación en el programa “Dream Africa Care Foundation”

internacional, capacidad financiera y profesional de excelencia para la ejecución de misiones de riesgo y reconocimiento a nivel internacional es una ventaja para la realización de estos programas.

Médicos Sin Fronteras tiene la posibilidad de innovar a partir de la unión de su equipo (cuya estructura ya está formada) con jóvenes de todo el mundo intencionados a generar su aporte mediante acciones interdisciplinarias y recreativas.

Este programa de pasantías es una forma de vivir una experiencia intercultural, tanto en una comunidad atendida, como dentro de los mismos grupos de ayudantes. Es un programa que permite conocer culturas y lugares a los que difícilmente se llegaría con motivos turísticos, de la mano de personas que crecieron en países distintos, unidos por el entusiasmo de ayudar.

Otra ventaja vinculada a la sólida estructura de *Médicos Sin Fronteras* es que ser una organización sin fines de lucro significa un beneficio para los pasantes interesados en participar. No existe una entidad con entusiasmo de generar ganancias económicas a partir del programa. Lo que se logra es ampliar la ayuda en planos antes no abarcados, concientizar a la juventud sobre problemas graves que enfrentan distintas comunidades alrededor del mundo y difundir la misión, visión y valores de *Médicos Sin Fronteras*.

d. ¿Cómo se difunde el programa?

Experiencia Sin Fronteras organiza **reuniones** invitando a grupos de jóvenes de distintas regiones a participar de sus programas. Allí en primera instancia se presenta a la organización, se comunican sus objetivos y actividades, las tareas a realizar, la cantidad de cupos disponibles, los costos del programa, los países disponibles para realizar pasantías en el momento y las comunidades a atender. También se responderán todas las dudas de los interesados en participar.

Otro medio de llegada a nuevos pasantes es a través de **alianzas con colegios y universidades**. De esta forma se incorporarán en sus listados de programas de intercambios y pasantías. Se utilizarán sus canales de comunicación internos y sus sitios web para difundir material multimedia que brindará información sobre la organización y las pasantías.

Las **redes sociales** se utilizarán también para la difusión de material videográfico con testimonios en primera persona de pasantes de Experiencia Sin Fronteras enseñando las actividades sociales, culturales y solidarias realizadas durante su pasantía.

Según un estudio sobre la capacidad de atención realizado por Microsoft (2015) los consumidores digitales están logrando mejores resultados de atención y una codificación más eficiente en la memoria, a partir de ráfagas más cortas de información. En el mismo estudio sugieren que los mercadólogos adopten estrategias de difusión claras, personalizadas, relevantes y que vayan directamente al grano. Teniendo en cuenta esta información, considerar a las **“campañas de intriga”** o **“teasers”** como una estrategia para generar expectativa y repercusión en usuarios de redes sociales es conveniente.

Las **“campañas de intriga”** son publicidades que informan sobre la salida de un nuevo producto o concepto, despertando cierta ansiedad y curiosidad en el usuario (Guzman, 2003), constan de videos cortos que muestran adelantos de proyectos que están por lanzarse. Generar este tipo de contenido para compartir en redes cuando se abren inscripciones para nuevas pasantías, es una manera de generar expectativa en interesados en programas de esta índole y conversaciones alrededor del tema. Un estudio publicado en el Journal of Advertising Research (Thorbjornsen, Ketelaar, Riet, y Dahlén, 2015) ha demostrado que los anuncios **“teaser”** aumentan la difusión boca a boca de nuevos productos.

La difusión **boca en boca** también sucederá a partir de conversaciones que los pasantes tendrán con sus allegados una vez concretada su experiencia. Comunicar las vivencias luego de haber transitado eventos novedosos es algo que sucede comúnmente. Por lo que los mismos pasantes serán un buen canal de difusión para estos programas.

Por último, se creará una **“landing page”** anexada al sitio web de *Médicos Sin Fronteras* en la que se podrá acceder a toda la información pertinente al programa. Allí se encontrarán las inscripciones a las distintas pasantías, sus descripciones, requisitos generales y particulares para la participación, testimonios de pasantes y coordinadores, e información sobre los distintos campos de acción. También se podrá encontrar la pasantía que mejor se adapte a lo que el interesado busque en base a su edad, nivel educativo, intereses geográficos y culturales. En el sitio también se podrán encontrar medios de contacto para obtener más información o resolver dudas puntuales. En esta landing page

se anunciarán distintas charlas informativas que se ofrecerán para pasantías puntuales, para que cualquier interesado se inscriba y participe tanto de forma presencial como virtual.

e. Proceso de apertura de inscripciones

Cada inscripto provee sus datos a la organización, acepta los términos y condiciones, completa las fichas médicas y efectúa el pago del programa.

El costo total incluye pasajes, traslados, alojamiento, comidas y coordinadores. *Médicos Sin Fronteras* no genera ganancias extras con Experiencia Sin Fronteras. Como se mencionó anteriormente, siendo organización sin fines de lucro, *Médicos Sin Fronteras* utiliza a este programa como motor de incentivo a jóvenes para que se involucren, la conozcan, difundan sus propósitos y formen parte de sus misiones en el futuro. La organización se hace cargo de crear el itinerario, definir los lugares donde los pasantes se establecerán y las respectivas actividades que se llevarán a cabo.

Todos los inscriptos al programa deberán ser estudiantes secundarios o universitarios (dependiendo de las dificultades que presentan las zonas donde se llevan a cabo las pasantías se determinará la edad de los posibles pasantes).

Este proyecto NO se llevará a cabo en áreas afectadas por conflictos bélicos o violencia política. En cambio, se realizará en áreas afectadas por desastres naturales, enfermedades olvidadas, exclusión de atención sanitaria o falta de cumplimiento de necesidades básicas por desplazamiento.

f. Itinerario

Las pasantías tienen una duración de un mes en los que por semana los jóvenes realizan actividades diferentes

Reunión de pasantes previa al viaje

Esta reunión se realiza la semana anterior al inicio de la pasantía, allí se convoca a nivel nacional a los jóvenes ya inscriptos que asistirán a la misma ubicación para que se conozcan entre sí antes de instalarse en los Student Camps. Podrán interactuar, intercambiar contactos y conocer a parte del equipo con el que convivirán y con el que trabajarán en conjunto.

Además, se aclarará cualquier tipo de duda que haya quedado pendiente y se hará una revisión paso a paso del itinerario de pasantía.

Semana 1:

- Llegada al destino

-Ronda de presentación formal de cada participante del programa, tanto los jóvenes integrantes del Student Camp como sus coordinadores.

-Primeras visitas al campo, inicios de interacción con la comunidad a la que estarán ayudando y analizando. Primeros encuentros con los médicos de la organización trabajando en el terreno.

-Charlas explicativas y reflexivas de los médicos colaboradores de la misión, intercambio de puntos de vista y transmisión de experiencias personales. Los médicos comparten aquellos incentivos que los llevan a considerar a *Médicos Sin Fronteras* como una buena oportunidad de trabajo para su presente profesional.

-Se presenta a los jóvenes el equipamiento con el que se trabajan los distintos colaboradores dentro de las misiones. Se muestran los elementos con los cuales se está ayudando a la comunidad damnificada. Se ahonda en los temas que afligen al lugar en el que se encuentran.

-Llegando el fin de la semana y ya habiendo observado el lugar en el que estarán desarrollándose por el próximo mes, los coordinadores empiezan a explicar las actividades que los jóvenes tendrán que realizar en las próximas tres semanas. Dependiendo del lugar y el conflicto que afecte a su comunidad las tareas variarán. Sin embargo, la asignatura principal a desarrollar es la realización de un estudio de campo en el que se logre recolectar datos específicos, tanto del impacto de las acciones de *Médicos Sin Fronteras*, como de los problemas que afectan a las comunidades.

-Se divide a los pasantes en grupos para que haya diversas conclusiones sobre los trabajos de investigación realizados.

Semana 2:

-En la segunda semana los jóvenes comenzarán con el estudio de las comunidades.

Los primeros días realizarán actividades con técnicas de etnografía para comprender los comportamientos de la comunidad analizada.

-Reciben charlas de psicólogos que forman parte de la misión, que les explican cómo el problema que está atravesando aquella población los afecta en su modo de vida, y también les cuentan sobre el día a día de las personas que viven allí, sus quehaceres diarios y sus planes futuros.

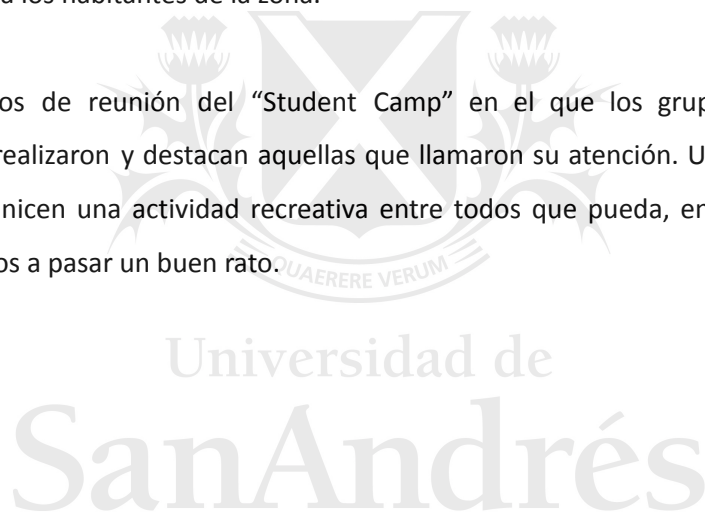
-Se abren espacios de charla y entrevista a pobladores. Los jóvenes elaboran, en base a su observación y capacitación anterior, preguntas que ayudan a entender en mayor profundidad el problema que aflige a los habitantes de la zona.

-Se generan espacios de reunión del "Student Camp" en el que los grupos intercambian las observaciones que realizaron y destacan aquellas que llamaron su atención. Una vez hecho esto se les solicita que organicen una actividad recreativa entre todos que pueda, en base a lo analizado, ayudar a los afectados a pasar un buen rato.

Semana 3:

-En la tercera semana comienza el análisis desde adentro de las tareas del personal de salud de *Médicos sin Fronteras*. Se mantienen conversaciones y se observan las tareas de anesthesiólogos, bioquímicos, cirujanos, enfermeros, gineco-obstetras, licenciados en obstetricia, médicos y psicólogos. Se juntan datos sobre sus actividades, se detectan puntos de dolor, aspectos positivos y oportunidades de mejora.

-Se establecen comunicaciones con administradores, coordinadores de R.R.H.H., coordinadores financieros, farmacéuticos y logistas. Se señalan las tareas que estos desempeñan y se hace un análisis de cuán alineadas están sus tareas con respecto a lo que comunidades manifiestan que los afecta y sus necesidades.



-Se abre otro espacio de puesta en común de datos con todo el Student Camp y se comparten insights recolectados. Los jóvenes allí tienen la oportunidad de contar anécdotas que hayan vivido en el campo en aquellos días y entre todos se analiza la relevancia de estas para el estudio que se está llevando a cabo.

Semana 4:

- En la cuarta semana se establece una conclusión. La cual se presenta en forma de bitácora escrita o digital que relata lo vivido en esta experiencia.

-Reuniones grupales para analizar datos y sacar conclusiones.

-Diseño de posibles estrategias de mejora acompañado de un resumen de los datos relevados.

-Etapa de finalización de trabajo y presentación ante el Student Camp y personal de *Médicos Sin Fronteras*.

-Actividades grupales recreativas con personas de la comunidad.

-Documento final con testimonios individuales de los pasantes. Adjunción de un video en el que cada joven resume su experiencia y un documento escrito en el que se explaya sobre lo vivido, para que futuros pasantes puedan conocer desde adentro EXPERIENCIA SIN FRONTERAS.

-Despedida del Student Camp con la comunidad y el personal de *Médicos Sin Fronteras*.

-Vuelta al país.

3. Ayudantes Sin Fronteras

a. Introducción

Ayudantes Sin Fronteras se trata de un programa de referidos, también conocido como "Marketing de Afiliados". Este es un tipo de estrategia de marketing útil para incrementar el alcance en la difusión boca en boca que tiene una organización.

Este incremento se logra a partir del otorgamiento de incentivos a consumidores y colaboradores cuando transmiten entre su grupo de conocidos, amigos y familiares, un mensaje que la organización pretende comunicar.

Los programas de referidos son actividades de la empresa u organización deliberadamente iniciadas, gestionadas de forma activa y controladas de forma continua. Son un medio para conseguir un alto volumen de clientes potenciales a un bajo costo en comparación a otras formas de difusión. Han recibido en los últimos años una atención cada vez mayor por parte de los investigadores de marketing y practicantes (Komish y Li, 2010; Ryu y Feick, 2007; Schmitt, Skiera y Van den Bulte, 2011, como se citó en Garnefeld, Eggert, Helm, y Tax, 2013) por la eficacia en sus resultados.

Estadísticas procedentes de investigaciones y reportes llevados a cabo por profesionales y organizaciones de renombre como Marketo, Nielsen, Womma y el Boston Consulting Group, expusieron números que demuestran la utilidad de estos programas.

Una encuesta realizada treinta mil consumidores en sesenta países llevada a cabo por Nielsen (2015), empresa estadounidense líder en medición de mercado, identificó a las recomendaciones de gente cercana como la forma más confiable de publicidad con el 83% de los encuestados eligiéndola. El mismo informe expone que el 83% de los consumidores tienen probabilidades de tomar acción - querer conocer el producto o servicio ofertado - cuando el tipo de publicidad que reciben es una referencia de un conocido.

En el año 2014 la Word of Mouth Marketing Association (WOMMA), líder en prácticas éticas de marketing de boca en boca, realizó un informe que concluyó en que una recomendación de boca en boca genera cinco veces más ventas que las que genera un anuncio pago (WOMMA, 2014).

Por el otro lado, la reconocida empresa de software y marketing Marketo realizó una investigación sobre distintos canales de publicidad, en la que se expuso que las tasas de conversión (métrica que muestra la relación entre el número de usuarios que visitaron el sitio y el número de usuarios que

realizaron una conversión) para aquellos que reciben una recomendación de un conocido, son casi cuatro veces más altas que cualquier otro canal publicitario (Cheng, 2015).

El Boston Consulting Group por su parte, lanzó una encuesta a más de treinta y dos mil consumidores de Europa y EE. UU. en el año 2013 (Knox, Sánchez Rodríguez, Visser y Esquivias, 2013) que mostró que el 66% de los encuestados consultan a amigos y familiares, antes de comprar un producto o servicio, y el 50% consulta las opiniones de los consumidores en línea. Estas consultas son de dos a diez veces mayores que las que se realizan a sitios webs de las empresas mismas.

Por último, los mercadólogos e investigadores Schmitt, Skiera y Van den Bulte (2010), descubrieron que los clientes referidos tienen un mayor margen de contribución, tienen una mayor tasa de retención y son más valiosos tanto a corto como a largo plazo. El valor promedio de un cliente recomendado es al menos un 16% más alto que el de un cliente no recomendado con características demográficas y tiempos de adquisición similares.

b. ¿Cómo generar un programa de referidos eficiente?

Este método de captación de nuevos públicos ha sido y es actualmente implementado de forma exitosa por reconocidas empresas como Google, Dropbox, Uber de formas variadas y con incentivos diferentes. Los programas de referencia están bien establecidos en las industrias de servicios y pueden llevar a crecimientos exponenciales.

La WOMMA (2011) sostiene que los programas de referidos más eficientes son aquellos que aportan **credibilidad**, se manejan con **respeto**, fomentan la **socialización**, son **medibles** y **funcionan repetidas veces**. La **credibilidad** de la organización implica que los mensajes que expresa a sus clientes y aquellos que se transmiten entre estos, sean honestos y auténticos. El **respeto** es necesario como fuente de transparencia y confianza para los consumidores. La **socialización** implica que las marcas escuchen a sus clientes, participen en sus conversaciones, respondan a las dudas que surjan y fomenten conversaciones tanto en línea como presencialmente. La **medición** es un factor clave en estos programas como forma de monitorización y evaluación del éxito en el programa. Por último, la **repetibilidad** es la habilidad de lograr que esta transmisión de mensajes se genere una y otra vez, aumentando la popularidad de la organización.

Hasta el momento se hizo referencia al marketing de afiliados como una estrategia aplicada por organizaciones con clientes que adquieren sus productos o servicios mediante la compra. Pero, ¿cómo puede traducirse esto a una Organización Sin Fines de Lucro como *Médicos Sin Fronteras*?

Si bien *Medicos Sin Fronteras* no comercializa productos ni servicios, constantemente trabajan en la captación de nuevos donantes y la búsqueda de socios que se involucren en la organización a partir de aportes económicos y participación. Es importante lograr que estas interacciones perduren en el tiempo, que se comprendan los valores de *Médicos Sin Fronteras*, las actividades que llevan a cabo, su misión, los objetivos a los que apuntan y los resultados que logran. El marketing de afiliados es una estrategia útil para que la organización expanda su mensaje apuntando a grupos etarios determinados, con ciertas características y de distintas áreas geográficas.

c. **Objetivos de Ayudantes Sin Fronteras**

Ayudantes Sin Fronteras tiene como objetivo la captación de nuevos donantes jóvenes, de socios suscritos que puedan colaborar con la organización de forma mensual y de personas que participen como ayudantes dentro del programa. La forma de llegar a este público será mediante la referencia y la conversación directa con cada uno de los ayudantes. Estos últimos estarán a cargo de difundir información de la organización con el objetivo de captar la atención de un receptor, responderán las preguntas que a este le surjan y también comunicarán los objetivos del programa en caso de que haya un receptor interesado en involucrarse.

El factor clave de este canal de difusión es que se trata de una comunicación real entre la organización y el público. *Médicos Sin Fronteras* podrá conocer gracias a sus ayudantes los intereses, opiniones, gustos y comportamientos de los potenciales colaboradores, permitiendo llegar a ellos utilizando de estrategias comunicativas que los apelen de forma directa.

A medida que más personas se sumen al programa, la expansión territorial se logrará con mayor rapidez. Logrando así un incremento de popularidad en diversos sectores en simultáneo. Las redes de personas que se forman a medida que el programa avanza estarán integradas por un público con distintas características, diferentes intereses, puntos de vista y culturas. Los programas de este tipo se adaptan a las diversidades.

Teniendo en cuenta la magnitud de las redes de colaboración formadas a partir de la puesta en marcha de un programa de referidos, es importante mantener un orden de la información que se recopila. Las mediciones permiten, no solo conocer mejor a los donantes y a sus intereses, sino que también contribuyen a generar mejoras en el programa.

La comunicación de quienes participan en esta estrategia de difusión puede ser tanto personal como en línea, por lo que el medio que se utilizó para lograr orden y organización debe poder contabilizar las interacciones que se concreten de ambas formas. Sumado a la capacidad de recopilar datos y llevar una cuenta, este medio debe ser un espacio en el que *Médicos Sin Fronteras* pueda comunicarse con sus colaboradores. También debe ser un canal en el que estos colaboradores puedan hacer un seguimiento de su avance, donde reciban incentivos por la expansión que logren y donde puedan consultar sus dudas e informarse sobre la organización para brindar esta información a otros posibles interesados.

d. ¿Cómo se materializa esta oportunidad?

Los teléfonos móviles están tomando un papel cada vez mayor en nuestra vida diaria. Y los jóvenes de todo el mundo están más inmersos en esta tecnología que cualquier generación anterior. (The Nielsen Company, 2010) Hay más de siete mil novecientas millones de personas en el mundo y más de cinco mil millones con acceso a internet y teléfonos móviles. Por otro lado, hay tres mil millones de personas que aún permanecen "desconectadas" a Internet que se encuentran en el sur y el este de Asia y en África (Kemp, 2022), aquellas áreas a las que Médicos Sin Frontera aporta su ayuda principalmente. (Wallace Bowman, 2020).

Teniendo esto en cuenta, es importante tomar a la telefonía móvil y la conectividad como pilares para la ejecución del programa, ya que son medios con los que cuentan aquellos países en menor situación de vulnerabilidad.

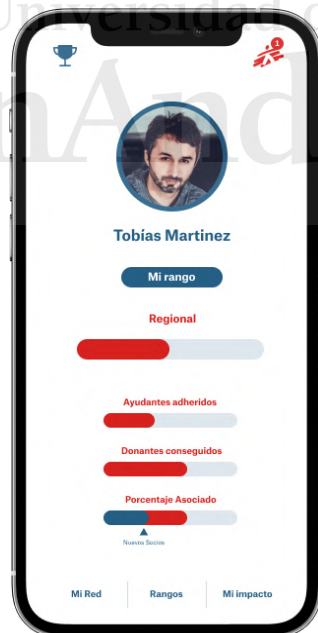
La propuesta consiste en una **plataforma móvil** que organice las distintas secciones del programa, a la que puedan tener acceso los ayudantes para visualizar sus avances, conocer sus oportunidades, informarse y tener contacto con la organización.

e. Recorrido en la plataforma

Cuando un usuario ingresa por primera vez a la plataforma Jóvenes Sin Fronteras, lo recibe una pantalla de incorporación en la que se le presenta una explicación sobre el programa, los incentivos y beneficios que ofrece y se procede a una guía que explica cada una de las secciones y su funcionamiento. Los textos y el recorrido se presentan de forma clara y concisa, para que distintos tipos de públicos comprendan la dinámica sin inconvenientes y con rapidez.

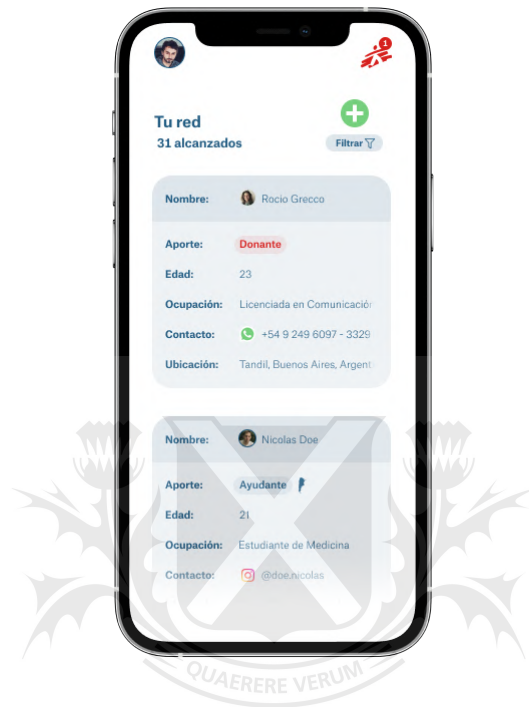
Una vez finalizada la instancia de incorporación se ingresa a la pantalla de registro en la que se presentan campos para completar con datos del usuario como: su edad, localización, nivel educativo alcanzado, intereses personales y profesionales, nivel de conocimiento sobre la organización y medio por el que llegó a la plataforma. Esta información es necesaria para dar el alta a nuevos ayudantes, y para que la organización lleve un registro de las características de los incorporados. Se genera un nombre de usuario y contraseña para que el inicio de sesión pueda realizarse desde el dispositivo que se desee.

Cuando se completa el inicio de sesión, el usuario ingresa a la “Pantalla de inicio”. En esta pantalla se encuentra el acceso a las funciones principales de la plataforma. Se visualiza el perfil del usuario ingresado y el avance logrado en forma de barras de progreso. Estas barras, además de mostrar los resultados obtenidos hasta el momento, indican de forma gráfica el restante necesario para alcanzar el próximo nivel o como lo denominamos en este caso “rango”..



(Visualización - “pantalla de inicio”)

En esta pantalla se encuentra también el acceso a una sección denominada “Tu Red” en donde los ayudantes pueden visualizar de manera organizada los nombres y datos de las personas con las que se contactaron desde que ingresaron al programa y las cuales accionaron de alguna manera en la organización.



(Visualización - pantalla “Tu red”)

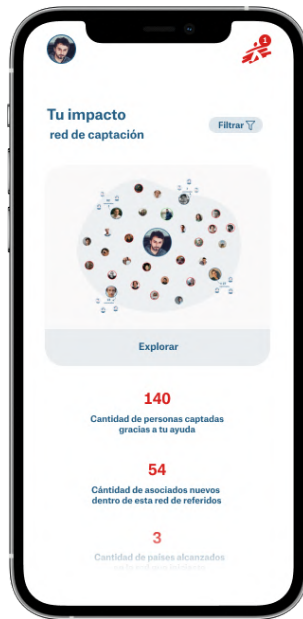
Universidad de
San Andrés

Otra sección de la pantalla de inicio es la de “Rangos” allí se podrán ver nomenclados y ordenados de menor a mayor los distintos niveles que se pueden alcanzar dentro del programa, las misiones que hay que completar para superar cada uno de ellos y los premios que se otorgan. También se puede acceder a la pantalla de “Mi Rango” en la que se muestra el avance personal logrado en cada una de las misiones del rango en el que el usuario se encuentre.



(Visualización - pantallas “Rangos”, “Mi rango” y “Objetivos”- la última muestra objetivos restantes para pasar al siguiente rango -)

La plataforma cuenta con una sección denominada “Tu Impacto”, esta sección es clave para concientizar a los ayudantes sobre el poder de su colaboración. En ella se muestra de forma ilustrada, dinámica e interactiva cómo el aporte de una sola persona puede lograr una llegada masiva a públicos variados, generando un impacto muy positivo en la organización.



(Visualización - pantalla “Tu Impacto”)

Los incentivos son un eje central del programa, son el motivo por el cual muchos ayudantes ingresan en este, por el que lo descubren y por el cual trabajan con constancia. En la sección de “Premios” se pueden visualizar beneficios obtenidos por el trabajo realizado hasta el momento. También se pueden previsualizar los beneficios a obtener en caso de seguir creciendo en el programa.



(Visualización - pantalla “Premios”)

Además de agradecer a los ayudantes por su trabajo y mérito otorgándoles distintos tipos de beneficios, la Organización siempre buscará mantener su eje en el lema “Tu ayuda salva vidas”, por lo que incluye en esta plataforma un “Centro de Ayuda y Notificaciones” en el que la organización envía novedades a sus ayudantes sobre las misiones que está llevando a cabo en distintos países y explica en cifras comparativas cuánta de esa ayuda fue lograda gracias a la red que el ayudante ha iniciado. En esta sección, el usuario también puede resolver dudas que vayan surgiendo a medida que avanza en el programa a partir de preguntas predeterminadas, recomendaciones y consejos que llegan de parte de *Médicos Sin Fronteras*. La organización además cuenta con una opción de mensajería en caso de que la duda no haya podido ser resuelta con los medios anteriores.



(Pantalla: “Centro de Ayuda y Notificaciones”)

f. Rol del ayudante

Este programa de referidos busca que sus ayudantes generen redes amplias de personas que se integren a *Médicos Sin Fronteras* como donantes, socios y colaboradores de la organización para sus campañas en la vía pública, en las oficinas o en el terreno. También es importante que estas redes emergentes incorporen a nuevos participantes para los otros programas dentro de la presente extensión de portafolio: “Experiencia Sin Fronteras” y “Jóvenes Sin Fronteras”.

La forma de expandir estas redes es, como explicamos previamente, a partir de la difusión boca en boca. Cada colaborador tiene la posibilidad de elegir el canal de comunicación con el que se sienta más cómodo, el que crea útil para cada caso y con el que logre impactar de forma más directa en su receptor.

Estos canales pueden ser virtuales (mensajería instantánea, redes sociales, correo electrónico o llamados telefónicos) o personales (comunicación frente a frente). Lo importante es que se trate de una comunicación interpersonal -mensajes enviados y recibidos entre dos personas- (Wrench, Punyanunt-Carter y Thweatt, 2020) y bidireccional -que el receptor tenga la posibilidad de responder al remitente- (Boston Public Schools, 2006). Ayudantes Sin Fronteras se trata de una forma que tiene la organización de llegar a nuevos públicos, desde la confianza y cercanía. Los ayudantes son representantes de la organización que difunden su mensaje entre las personas que lo rodean en su día a día.

g. ¿Cómo ser ayudante?

Las personas interesadas en participar en este programa podrán hacerlo descargando la aplicación de Ayudantes Sin Fronteras, mediante el link que hayan recibido de un ayudante o por llegada individual al programa.

Acceder por vía de otro ayudante mediante el link que este envíe en caso de haber demostrado interés en colaborar, representa un beneficio para ambas partes. Para el recomendante, la inscripción de un nuevo adherido genera un avance dentro del rango en el que se encuentre. Para el ingresante el beneficio está en recibir información sobre el funcionamiento del programa por vía directa de su colega. Quien efectúa la invitación, es responsable de acompañar en los procesos de ingreso y de responder a dudas iniciales que surjan.

En caso de haber accedido al programa por medios propios, Jóvenes Sin Fronteras ofrece de igual manera un recorrido preestablecido y contacto con otro ayudante que puede responder a las consultas que vayan surgiendo en los procesos iniciales. Además de esto, cómo mencionamos anteriormente, la plataforma cuenta con la opción de mensajería dentro del “Centro de Ayuda y Notificaciones” donde existe la posibilidad de efectuar todo tipo de consulta vinculada al programa a un representante de la organización.

Ayudantes Sin Fronteras cuenta con su apartado en la web de *Médicos Sin Fronteras* en donde se pueden conocer las distintas características del programa, acceder al link de descarga e ingresar mediante un usuario y contraseña previamente generados a una versión de escritorio de la aplicación. A este apartado puede acceder cualquier visitante del sitio de *Médicos Sin Fronteras* que haya llegado mediante publicidades de la organización o por interés propio en conocer la institución más a fondo.

h. Gamificación

La gamificación es “el uso de elementos de diseño de juegos en contextos que no son juegos” (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011) con la intención de generar experiencias más incentivadoras y entretenidas. La gamificación es funcional en empresas y programas para mejorar la experiencia de quienes los integran. Empresas como L’Oréal con su “Travel Retail”, la empresa de tecnología HP con “The HP Uni App” y *Microsoft con su “testing division”* (Rodríguez, 2021), fueron casos que lograron una implementación exitosa de estrategias gamificadas. Las cuales permitieron alcanzar resultados positivos para ellos, para sus trabajadores y para sus clientes.

En el artículo del año 2015 “Is it all a game? Understanding the principles of gamification” de Karen Robson, Kirk Plangger, Jan H. Kietzmann, Ian McCarthy y Leyland Pitt (2015), se plantea a la gamificación como una ayuda para lograr comportamientos deseados en contextos comerciales al recompensar acciones específicas de los empleados (en este caso ayudantes); lo que lleva a resultados más satisfactorios tanto para la organización como para sus integrantes.

Los autores luego agregan que los refuerzos que motivan los cambios de comportamiento pueden presentarse en una variedad de formas, incluidas las recompensas extrínsecas (por ejemplo: premios) e intrínsecas (es decir, entretenimiento, disfrute).

Ayudantes Sin Fronteras implementa a lo largo de toda su aplicación estrategias gamificadas para que sus integrantes cumplan con objetivos puntuales que tiene Médicos Sin Fronteras. El programa otorga recompensas, datos sobre el impacto individual logrado y la posibilidad de escalar en rangos recibiendo reconocimiento por ello.

I. Rangos

Los rangos son los distintos niveles que los ayudantes pueden alcanzar mediante su participación en el programa. Cada rango plantea misiones para que los ayudantes cumplan, a medida que esto sucede se generan avances, visualizables mediante barras progresivas y datos numéricos, que eventualmente permite lograr un ascenso.

Los rangos tienen nombres vinculados a espacios geográficos. A medida que el rango aumenta el espacio geográfico de su nombre es más abarcativo. Por ejemplo, entre los rangos iniciales se encuentran el rango “Local” o el “Regional” y entre los más altos el “Nacional” o “Global”. El motivo de esta nomenclatura está alineado con el objetivo que tiene el programa de lograr un amplio alcance en su difusión de las distintas actividades de la organización, convocando a la mayor cantidad posible de personas a partir de la transmisión de boca en boca.

A medida que los ayudantes crecen dentro del programa, la redes de personas formadas por ellos también lo hacen, alcanzando nuevas regiones, provincias, países y hasta continentes. Que los rangos lleven estos nombres, simboliza el alcance territorial logrado y por lograr.

II. Misiones

Previamente se hacía mención de las misiones planteadas dentro de cada rango. Estas misiones son distintos objetivos de la organización que pueden cumplirse con mayor eficiencia gracias a la colaboración de los ayudantes. *Médicos Sin Fronteras* plantea en esta plataforma desafíos vinculados a estos objetivos, que a medida que se cumplen son recompensados.

En los rangos iniciales, las misiones se pueden completar con mayor rapidez. A medida que se asciende la dificultad escala. Las misiones buscan principalmente la contribución e incorporación de personas a la organización de distintas formas. *Ayudantes Sin Fronteras* premiará a aquellos que consigan nuevos donantes o socios suscritos, participantes en las misiones, personas para trabajar en las campañas en vía pública de la organización, en las oficinas y en el terreno y nuevos ayudantes para el programa. También habrá misiones vinculadas a la incorporación de nuevos integrantes para los otros dos programas de la presente extensión de portafolio: “Experiencia Sin Fronteras” y “Jóvenes Sin Fronteras”.

El foco de las misiones no está solamente puesto en lograr acumular el mayor número de personas posible, sino que también que este público sea diverso, perteneciente a distintos territorios y cuyos aportes sean de calidad.

Los objetivos de la organización pueden cambiar con el paso del tiempo, por lo que las misiones variarán adaptándose a las necesidades de Médicos Sin Fronteras. También pueden surgir misiones temporales que permitan un avance en la plataforma, como por ejemplo convocar personas para eventos específicos de la organización o conseguir donantes para alguna campaña de emergencia.

III. Visualización del Impacto

Ayudantes Sin Fronteras plantea formas de visualizar el impacto de las acciones de cada integrante que son dinámicas, interactivas, fáciles de comprender, incentivadoras para explorar y con posibilidad de comparar.

En el “Menú Principal” y en la sección “Mi Rango” se utiliza el recurso de las barras y círculos progresivos acompañados de números y texto. Que cómo se explicó anteriormente, sirven para comunicar al ayudante sus logros actuales dentro de las misiones y motivarlo mostrándole el restante necesario para completarlas, ascendiendo así al siguiente rango.

En la sección “Tu Red” y “Tu Impacto” se puede visualizar en forma de listado e imagen interactiva a todas las personas que fueron referidas por el ayudante y la acción que efectuaron con la organización. Además se presenta información adicional como sus edades, medios de contacto, ocupaciones y ubicaciones. En el caso de la imagen interactiva, ésta consta de una red que se actualiza constantemente mostrando a las personas alcanzadas y en el caso de aquellos adheridos como ayudantes, la red también incluye al número de personas que ellos alcanzaron. La imagen interactiva además provee, en caso de elegirlo, la información de cada una de las personas referidas que se encuentran también en el listado⁴⁰. La sección “Tu Impacto” además recopila y expone información numérica sobre los logros del participante. Por ejemplo: el número de personas alcanzado gracias al accionar propio y el de los convocados o la cantidad de territorios a los que se llegó desde la primera interacción.

⁴⁰ Ver Anexo 34: Red dinámica en apartado “Tu Impacto”

Tanto los listados, como las imágenes interactivas, son formas de mantener a los contactos de una manera organizada. Teniendo además información sobre ellos que puede ser útil para la base de datos de *Médicos Sin Fronteras*.

Otra forma de demostrar el impacto logrado se presenta en el apartado “Centro de Ayuda y Notificaciones” área en la que, además de recibir novedades sobre *Médicos Sin Fronteras*, sugerencias dentro del programa y ayuda para resolver inquietudes, se destaca a aquellas personas cuyo aporte generó un mayor impacto en la organización. Estos méritos se otorgan a personas que sobresalen en sus regiones, países o a nivel global, y son acompañados por distintos premios. En este caso las estrategias de gamificación implementadas son dos, la posibilidad de comparación con los miembros referentes como forma de incentivo y el otorgamiento de premios por el alto impacto logrado.

IV. Recompensas

Hasta el momento estuvimos hablando reiteradas veces sobre los incentivos, recompensas o premios que ayudan a que este programa se mantenga en pie. Más allá del entusiasmo por colaborar con una organización que trabaja con causas humanitarias, muchas de las personas que ingresan a este programa lo hacen también por las posibilidades que brinda.

¿De qué constan las recompensas? El público que integrará la base de ayudantes del programa será diverso. Sabiendo que el foco de la propuesta está puesto sobre los jóvenes, es esencial que las recompensas respondan a las necesidades e intereses de estos. Algunos premios variarán según las regiones en las que se encuentren los ayudantes, y se adaptarán a la edad y ocupaciones de ellos.

Los beneficios se obtienen a medida que se supera cada rango. Mientras más alto es el rango, mayor será la recompensa. Estos se vinculan al mundo educacional en el caso de estudiantes o recién graduados, y al mundo laboral en el caso de aquellos que se encuentran en esa fase. También existen recompensas vinculadas a actividades de la organización.

Los premios a estudiantes abarcan beneficios como el acceso gratuito a seminarios y cursos en prestigiosas universidades tanto dentro y fuera del país, soporte financiero para carreras de grado y postgrado, becas universitarias y mentorías gratuitas en manos de profesionales destacados.

En el campo laboral las recompensas están principalmente vinculadas al acceso a capacitaciones y cursos de profundización sobre negocios, a asesorías para la elaboración de proyectos o financiamiento para emprendedores.

Por último los beneficios que se ofrecen desde *Médicos Sin Fronteras*, tienen que ver con la invitación a eventos de la organización (como las finales de los concursos de Jóvenes Sin Fronteras), descuentos de hasta el 100% para participar en las pasantías de Experiencias Sin Fronteras, diplomas al mérito y la posibilidad de ser destacado en los distintos medios de comunicación de la organización por el alto impacto generado.

Todas estas formas de condecorar a los ayudantes pueden variar dependiendo de las necesidades de las personas y cualidades específicas de las regiones. El público podrá conocerse cada vez en mayor detalle a medida que la base de datos incorpore a más referidos. Esto último permitirá con el tiempo una oferta de incentivos mucho mejor dirigida para las distintas personas que integren el programa.

4. Coexistencia de los programas

Los tres programas introducidos en el marco del “Modelo de Comunicación” de *Médicos Sin Fronteras*: Experiencia Sin Fronteras, Jóvenes Sin Fronteras y Ayudantes Sin Fronteras, fueron ideados para funcionar en simultáneo y siendo una extensión del portafolio organizacional actual.

Tienen el objetivo central de captar jóvenes en etapas distintas, pertenecientes a contextos variados y con intereses diversos. Interactúan entre sí en diferentes momentos, y de múltiples formas. Los interesados en involucrarse pueden elegir la opción que más se ajuste a su voluntad de trabajo y sus tiempos.

La existencia de estos programas introduce nuevas formas de ayuda adaptadas a los intereses de los jóvenes, valorando su aporte y en algunos casos premiándolo. *Médicos Sin Fronteras* adquiere una posición más cercana a la juventud, demuestra a este público que su creatividad, su entusiasmo por explorar, sus redes de contactos, y sus conocimientos académicos son cualidades muy valiosas para la ayuda a comunidades en peligro.

Desarrollar interés, cercanía y confianza en el público desde fases tempranas mediante programas efectivamente concretados es una estrategia que a la larga incrementará la popularidad de la

organización. *Médicos Sin Fronteras* fortalecerá así su rol como medio para brindar ayuda, cada vez más personas conocerán las tareas de la organización y contemplarán la posibilidad de colaborar con ellas participando de forma activa (con tiempo, ideas y trabajo) o aportando dinero para que la institución funcione.

b. Modelo de ingresos

Al principio de este trabajo se explicó que el modelo de ingresos es la forma en la que una organización recauda dinero, los medios por los cual lo hace y los montos que determina (Meyer, 2019).

Desde los primeros contactos con representantes de *Médicos Sin Fronteras*, estos plantearon como problemática la escasez de público joven colaborando de forma económica con la organización. La poca presencia de estos grupos etarios en la base de socios, genera preocupación y una necesidad de hallar soluciones.

Durante el desarrollo del caso de éxito de Santiago Maratea en la sección “Métodos de Captación - Mercadotecnia Influyente”, se destacó que sus campañas logran mediante procesos de donación ágiles, adaptados a distintas capacidades financieras y distintos niveles de voluntad por colaborar, un gran éxito recaudando fondos especialmente entre jóvenes.

Teniendo en cuenta estas características de las campañas del *influencer*, es importante volver a los datos arrojados por la Tercera Encuesta⁴¹ introducida en la sección “Oportunidad”. En ella, un grupo de cuarenta y siete jóvenes argentinos de diecisiete a veintiséis años de edad, de clase media y media-alta, estudiantes de distintas carreras y con distintos trabajos fueron encuestados. Se les preguntó acerca de la cantidad de dinero que estarían dispuestos a donar a organizaciones que asisten a personas en peligro y sobre los medios de pago que prefieren. La mitad de los encuestados dijo estar dispuesto a donar hasta doscientos pesos. En cuanto a los medios de pago más seleccionados, estos fueron débito o transferencia y Mercado Pago.

Analizar las tendencias de la juventud es clave para lograr su involucramiento en las propuestas de la organización. El desafío está en conocer al público con el que se interactúa y encontrar formas de adaptarse a sus preferencias y comportamientos.

⁴¹ Anexo 11: Tercera encuesta vía Google Forms

El éxito de las campañas de recaudación de Maratea y los resultados de la encuesta, fueron guías para detectar dos oportunidades de mejora dentro del modelo de ingresos actual de la organización. Estas apuntan a generar mayor inclusión en los públicos donantes y a agilizar los procesos de donación.

En primer lugar, hay un punto de acción posible en los **medios de pago** permitidos por la organización a nivel nacional. Adaptarse a la tecnologías más utilizadas actualmente para realizar pagos, sería un paso para agilizar las donaciones y para incluir a las personas que se manejan exclusivamente con esos medios.

En segundo lugar, hay otra oportunidad de mejora en la inclusión de donantes, vinculada a la **reducción de montos mínimos de dinero para donar**. Contemplando así a personas con interés en realizar aportes más acotados, sea por elección propia o por su situación financiera.

A continuación se desarrollarán con mayor profundidad ambas oportunidades. Cabe aclarar que las medidas de mejora planteadas sobre el modelo de ingresos son más breves y concisas que las planteadas sobre el modelo de comunicación.

I. **Ampliación de los medios de pago aceptados**

Actualmente, la organización permite, a nivel nacional, realizar donaciones utilizando los medios de pago tradicionales: tarjetas de crédito y débito, débito de cuenta bancaria y transferencias o depósitos en cuenta.

Las billeteras virtuales han adquirido una gran popularidad en estos últimos años especialmente en nuestro país. De acuerdo a la definición planteada en el sitio oficial del Ministerio de Economía argentino (2020) una billetera virtual “es una aplicación móvil con la que podés hacer múltiples operaciones financieras aunque no tengas cuenta en un banco. Con la billetera virtual haces todo desde el celular, sin salir de tu casa y sin hacer filas.”

Billeteras virtuales como Mercadopago, Ualá y Modo han permitido a nivel nacional que personas cuya economía no estaba bancarizada puedan tener un lugar donde administrar su dinero. Estas plataformas agilizan los procesos de pago, muchas de ellas no conllevan costos de mantenimiento y

de transferencia, exige pocos datos para dar el alta a nuevas cuentas y permiten realizar varias operaciones desde la comodidad del celular.

Las billeteras virtuales permiten la creación de cuentas propias con las que se puede enviar y recibir dinero, incluso antes de cumplir la mayoría de edad. Mercadopago, por ejemplo, habilita a personas desde los trece años de edad a crear cuentas con la autorización de un mayor responsable y acceder a una tarjeta de débito prepaga a nombre propio (Mercadolibre SRL., 2021)⁴².

Según el informe “Panorama digital de los servicios financieros” de la compañía estadounidense de análisis y medición de medios Comscore (Comscore MMX®, 2022, como se citó en Interactive Advertising Bureau, 2022), “el alcance de la banca digital en diferentes países de la región durante enero de 2022 supera a más de la mitad de la población. Así sucede en Brasil (77%), Chile (66%), Argentina (65%) y Colombia (50%).”

Leónidas Rohas, Senior Director South Cone de Comscore. (Comscore MMX®, 2022, como se citó en Interactive Advertising Bureau, 2022) destacó:

“La creciente adopción de los servicios financieros digitales por parte de la audiencia latinoamericana durante los últimos dos años es notable. Para muchas personas significó bancarizar sus finanzas e invertir de forma digital por primera vez. Estamos ante una tendencia que llegó para quedarse y que impulsa a las marcas a cuidar cada vez más sus canales digitales”.

Considerando la popularidad de estas plataformas, es importante su incorporación dentro de los medios de pago aceptados.

En primer lugar se añade a la sección “ELEGÍ TU MEDIO DE PAGO” tanto para “donaciones por única vez”, como para “donaciones mensuales”, la opción de transferir directamente desde billeteras digitales. Con este recurso incorporado, el donante comienza estableciendo el monto que aportará, selecciona su billetera digital predilecta como medio de pago y automáticamente es redirigido a una ventana donde puede efectuar su donación de manera ágil y rápida, con el dinero en su cuenta virtual.

⁴²<https://blog.mercadopago.com.ar/2021/11/05/tenes-mas-de-13-ya-podes-abrir-tu-cuenta-en-mercado-pago/> (19/7/2022)

Actualmente la organización brinda la oportunidad de realizar donaciones individuales mediante transferencias, desde medio que se desee. Si bien los usuarios de billeteras virtuales pueden realizar estas transferencias, el proceso actual los obliga a tener que someterse a un recorrido poco automatizado. Se debe abrir la aplicación de billetera virtual en paralelo al sitio de la organización, allí ingresar manualmente los datos bancarios de *Médicos Sin Fronteras* para poder efectuar la donación y enviarles el comprobante de pago.

Por otro lado, en la actualidad, si el usuario con billetera digital está interesado en donar mensualmente se enfrenta con otro obstáculo. Las donaciones de este tipo sólo pueden realizarse mediante tarjeta de débito o crédito o con débito de cuenta bancaria. La posibilidad de suscribirse a la base de donantes mensuales es exclusiva para personas con tarjetas físicas o inscriptos en alguna entidad bancaria.

Aquellos usuarios de billeteras digitales que no poseen una cuenta de banco, sólo podrán participar si solicitan a su plataforma una tarjeta de débito prepaga. Algunas aplicaciones de billeteras virtuales envían estas tarjetas de débito desde el momento del alta a una cuenta, pero otras de gran popularidad, como Mercadopago, requieren una solicitud por separado. No todos los usuarios acceden a las tarjetas, sea porque deciden manejar su dinero de forma virtual o porque prefieren extraer el dinero en efectivo utilizando la aplicación. Así es como una porción de público queda excluido por la falta de integración de esta herramienta.

Médicos Sin Fronteras, ya cuenta actualmente en países como Francia y Estados Unidos con la integración de la billetera virtual Paypal, permitiendo realizar tanto donaciones por única vez como mensuales utilizando este medio.⁴³

Viendo la posibilidad que tiene esta organización de poner en práctica integraciones de esta índole en otras regiones, la adición de billeteras virtuales argentinas incentiva a la participación de más personas en las donaciones y facilita los procesos de pago, reduciendo obstáculos que llevan a procesos tediosos.

II. Montos Mínimos

⁴³ Ver Anexo 35: Cómo se visualiza en el sitio web estadounidense de médicos sin fronteras la opción de donar utilizando paypal

Médicos Sin Fronteras establece un monto mínimo en su sitio web a nivel nacional de doscientos pesos argentinos para donaciones individuales y aportes mensuales. Para entender el motivo por el cual se definió tal monto⁴⁴, Alicia Telire, representante de *Médicos Sin Fronteras*, brindó vía telefónica una explicación al respecto.

Explicó que el monto mínimo para donaciones mensuales determinado por *Médicos Sin Fronteras* es en realidad de ciento cincuenta pesos, pero el sitio aún no lo ha actualizado. Por otro lado, si el interés de la persona es donar esporádicamente, hay posibilidad de transferir cualquier monto que se desee a la cuenta del “Banco Santander Río” de la organización.

Teliere agregó que la persona que quiera donar menos de doscientos pesos, en la actualidad debe comunicarse por vía telefónica con la organización, expresar su voluntad de realizar una donación individual inferior al monto mínimo establecido en el sitio web, tomar nota de los datos de cuenta, realizar la transferencia y enviar un comprobante para que se cargue la donación a su nombre.

Cuando se consultó los motivos por los cuales se estableció el monto mínimo de ciento cincuenta pesos para donaciones mensuales, la representante explicó que se trata de un tema de administración. El mínimo se debe a que todos los movimientos a nivel bancario implican un costo. Luego aclaró que el monto de ciento cincuenta pesos para donaciones mensuales funciona como una sugerencia que la organización hace al usuario de donar montos superiores y no como una restricción.

Con esta explicación, se pueden detectar oportunidades de mejora del apartado de donaciones en el sitio web de la organización. La sección en la que el donante puede introducir un monto determinado para donar por única vez incluye, en el presente, montos mínimos de manera innecesaria. Esto obliga a las personas interesadas en donar cifras inferiores a doscientos pesos a comunicarse por vía externa con la organización para realizar la transferencia que desee. La dinámica actual desincentiva a este tipo de donantes, por su falta de agilidad y claridad.

La organización no tiene intenciones de mostrarse restrictiva ante este público, pero al mismo tiempo somete a este tipo de donantes a procesos más extensos para cumplir sus objetivos. En cuanto al modo en que comunican en su sitio web estos montos mínimos, no hay una explicación

⁴⁴ Ver Anexo 14: Monto mínimo permitido para donar

sobre por qué han sido establecidos, se encuentran desactualizados y no aclaran que funcionan cómo una sugerencia y no como una restricción.

Complejizar el proceso de donación para aquellos que eligen aportar montos inferiores a los establecidos en la web, significa pasar por alto una oportunidad de recaudación. El caso de éxito planteado y la entrevista mencionada durante la introducción a los modelos de ingresos, contienen múltiples ejemplos de personas (en su mayoría jóvenes) cuyos aportes o voluntad de donar son a partir de cifras bajas.

5. Conclusión

Con el objetivo final de conseguir el involucramiento del público joven en *Médicos Sin Fronteras*, este trabajo planteó a lo largo de su desarrollo una serie de estrategias que impactan sobre distintas áreas en simultáneo. Detectar múltiples puntos de oportunidad, es una forma de adaptación a un grupo con intereses y comportamientos diversos.

Médicos Sin Fronteras tiene una sólida estructura que permite desde hace años cumplir con las misiones que se propone. Sin embargo, la adaptabilidad a las nuevas conductas generacionales es un factor necesario para mantener las estructuras existentes en pie y para expandir la convocatoria.

Las propuestas planteadas introducen nuevas formas de posicionar a *Médicos Sin Fronteras* como una entidad receptiva ante nuevas generaciones, que se interesa en la ayuda y diversidad de recursos que estos pueden brindar y que contempla sus intereses y preocupaciones diversas. También busca la adaptación a sus comportamientos y contextos.

Trabajar en el diseño de una extensión de un portafolio organizacional ya existente, requirió en primer lugar identificar la situación en la que se encuentra la organización en distintas áreas. Una vez lograda la identificación y el orden, se pudieron destacar distintas fortalezas y debilidades.

Médicos Sin Frontera planteó la ausencia de la juventud en la base de donantes como un problema actual que enfrenta. Esta falta de participación no está vinculada a un solo aspecto, se debió identificar las características de este público para entender cuáles son los elementos del portafolio que debían recibir mejoras y qué novedades se podían introducir.

Las propuestas sobre el modelo de comunicación se enfocaron en la transmisión de transparencia por parte de la organización, la adaptabilidad a los medios sociales utilizados por el grupo apuntado, el entendimiento de los temas que les interesan conocer, las experiencias que les gustaría vivir y las preocupaciones que tienen. Se contemplaron los incentivos que le interesan a los jóvenes, las actividades que disfrutan, las formas que tienen de comunicarse y trabajar, y los valores que tienen para aportar.

Las propuestas sobre el modelo de ingresos se enfocaron en aspectos más puntuales como la adaptación a los nuevos medios de pago, la inclusión nuevos públicos y la posibilidad de agilizar procesos de donación.

Las estrategias y programas planteados, fueron pensados para coexistir con el objetivo común de captar el interés de una juventud muy diversa y con gran potencial de ayuda. Se buscó asumir una postura más cercana a estos públicos y dar a conocer la organización de nuevas formas.



Bibliografía:

Asare, J. G. (2019, 11 de noviembre). *Dear Businesses: Generation Z Does Not Want To Hear “Please Hold.”*. Forbes. Recuperado 4 de abril de 2022 , de:

<https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2019/11/11/dear-businesses-generation-z-does-not-want-to-hear-please-hold/?sh=2e84fee46b46>

Boston Public Schools (2006). *A Model for One-Way and Two-Way Communication*. Boston, Estados Unidos: Working Together Toolkit. Recuperado 15 de julio de 2022 , de:

<https://www.bostonpublicschools.org/cms/lib/MA01906464/Centricity/Domain/112/model%20for%20one-way%20and%20two-way%20communication.pdf>

carmen.tabernecabanillas@eacnur.org. (2020, 25 de junio). *Ayuda humanitaria, la única forma de sobrevivir para millones de personas*. UNHCR ACNUR. Recuperado 19 de noviembre de 2021 de <https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/eventos/ayuda-humanitaria-la-unica-forma-de-sobrevivir-para-millones-de-personas>

Cheng, J. (2015, Agosto). *Marketo Data Tells Us: What Is the Top Conversion Rate by Channel?*

Marketo Engage Blog. Recuperado 10 de julio de 2022, de:

<https://blog.marketo.com/2015/08/marketo-data-tells-us-what-is-the-top-conversion-rate-by-channel.html>

Corthier, I. (2020, 5 de febrero). *Nuestra Carta Magna*. Médicos Sin Fronteras Argentina. Recuperado 14 de noviembre de 2021, de <https://www.msf.es/quienes-somos/carta-magna>

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”*. ResearchGate. Recuperado 17 de julio de 2022, de:

https://www.researchgate.net/publication/230854710_From_Game_Design_Elements_to_Gamefulness_Defining_Gamification

Edelman. (2021). *2021 Edelman Trust Barometer*. Edelman. Recuperado 21 de noviembre de 2021

,de: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>

Fisterra (s.f.). *Metodología investigación: Investigación cuantitativa y cualitativa*. Fisterra.

Recuperado 21 de noviembre de 2021 , de

<https://www.fisterra.com/fichas/interior.asp?idArbol=8&idTipoFicha=8&urlseo=investigacion-cuantitativa-cualitativa>

García Díaz, D. (2017, octubre). *El origen de la desigualdad y el Estado. El caso de Uruk*. (Trabajo de fin de Máster) Recuperado 19 de noviembre de 2021 , de:

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/61830/1/El%20origen%20de%20la%20desigualdad%20y%20el%20Estado..pdf>

Garnefeld, I., Eggert, A., Helm, S. V., & Tax, S. S. (2013, julio). *Growing existing customers' revenue streams through customer referral programs*. Journal of Marketing. Recuperado 10 de julio de 2022, de: <https://elkafeinstein.files.wordpress.com/2014/11/referral-programs.pdf>

Global Web Index. (2021). *Social GWI's flagship report on the latest trends in social media*. Global Web Index. Recuperado 7 de abril de 2022, de:

https://www.gwi.com/hubfs/Downloads/Social%20Media%20Report%20-%20GWI.pdf?utm_campaign=210329%20Social%20flagship%20report%7C&utm_medium=email&_hsmi=118473500&_hsenc=p2ANqtz-99SYT_YCbH8NhQYB6uYzPx7xHMrhHvErD2RISe2gSahH9RUIXdhO6ho7_gf9T8XfCY-1OlbDXAyy1xkhD3mt9Hr2RCGg&utm_content=118473500&utm_source=hs_automation

Interactive Advertising Bureau. (2022, 22 de junio). *Boom de la banca digital: cada vez más latinoamericanos administran sus finanzas a través de plataformas online*. IAB Argentina.

Recuperado 19 de julio de 2022, de:

<http://www.iabargentina.com.ar/noticia-75.php?#:~:text=Para%20muchas%20personas%20signific%C3%B3%20bancarizar,Director%20South%20Cone%20de%20Comscore>

Kemp, S. (2022, 22 de abril). *DIGITAL 2022: APRIL GLOBAL STATSHOT REPORT*. DATAREPORT.

Recuperado 15 de julio de 2022, de:

<https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>

Knox, S., Sánchez Rodríguez, V., Visser, J., & Esquivias, P. (2013, 2 de diciembre). *Fueling Growth Through Word of Mouth*. Boston Consulting Group Global. Recuperado 10 de julio de 2022, de:

<http://media-publications.bcg.com/Fueling-growth-through-world-of-mouth.pdf>

Lord, K. (2022). *What Can Nonprofit Leaders Do to Close the Trust Gap?* Edelman. Recuperado 3 de noviembre de 2022, de:

<https://www.edelman.com/edelman-trust-institute/rebuilding-trust/kristin-lord>

Médicos Sin Fronteras (s.f.). *Historia*. Médicos Sin Fronteras Argentina. Recuperado 14 de noviembre de 2021, de <https://www.msf.org.ar/conocenos/quienes-somos/historia>

Médicos Sin Fronteras (s.f.). *Qué hacemos*. Médicos Sin Fronteras Argentina. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://www.msf.org.ar/conocenos/que-hacemos>

Médicos Sin Fronteras (s.f.). *Quiénes somos*. Médicos Sin Fronteras Argentina. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://www.msf.org.ar/conocenos/quienes-somos>

Médicos Sin Fronteras. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Médicos Sin Fronteras Argentina. Recuperado 14 de junio de 2022, de: <https://www.msf.org.ar/trabaja/terreno/preguntas-frecuentes>

Mercado Libre SRL. (2021, 5 de noviembre). *¿Tenés más de 13? Ya podés abrir tu cuenta en Mercado Pago*. Mercado Pago. Recuperado 19 de julio de 2022, de: <https://blog.mercadopago.com.ar/2021/11/05/tenes-mas-de-13-ya-podes-abrir-tu-cuenta-en-mercado-pago/>

Meyer, R. (2019, 2 de octubre). *Revenue Model Framework*. TIAS School for Business and Society. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de: <https://www.tias.edu/en/item/revenue-model-typology-revenue-model-framework/>

Microsoft. (2015). *Microsoft Attention Spans Research Report*. Scribd. Recuperado 30 de junio de 2022, de: <https://www.scribd.com/document/265348695/Microsoft-Attention-Spans-Research-Report>

Ministerio de Economía. (2020, 9 de junio). *Billetera virtual* [publicación]. Recuperado 19 de julio de 2022, de: <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/billeteravirtual>

Naciones Unidas. (s.f.). *Modelos ONU*. Naciones Unidas Argentina. Recuperado 13 de mayo de 2022,

de: <https://argentina.un.org/es/126247-modelos-onu>

Noah, F. (2016). *DESPITE ALL THIS DATA, EMPATHY IS STILL THE GREATEST TOOL IN A MARKETER 'S TOOLBOX*. AdAge. Recuperado 21 de noviembre de 2021, de <https://adage.com/article/digitalnext/empathy-greatest-tool-a-marketer-s-toolbox/303674>

Patel, N. (2022, 16 enero). *The Power of the Progress Bar*. Neil Patel Digital, LLC. Recuperado 20 de marzo de 2022, de: <https://neilpatel.com/blog/the-progress-bar/>

Pinto, Y. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. Didasc@lia : didáctica y educación. Recuperado 29 de noviembre de 2021, de <https://web-p-ebsohost-com.eza.udesa.edu.ar/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=99b297ad-93a3-49bc-bb96-bbc732dc03ae%40redis>

Pla, J. L. (2017, 24 julio). *Modernidad, desigualdad social e incertidumbre: apuntes para pensar los procesos de estratificación social desde una perspectiva dinámica*. Repositorio Institucional Conicet Digital. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/21230>

Raja. (2020, November 11). Infografía: Influencer Marketing 2020. Dot Com Infoway. Recuperado 7 de abril de 2022, de: <https://www.dotcominfoway.com/blog/influencer-marketing-2020/#gref>

Robson, Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). *Is it all a game? Understanding the principles of gamification*. Business Horizons, 58(4), 411–420. Recuperado 18 de julio de 2022, de: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>

Rodriguez, P. (2021,22 de abril). *Top 12 Powerful Examples of Gamification in the Business World*. Growth Engineering. Recuperado 17 de julio de 2022, de: <https://www.growthengineering.co.uk/top-12-examples-of-gamification-in-business>

Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2010, julio). *Referral programs and customer value*. Journal of marketing. Recuperado 10 de julio de 2022, de: https://www.ericstowSENDmarketing.com/wp-content/uploads/2010/09/referral_programs1.pdf

The Nielsen Company. (2010, diciembre). *Mobile Youth Around the World*. Slideshare. Recuperado 15 de julio de 2022, de:

<https://www.slideshare.net/JuanVarela/nielsen-mobileyoutharoundtheworlddec2010-6520136>

The Nielsen Company. (2015, septiembre). *Global Trust in Advertising. Winning Strategies for an Evolving Media Landscaping*. Nielsen. Recuperado 10 de julio de 2022, de:

<https://www.nielsen.com/insights/2015/global-trust-in-advertising-2015/>

Thorbjorn En, Ketelaar, P., Riet, J. P. van 't, & Dahlén, M. (2015). *How do teaser advertisements boost word of mouth about new products? For consumers, the future is more exciting than the present*.

Journal of Advertising Research, 55(1), 73–80. Recuperado 30 de junio de 2022, de:

<https://doi.org/10.2501/JAR-55-1-073-080>

United Nations. (s. f.). *Desigualdad: cómo subsanar las diferencias*. Naciones Unidas. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://www.un.org/es/un75/inequality-bridging-divide>

Wallace Bowman. (2021, 26 de julio). *Reporte Anual 2020*. Médicos Sin Fronteras Argentina.

Recuperado 29 de noviembre de 2021, de: <https://www.msf.org.ar/actualidad/publicaciones>

Word of Mouth Marketing Association. (2011, 16 de noviembre). *WOMAN defines WOM* [Video].

YouTube. Recuperado 11 de julio de 2022, de: <https://www.youtube.com/watch?v=Fz22PfpXoXI>

Word of Mouth Marketing Association. (2014, noviembre). *Return On Word Of Mouth*. Documents.

Recuperado 10 de julio de 2022, de:

<https://fdocuments.in/document/landmark-study-return-on-word-of-mouth.html?page=20>

Wrench, J., Punyanunt-Carter, N. M., & Thweatt, K. S. (2020). *Interpersonal Communication*. Open

SUNY. Recuperado 15 de julio de 2022, de: <https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/906>

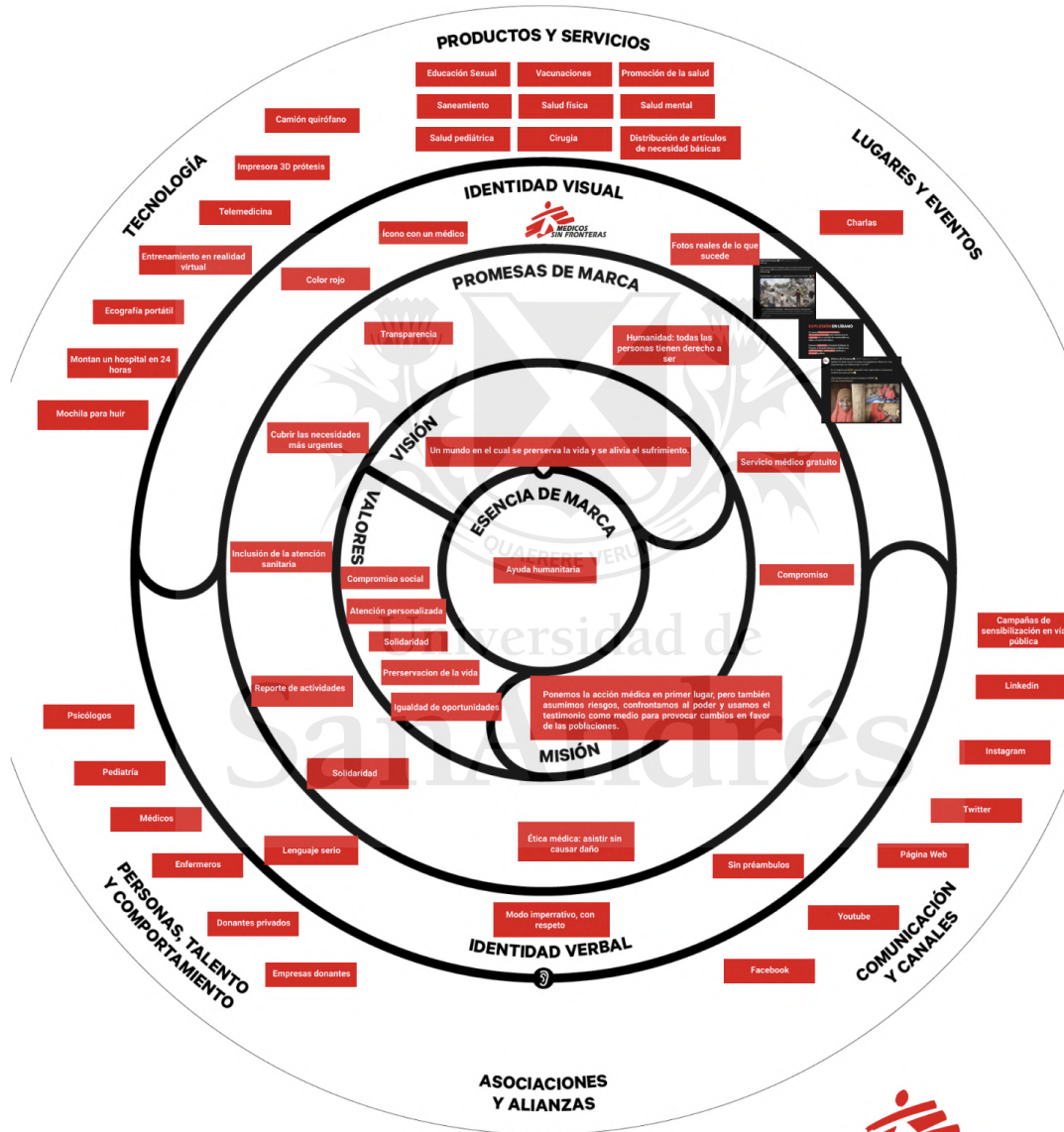
Anexos:

Anexo 1: Lienzo de creación de marca

LIENZO DE CREACIÓN DE MARCA PARTE UNO

¿QUIÉN ERES?

Define quién eres, qué haces y por qué importa.



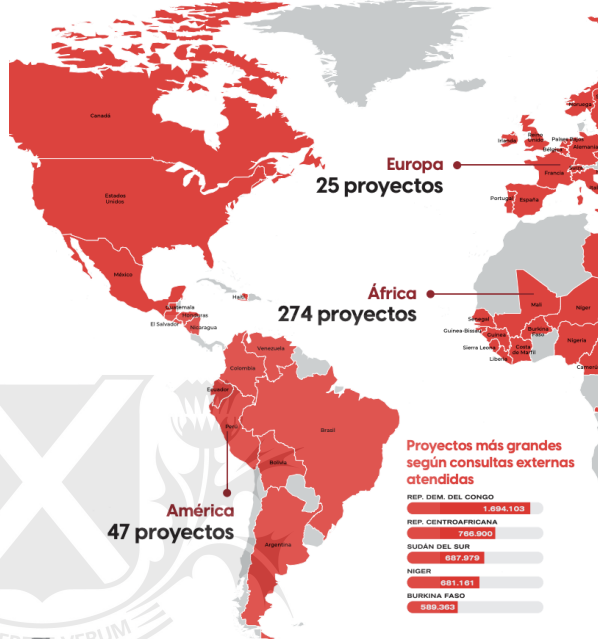
Anexo 2: Impacto

NUESTRO IMPACTO



NUESTRO TRABAJO

En 2020 Médicos Sin Fronteras brindó asistencia médico-humanitaria en 88 países y en el Mar Mediterráneo.



Universidad de San Andrés

PROYECTOS

302 Proyectos con actividades COVID-19

70 Países con actividades COVID-19 de MSF

40% de los proyectos con componente de salud mental: atención a pacientes, trabajadores sanitarios y miembros de las comunidades

APOYO A ESTRUCTURAS

4.360 Camas para pacientes con COVID-19 fueron preparadas o gestionadas por MSF

778 Instituciones de salud recibieron soporte técnico, material o capacitación

156 Instituciones de salud recibieron apoyo médico para tratar pacientes con COVID-19

983 Residencias y centros de cuidado para adultos mayores recibieron apoyo

221 Refugios para migrantes, refugiados y personas sin hogar fueron apoyados

ÍTEM EMPACADO Y ENVIADOS

125 MILLONES

50% Equipos de protección personal

46% Medicación para tratar pacientes

4% Insumos médicos, tests, equipamiento especial para laboratorios y otros

PAÍSES A LOS QUE ENVIAMOS MÁS CANTIDAD DE ÍTEMS:
REPÚBLICA CENTROAFRICANA
REP. DEMOCRÁTICA DEL CONGO
YEMEN
BURKINA FASO
SUDÁN DEL SUR

ATENCIÓN MÉDICA DIRECTA

112.000 Consultas ante casos sospechosos

93.000 Test realizados

6.000 Pacientes tratados por síntomas severos

15.400 Admisiones de casos sospechosos o confirmados

REPORTE ANUAL 2020 | 12

677.000 Sesiones de promoción de la salud y concientización sobre:

- Necesidades de salud
- Información certera y precisa sobre COVID-19
- Miedos y desinformación

Anexo 3: Financiamiento

¿De dónde provinieron los ingresos en Argentina?



El 97% de los ingresos en Argentina provinieron de personas: más de **132.240 socios, socias y donantes particulares** sostienen con aportes económicos mensuales las acciones que desarrollamos en el mundo.

Adicionalmente, en 2020 abrimos el **Fondo de Crisis Coronavirus**, un fondo económico global y específico para dar respuesta directa a la pandemia y sus consecuencias. Desde Argentina, aportaron al Fondo empresas y personas:

INGRESOS TOTALES FONDO

18.807.112 ARS

2.222.430 ARS DE EMPRESAS

Otras fuentes de ingresos en Argentina

101
EMPRESAS
SOCIAS

Sostienen la misión
médico-humanitaria en
forma mensual

Recaudamos:
1.136.220 ARS

36
EMPRESAS
DONANTES

Apoyan al Fondo de
Emergencias y general
de MSF

Recaudamos:
6.398.237 ARS

19
EMPRESAS
COLABORAN

A través de servicios
probono

INICIATIVAS
SOLIDARIAS
(Eventos realizados a
beneficio de MSF)

Recaudamos:
388.979 ARS

¿Cómo nos financiamos a nivel internacional?

| | 2020 | | 2019 | |
|--|--------------|------------|----------------|------------|
| | M € | % | M € | % |
| Fondos privados Aportes de socios y donantes 70,4%, legados 16,2%, aportes de fundaciones 6,2% y de empresas 5,2%, otros 2,1% | 1.848,1 | 97,2 | 1.570,2 | 96,2 |
| Fondos públicos institucionales Aportados por los gobiernos de Canadá, Japón y Suiza, UNITAID y otros | 26,5 | 1,4 | 20 | 1,2 |
| Otras fuentes Ingresos por intereses, provisión de equipamiento o servicios a otras organizaciones, artículos promocionales y otros ingresos | 27,2 | 1,4 | 31,4 | 2,6 |
| Total Ingresos | 1.902 | 100 | 1.621,5 | 100 |



Documento Rendición de cuentas 2020: <https://www.msf.org.ar/actualidad/rendicion-cuentas-2020>

Documento Estado de Situación Financiera - MSF España:

https://www.msf.org.ar/sites/default/files/documents/estados_financiero_msfe_rte_2020-2019.pdf

Anexo 4: Landing Page Médicos Sin Fronteras

MÉDICOS SIN FRONTERAS CONOCENOS

ELEGÍ TU MEDIO DE PAGO

Tarjeta de Crédito/Débito **Débito de Cuenta Bancaria**

Número de Tarjeta

*Campo Obligatorio

Titular de la Tarjeta

*Campo Obligatorio

Vencimiento

*Campo Obligatorio

Las donaciones a Médicos Sin Fronteras son deducibles del Impuesto a las Ganancias según el Art. 81 de la Ley N° 20.628.

QUAERERE VERUM

[Compartir](#)

Anexo 5: Método de pago Cruz Roja

mercado pago Martin Rodriguez Goyena

¿Cómo querés pagar?

Cruz Roja Argentina

Detalle de tu compra
Única vez \$1.000 \$ 1.000

Nueva Tarjeta
Débito o crédito

Efectivo
Pago Fácil, Rapipago y kioscos

Pagá seguro con Mercado Pago

Link de acceso al documento en alta resolución:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1OoJMxkH2ABba1pbByfxTGB_flx5Ere1yZAF_KPC0eMw/edit?usp=sharing

Anexo 8: Segunda encuesta vía Instagram

Pregunta 1:

| ¿Si tienes que ayudar a una de estas ONGs a cuál elegirías? | |
|---|-----|
| Unicef | 90 |
| Médicos Sin Fronteras | 179 |
| Cruz Roja | 51 |
| Total encuestados: 320 | |

Pregunta 2:

¿Qué conoces sobre Médicos Sin Fronteras?

Son de Francia
Poco y Nada
Sé que son médicos que ayudan en países muy pobres y con pocos recursos
Lamentablemente Nada
Ayuda a personas desamparadas, en lugares donde te asignen, que están situaciones inhospitas
Nada, que los médicos van a morir a la guerra
Asisten a personas que están en conflicto (violencia, enfermedades o desastres naturales)
Que me quiero ir con ellos
Son médicos que trabajan sin cobrar en lugares como el impenetrable chaqueño y comunidades que no tienen un buen servicio de salud o es inexistente.
Organización que reúne médicos de muchas especialidades para ir a lugares que tengan la necesidad de ser atendidos por especialistas.
Es una organización de médicos internacional que proporciona asistencia médica y sanitaria a países a nivel internacional (especialmente África), necesitas ser médico para ir.
Me gusta que se adapten a cada contexto y todo el sacrificio
Que pueden hacer un hospital en 72 horas en cualquier lado del mundo
Tengo un tío que trabajó varios años y se lo que me contó él (respuesta medio ambigua capaz)
Trabajan en países donde hay guerras o crisis humanitarias, donde nadie se mete
Son médicos que no tienen fronteras
Que quiero ir
Nada
Que ayudan sin discriminar a gente indefensa que sufrió algún tipo de ataque
Tienes que saber francés para participar
Entan en todo el mundo
Casi nada, ayudan afuera en temas médicos y son una ONG
Que ayudan en muchos lugares y tienen bases por ahí para ayudar
Profesionales que se ofrecen voluntariamente a ejercer la medicina en zonas olvidadas
Ayudan a víctimas de guerras, enfermedades, en situaciones precarias, víctimas de catástrofes.

Total encuestados: 24

Anexo 9: Blog Sofia, enfermera de Médicos Sin Fronteras

Link de acceso al blog: <https://sofisinfronteras.com/>

Anexo 10: Ejemplos de campañas de Médicos Sin Fronteras



Llamá ahora al 0810 333 1111



medicosinfronterassudamerica

Publicidad

Proyecto MSF - Kenia

En el noroeste de Kenia la población padece una crisis de desnutrición.

Ver más

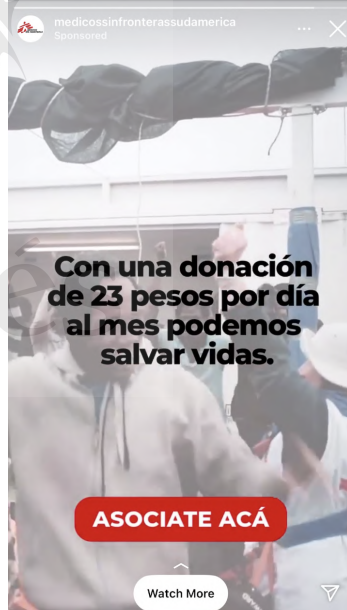


medicosinfronterassudamerica

Sponsored

Gracias al aporte de **personas como vos**

Watch More



medicosinfronterassudamerica

Sponsored

Con una donación de 23 pesos por día al mes podemos salvar vidas.

ASOCIATE ACÁ

Watch More

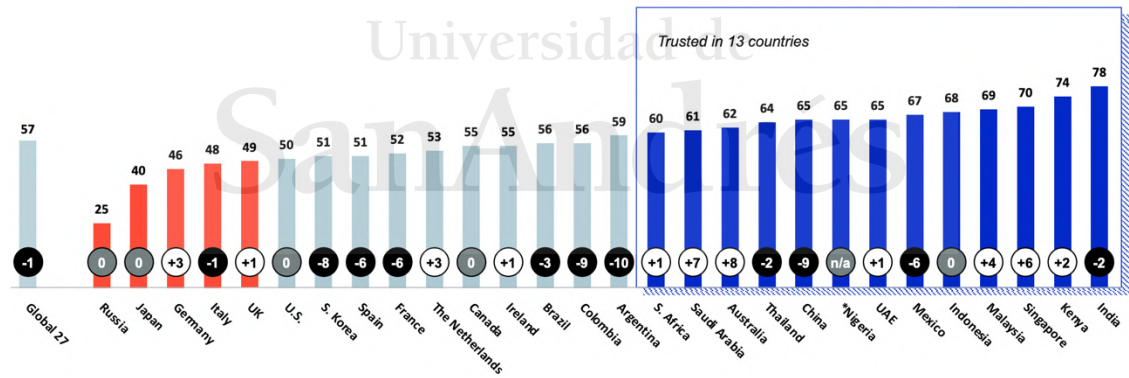
Anexo 11: Tercera encuesta vía Google Forms

| Fecha | ¿Cuál es la edad? | ¿Siente la posibilidad de donar dinero, preferir hacerlo con una ONG reconocida? ¿Por qué? | ¿Cómo calificarias la vida? En caso de haber elegido hoy se presenta esta vez | ¿Cuál medio de pago pref. ¿Cuál de estas causas? | Tiene 500 pesos para donar ¿puedes elegir entre estas dos campañas? | Me interesaría poder contar con el | | |
|---------------------|-------------------|--|---|--|---|--|---|--------------------------|
| 6/10/2021 6:01:44 | 21 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$700 - \$1900 | Tarjetas | Salud Pediatría | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | Garciababalu@gmail.com | |
| 6/10/2021 6:13:37 | 18 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$1 - \$200 | Efectivo | Catástrofas Naturales | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | maracasa@gmail.com | |
| 6/10/2021 6:14:32 | 20 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$200 - \$700 | Transferencia | Conflicto armado, Casos | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | | |
| 6/10/2021 7:38:17 | 17 | Organización Local | Falta de resultados vista \$1 - \$200, \$200 - \$700 | Transferencia | Salud Mental, Campaña | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 7:58:14 | 21 | Organización Local | Porque son las que venía Meido | Nada | Salud Mental, Campaña | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | jesun_pgmeha@hotmail.com | |
| 6/10/2021 8:24:56 | 25 | Organización Internacional | No voy a la diferencia entre Meido | Debito | Salud Mental, Salud Psiki | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | tommyjules@hotmail.com | |
| 6/10/2021 8:33:32 | 26 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$1 - \$200 | Transferencia | Salud Psiquiátrica, Campa | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 8:44:53 | 21 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$200 - \$700 | Transferencia | Violencia Sexual | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | | |
| 6/10/2021 9:00:44 | 21 | Organización Local | Manejo financiero de las \$1 - \$200 | Transferencia | Salud Mental, Salud Sesu | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | forncasari@gmail.com | |
| 6/10/2021 9:04:29 | 21 | Organización Internacional | Me da mas confianza a Meido | Transferencia | Salud Mental, Catástrofas | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | | |
| 6/10/2021 9:08:17 | 21 | Organización Local | Lo siento mas real a si a Meido | Transferencia | Salud Mental, Salud Psiki | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | abibach@gmail.com | |
| 6/10/2021 9:13:39 | 20 | Organización Local | me parece que antes a Meido | Transferencia | Salud Mental, Salud Psiki | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | maevre@ulima.edu.ar | |
| 6/10/2021 9:15:20 | 23 | Organización Local | porque uno que las otras Meido | Transferencia | Distribución de Artículos | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | paarop@gmail.com | |
| 6/10/2021 9:15:25 | 21 | Organización Local | Meido, Abto | Transferencia | Salud Mental, Distribuci | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:17:01 | 21 | Organización Local | Siento que en general a Meido | Transferencia | Salud Mental | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:22:04 | 22 | Organización Local | Falta de resultados vista \$200 - \$700 | Cash | Salud Mental, Salud Sesu | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:28:34 | 22 | Organización Internacional | Manejo financiero de las \$200 - \$700 | Transferencia | Salud Mental, Salud Sesu | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:28:56 | 21 | Organización Local | Devido del cumplimiento Nada | Transferencia | Salud Mental, Campaña | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | setanarmenta@gmail.com | |
| 6/10/2021 9:36:48 | 20 | Organización Local | Falta de resultados vista \$1 - \$200 | Transferencia | Salud Psiquiátrica, Catást | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:45:38 | 20 | Organización Local | Manejo financiero de las \$200 - \$700 | Transferencia | Salud Psiquiátrica, Catást | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 9:46:50 | 19 | Organización Internacional | Manejo financiero de las \$700 - \$1900 | Transferencia | Tarjetas de credito o trans | Salud Mental | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | luisanacio1990@gmail.com |
| 6/10/2021 10:04:32 | 22 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 10:04:32 | 22 | Organización Local | Falta de resultados vista \$200 - \$700 | Pago online (tarjetas/transfer) | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | Lunastor@gmail.com | |
| 6/10/2021 10:28:56 | 21 | Organización Local | Devido del cumplimiento \$1 - \$200 | Efectivo | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos evitar que otros 20 niños como Usiel contagien Sarampión" | Angelaalejo2002@gmail.com | |
| 6/10/2021 10:34:04 | 21 | Organización Internacional | Falta de información, nada | Transferencia bancaria | Distribución de Artículos | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | mesaemil@gmail.com | |
| 6/10/2021 11:05:32 | 20 | Organización Local | Porque son problemas en Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:17:38 | 22 | Organización Local | Porque siento que controla Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:20:03 | 22 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:20:03 | 22 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:28:37 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:40:11 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:41:03 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:41:20 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:41:45 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:47:21 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:47:38 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:53:37 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:56:31 | 26 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 11:56:48 | 21 | Organización Internacional | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 12:05:25 | 21 | Organización Internacional | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 12:09:15 | 21 | Organización Internacional | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 12:24:51 | 21 | Organización Internacional | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 12:48:37 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 6/10/2021 13:57:30 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 7/10/2021 15:13:20 | 20 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 9/10/2021 19:04:47 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |
| 14/10/2021 12:15:30 | 21 | Organización Local | Meido | Transferencia | Agua y Saneamiento | "Con tu aporte podemos vacunar contra el sarampión a 20 personas" | | |

Anexo 12: Ranking Edelman, Confianza en las ONGs por país

TRUST IN NGOS DECREASES IN 11 OF 27 COUNTRIES

Percent trust



2021 Edelman Trust Barometer. TRU_INS [NGOs in general] Below is a list of institutions. For each one, please indicate how much you trust that institution to do what is right. 9-point scale; top 4 box, trust. General population, 27-mkt avg. *Nigeria not included in the global average

Anexo 13: Sección de montos para suscripción mensual en sitio web de Médicos Sin Fronteras

CON TU APOORTE MENSUAL DE

| | | | |
|--|---|---|--|
| \$ 780 podemos brindar 23 raciones de alimento terapéutico contra la desnutrición <input type="radio"/> | \$ 900 podemos vacunar contra el sarampión a 29 personas <input type="radio"/> | \$ 1200 podemos enviar kits médicos de emergencia para 26 personas <input type="radio"/> | Otra Cantidad <input type="text" value="100"/> <input checked="" type="radio"/> <small>Valor numérico sin decimales entre 200 y 999998</small> |
|--|---|---|--|

Si querés realizar una donación por única vez hacé clic [aquí](#).

Si sos socio y querés incrementar tu aporte, hacé clic [acá](#) y si querés actualizar tus datos, [acá](#).

Anexo 14: Monto mínimo permitido para donar



Otra Cantidad

Valor numérico sin decimales entre 200 y 999999



Anexo 15: Reporte anual (Versión digital y física)



Anexo 16: Traducción de dinero en cantidad de insumos

\$1.200

nos ayudás a enviar kits médicos de emergencia para 28 personas

\$1.900

nos ayudás a vacunar contra el sarampión a 65 niñas y niños

\$4.000


nos ayudás a comprar 128 raciones de alimento terapéutico contra la desnutrición

Anexo 17: Apartado “Rendición de Cuentas” Web MSF

28/07/2021

Rendición de cuentas 2020

En MSF tenemos un compromiso irrevocable de transparencia con quienes nos apoyan y con la sociedad en general. La confianza tanto de nuestros donantes como de nuestros pacientes y beneficiarios, es clave para llevar adelante la acción humanitaria. La transparencia y la rendición de cuentas son parte esencial de nuestro trabajo: reflejan la pluralidad en nuestra financiación y, a su vez, nos permiten dar cuenta de nuestra independencia a la hora de tomar decisiones.

COMPARTIR:  A- A-

MSF es una **organización médico-humanitaria internacional e independiente**, de carácter privado y sin fines de lucro. A nivel internacional está compuesta por 16 Oficinas Internacionales, siete **entidades operacionales** (España, Francia, Bélgica, Holanda y Suiza) que gestionan los proyectos en todo el mundo, y **oficinas en más de 20 países** que cubren su acción apartando **recursos humanos y financieros**. La **Oficina de MSF - Sección Latinoamérica** fue creada por el centro operacional de España en el año 2017 y aporta fuerza a la misión social desde el año 2018.

La **busqueda de la eficiencia** ha llevado a MSF a crear ocho organizaciones especializadas - denominadas **añilites** - para actividades específicas, como aprovisionamiento de suministros de ayuda humanitaria, estudios médicos e epidemiológicos e investigación en acción humanitaria y social. Al estar controladas por MSF, estas organizaciones **están incluidas en los datos y cifras** aquí expuestas.

Las cifras que presentamos muestran las **finanzas combinadas** de MSF a nivel internacional y las de la **Oficina de MSF - Sección Latinoamérica**. Todas las cifras se han calculado en conformidad con las normas Swiss GAAP FER/IFRS. Nuestras cuentas son **auditées por Ernst & Young**, mientras que en cada oficina son **auditées nuestra** transparencia en la gestión y nuestros **honestos** prácticas.

Asimismo, cada oficina de MSF tiene a **disposición de quien lo requiera sus Estados Contables**, certificados de acuerdo a los **normes contables, legales y de auditoría** que rigen en cada país, y según los estándares ya comentados.

El Informe Financiero 2020 completo está disponible en www.msf.org/reports-and-finances.

NOTA: Las cifras presentadas corresponden al año calendario 2020 y están expresadas en millones de euros. Puede haber pequeñas diferencias en los sumas totales de las tablas en que las cifras han sido redondeadas.

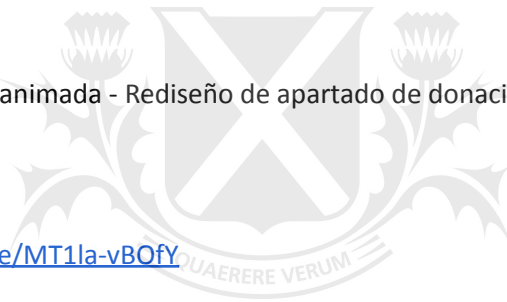
¿Cómo nos financiamos a nivel internacional?

| | 2020 | | 2019 | |
|---|--------------|------------|----------------|------------|
| | M € | % | M € | % |
| Fondos privados | | | | |
| Aportes de socios y donantes 76,4% (agrupa 35,2% aportes de fundaciones 4,2% y de empresas 3,6% más 3,8%) | 1.848,1 | 97,2 | 1.576,2 | 96,2 |
| Fondos públicos/institucionales | | | | |
| Aportes por los gobiernos de Canadá, Japón y Suiza, UNICEF y otros | 26,5 | 1,4 | 20 | 1,2 |
| Otras fuentes | | | | |
| Ingresos por intereses, propositos de equipamiento o servicios u otras organizaciones, artículos promocionales y otros ingresos | 27,2 | 1,4 | 31,4 | 2,6 |
| Total Ingresos | 1.902 | 100 | 1.627,6 | 100 |

Anexo 18: Propuesta gráfica animada - Rediseño de apartado de donaciones en la web de Médicos Sin Fronteras

Sin Fronteras

Link a video: <https://youtu.be/MT1la-vBOfy>



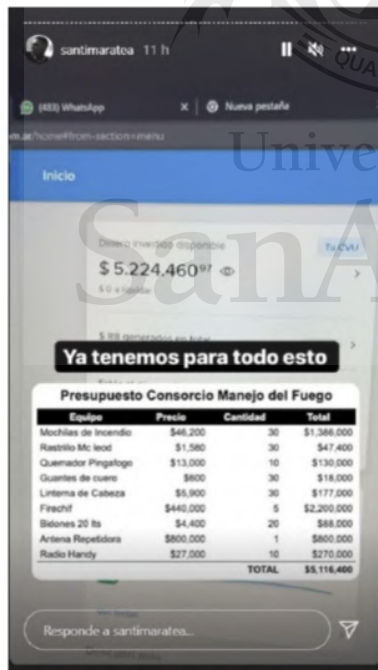
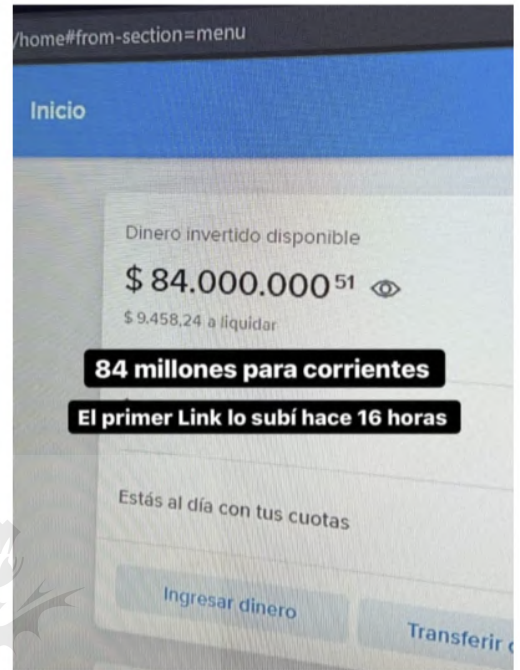
Universidad de

Anexo 19: Spot: ¡Ellos ya son amigos de Malik! (Médicos Sin Fronteras - España)

SanAndrés

Link a video: https://www.youtube.com/watch?v=qKQrpTw_hYE

Anexo 20: Campañas de Santiago Maratea puestas en marcha



Anexo 21: Folletería para distribuir de forma física o virtual

MEDICOS SIN FRONTERAS

MSF
JÓVENES SIN FRONTERAS.

CRISIS SUBREGIÓN DE TELEMbí

COLOMBIA NECESITA TU AYUDA

Si estudias una carrera vinculada al mundo de la medicina, tecnología, comunicación, diseño o arquitectura, esta es tu oportunidad de generar un impacto social real a gran escala.

Buscamos equipos que piensen soluciones innovadoras y eficientes para mejorar la calidad de vida de la población desplazada del triángulo de Telembí

Más información sobre este concurso en:
www.msf.org.ar/concurso telemibi

Escaneando este código, inscribí a tu equipo.

Escaneando este código, inscribí a tu equipo.

MEDICOS SIN FRONTERAS

MSF
JÓVENES SIN FRONTERAS.

CRISIS SUBREGIÓN DE TELEMbí

COLOMBIA NECESITA TU AYUDA

Si estudias una carrera vinculada al mundo de la medicina, tecnología, comunicación, diseño o arquitectura, esta es tu oportunidad de generar un impacto social real a gran escala.

Buscamos equipos que piensen soluciones innovadoras y eficientes para mejorar la calidad de vida de la población desplazada del triángulo de Telembí

Más información sobre este concurso en:
www.msf.org.ar/concurso telemibi

Escaneando este código, inscribí a tu equipo.

Escaneando este código, inscribí a tu equipo.

Ver Anexo 22: Publicidad en vía pública



Universidad de
San Andrés



Anexo 23: Publicidad en Instagram - Jóvenes Sin Fronteras

Link a youtube: <https://www.youtube.com/shorts/-yOzkUjwev4>

Anexo 24: Cartelería interior y exterior para predios en etapas finalistas.



Anexo 25: Precintos para el público espectador



Anexo 26: Merchandising del concurso

Universidad de
San Andrés

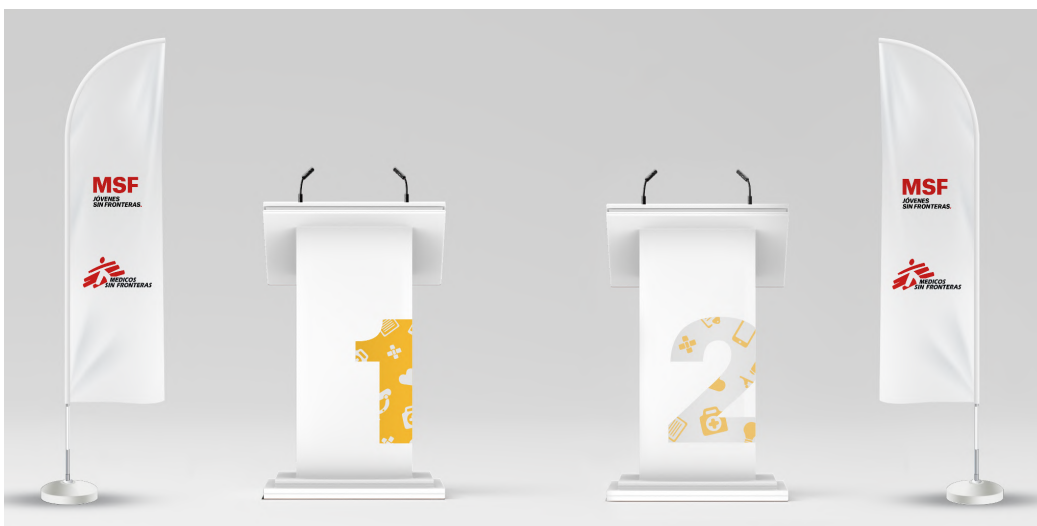




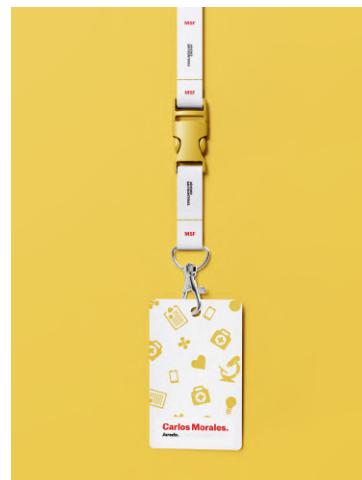
Anexo 27: Tarjeta de identificación participantes



Anexo 28: Podios donde se ubican los finalistas



Anexo 29: Tarjeta de identificación jurado



Anexo 30: Diagrama Gantt - Jóvenes Sin Fronteras

Link a youtube: <https://youtu.be/6bkUqaA94fA>

Anexo 31: Transcripción entrevista - Lucila Fernie (22/6/2022)

Link a documento:

<https://docs.google.com/document/d/1aypLKzIUmjrljgdD-YBE9wL4k2oQER0FnO41aoUCz7k/edit?usp=sharing>

Anexo 32: Transcripción entrevista - Luca Caratti (25/6/2022)

Link a documento:

<https://docs.google.com/document/d/1tV7l4tafyhMPNq37FOIX1zTC4j91qBYpVtW0Mev2wg/edit?usp=sharing>

Anexo 33: Fotografía de Luca Caratti durante su participación en el programa “Dream Africa Care Foundation”



Anexo 34: Red dinámica en apartado “Tu Impacto”



Anexo 35: Cómo se visualiza en el sitio web estadounidense de médicos sin fronteras la opción de donar utilizando paypal

