



MANUAL

ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA CRISIS

Manual práctico para equipos
de comunicación y fundraising

A » E ~ F > r

Asociación Española de Fundraising

Para qué sirve este manual

Las emergencias no avisan. Pero sí se pueden anticipar, al menos en parte.

La DANA de octubre de 2024 puso a prueba al Tercer Sector de una forma que pocas crisis anteriores habían hecho: no solo por la magnitud del desastre, sino por el entorno informativo en el que hubo que trabajar. Desinformación organizada, narrativas hostiles contra las ONG, bulos sobre el destino de las donaciones, saturación de llamamientos. Todo a la vez, en el peor momento posible.

De esa experiencia hemos extraído aprendizajes concretos sobre cómo abordar la comunicación y la captación de fondos en una crisis. Este manual resume de forma práctica lo que hemos aprendido de cada etapa de la emergencia:

- **Antes de la crisis:** qué puedes dejar resuelto en tiempos de calma para no improvisar cuando llegue la emergencia.
- **Durante la crisis:** qué priorizar en las primeras horas y los primeros días, tanto en comunicación como en captación.
- **Después del pico:** cómo mantener el vínculo con quienes han apoyado a tu organización y sostener el relato cuando la atención mediática ya se ha desplazado.

Cada bloque incluye una lista de comprobación, un punto de partida para identificar qué tienes cubierto y qué conviene reforzar antes de que llegue la próxima emergencia.

Anexo.

Manual estratégico para futuras crisis (en comunicación y fundraising)

Este anexo traduce los aprendizajes de la DANA recogidos en este dossier en una checklist práctica para la gestión de emergencias.

Está pensado de forma genérica, para que cada organización pueda adaptarlo a su realidad.

1. Por qué las ONG necesitan un protocolo de emergencias

Las emergencias no empiezan cuando cae la primera gota de lluvia, sino mucho antes: en la capacidad de las organizaciones para reaccionar con rapidez, coherencia y credibilidad.

Cuando no existe un protocolo específico de comunicación y fundraising para emergencias, aparecen riesgos recurrentes:

- Mensajes improvisados, que cambian de tono o de datos en pocas horas.
- Retrasos en el lanzamiento de llamamientos de fondos, mientras otros actores ocupan el espacio informativo.
- Dudas internas sobre quién habla, quién aprueba qué y por qué canal se comunica.
- Incapacidad para responder con rapidez a bulos y narrativas que cuestionan el papel de las ONG.

Contar con un protocolo supone disponer de:

- Principios claros sobre cómo comunicar y captar fondos en una crisis.
- Procesos definidos para decidir rápido y coordinarse internamente.
- Herramientas preparadas (mensajes, landings, argumentarios) para no empezar de cero en pleno caos.

El objetivo es sencillo: reducir la improvisación y aumentar la capacidad de las ONG para proteger su misión, su reputación y el vínculo con las personas que las apoyan.

2. Preparación previa: tener la casa lista antes de la crisis

2.1. Comunicación y fundraising: preparación organizativa básica

Antes de cualquier emergencia, la organización puede avanzar mucho si resuelve algunas cuestiones internas:

- Definir un equipo de emergencia que incluya, al menos, representantes de programas, comunicación y captación de fondos.

llamamiento de emergencia y con qué criterios mínimos.

- Establecer un canal interno de coordinación rápida (grupo específico, protocolo de llamadas, etc.) para las primeras horas.
- Determinar cuándo tiene sentido activar un llamamiento: tipo de crisis, impacto territorial, capacidad real de intervención, alianzas existentes, etc.

El objetivo no es crear estructuras complejas, sino evitar que, en plena crisis, la organización esté discutiendo quién aprueba un tuit o un email a socios.

2.2. Comunicación

En tiempos de calma se puede dejar mucho camino hecho:

- Elaborar mensajes marco sobre el rol de la organización en emergencias: qué hace, qué no hace y por qué.
- Contar con plantillas de comunicados y notas de prensa adaptables a distintos tipos de crisis (inundaciones, incendios, emergencias sociales, etc.).
- Definir unas guías de tono para redes sociales en crisis: qué se publica, qué se evita, cómo se responde a críticas o desinformación.
- Identificar y formar a las portavocías en comunicación de crisis y relación con medios.
- Preparar un miniargumentario sobre la legitimidad de las ONG para intervenir en emergencias y gestionar donaciones, útil para medios, socios y ciudadanía.
- Comenzar a identificar posibles bulos y ataques informativos previsibles y prever las respuestas.

2.3. Fundraising

La experiencia de la DANA ha mostrado que el tiempo también cuenta en captación:

- Disponer de pasarelas de donación versátiles (web, Bizum, transferencia, otros medios) que se puedan activar con un mensaje de emergencia en pocas horas.
- Tener plantillas de páginas de donación para emergencias ya diseñadas, listas para completarse con el contenido concreto.
- Contar con segmentaciones básicas en la base social (socios, donantes puntuales, empresas, grandes donantes, ciudadanía general) para adaptar mensajes desde el primer momento.
- Preparar argumentarios breves por tipo de público: qué se hará con las donaciones, cómo se rendirán cuentas, qué compromisos asume la organización.
- Definir con antelación el modelo de gestión de fondos en emergencias —fondos específicos o fondo general— y preparar una explicación clara para donantes y ciudadanía.

Checklist “OFF-CRISIS”: ¿estamos mínimamente preparados?

Lista rápida para revisar en tiempos de calma:

- Existe un equipo de emergencia con personas de programas, comunicación y fundraising.
- Hay un protocolo sencillo que indica quién decide el lanzamiento de un llamamiento de emergencia.
- La organización dispone de al menos un comunicado tipo y una nota de prensa tipo para emergencias.
- Se han identificado y formado portavocías para situaciones de crisis.
- Las pasarelas de donación permiten activar una campaña de emergencia sin grandes cambios técnicos.
- Hay plantillas de páginas de donación para emergencias (estructura de contenidos y diseño).
- La base de datos permite segmentar, como mínimo, en: socios, donantes, empresas y público general.
- Existe un argumentario interno sobre el rol de la organización en emergencias y la gestión de las donaciones.

Cuantos más *checks* reciba esta lista, menos improvisación habrá cuando llegue la próxima emergencia.

3. Activación durante la emergencia: primeras horas y primeros días

3.1. Comunicación en caliente

En las primeras horas de una crisis el objetivo no es tener el relato perfecto, sino ofrecer información fiable, honesta y coherente con la capacidad real de la organización.

Claves:

- Priorizar información verificable: qué ha pasado, qué se sabe y qué no se sabe todavía.
- Explicar con claridad qué está haciendo la organización, aunque en ese momento solo esté evaluando necesidades o coordinándose con otros actores.
- Mantener un tono sobrio, empático y respetuoso con las personas afectadas, evitando el sensacionalismo.
- Alinear mensajes entre web, redes, notas de prensa y portavocías para evitar contradicciones.
- Cuidar especialmente titulares, claims y mensajes breves, por su potencial para ser sacados de contexto o utilizados en narrativas de descrédito.

3.2. Fundraising en la fase aguda

El llamamiento de fondos debe ser rápido, pero también responsable:

- Esperar a tener un mínimo de claridad sobre qué tipo de ayuda se va a prestar y a quién.
- Evitar promesas que no se pueden garantizar (“llegaremos a todas las familias”) y optar por formulaciones realistas y honestas.
- Explicar que la intervención irá más allá de los primeros días y puede incluir reconstrucción, acompañamiento psicosocial u otras fases posteriores.
- Activar preferentemente canales de respuesta inmediata (Bizum, web, redes) y, en paralelo, trabajar propuestas específicas para empresas y grandes donantes.
- Conectar el llamamiento con la experiencia previa y la presencia en el territorio o con la trayectoria en emergencias similares.

3.3. Microprotocolo de desinformación para ONG

En emergencias como la DANA, la desinformación y las narrativas anti-ONG ya son un factor estructural. No se pueden ignorar, pero sí gestionar con cuidado:

- Monitorizar de forma sistemática qué se dice en redes y medios digitales sobre la organización y, cuando sea posible, sobre el conjunto de las ONG.
- Valorar el impacto: distinguir entre comentarios aislados y contenidos virales o campañas coordinadas que sí requieren respuesta.
- Responder sin amplificar:
 - o Priorizar las respuestas en canales propios y en el diálogo con comunidades y donantes.
 - o Evitar replicar el bulo en titulares o mensajes que puedan darle más difusión.
- Aliarse con verificadores y medios fiables ante bulos claros y dañinos, aportando datos y evidencias contrastables.
- Documentar ataques y campañas de desinformación para analizarlos después y plantear posibles respuestas sectoriales.

3.4. Checklist “PRIMEROS 7 DÍAS”

- Se ha decidido activar un llamamiento de emergencia.
- Se ha publicado una comunicación inicial explicando la situación y el papel de la organización.
- Se han definido los mensajes principales a comunicar.
- Web y redes sociales se han actualizado de forma coherente con la información disponible.

- Personas socias y donantes han recibido al menos un mensaje específico explicando qué está sucediendo.
- Se ha designado quién ejerce de portavoz ante medios y peticiones de entrevistas.
- Se está realizando una monitorización básica de redes y medios para detectar desinformación y narrativas hostiles.
- Se están recopilando datos e historias que servirán después para la rendición de cuentas y la comunicación.

4. Después del pico de emergencia: agradecimiento, reporting y fidelización

Cuando desaparecen los titulares, no desaparecen las consecuencias de la crisis. Es el momento de cuidar la relación con quienes han confiado en la organización.

4.1. No desaparecer: mantener el relato vivo

- Explicar que la emergencia no termina con la cobertura mediática: siguen las necesidades de la fase de reconstrucción.
- Planificar una serie de hitos comunicativos (por ejemplo, 1 mes, 3 meses, 6 meses, 1 año) para actualizar sobre el uso de los fondos y el avance de los proyectos.
- Combinar datos agregados con historias concretas que muestren qué significa la recuperación para las personas afectadas.

4.2. Reporting y transparencia orientados a las personas donantes

- Presentar las cifras de forma clara y comprensible: cuánto se ha recaudado, en qué grandes líneas se ha destinado, qué parte sigue comprometida para fases futuras.
- Utilizar formatos variados:
 - o emails y newsletters,
 - o páginas específicas en la web,
 - o informes visuales breves,
 - o encuentros online o presenciales con base social y empresas.
- Explicar también las dificultades y límites del proyecto: contar lo que no sale perfecto, si se hace con honestidad, puede reforzar la confianza.

4.3. Convertir donantes de emergencia en aliadas a medio plazo

- Agradecer de forma diferenciada a las personas que han donado en la emergencia, mostrando el impacto concreto de su apoyo.
- Ofrecer vías claras de continuidad: hacerse socias, apoyar programas relacionados, participar en campañas de incidencia o en voluntariado.
- Cuidar el tono: no convertir el primer agradecimiento en un nuevo llamamiento genérico, sino construir relación e información antes de pedir más.
- En el caso de empresas y grandes donantes, explorar alianzas más estratégicas vinculadas a resiliencia, adaptación climática, lucha contra la pobreza, etc.

4.4. Checklist “DESPUÉS DEL PICO”

- Se ha enviado un agradecimiento específico a las personas donantes de la emergencia.
- Se ha publicado al menos un contenido de rendición de cuentas (web, redes, informe, etc.).
- Hay un plan mínimo de hitos comunicativos para los meses siguientes.
- Se han identificado perfiles de donantes de emergencia con potencial de continuidad.
- Se han diseñado propuestas concretas de continuidad (socio, apoyo a otro programa, participación en actividades...).
- La organización ha comenzado a documentar aprendizajes de la emergencia para mejorar el protocolo de cara al futuro.

¿Quieres profundizar?

Este manual es un extracto del dossier completo *Cuando la desinformación también es la emergencia. Aprendizajes para las ONG en comunicación, captación y confianza tras la DANA*, elaborado por la AEFr con la participación de Acción contra el Hambre, Cáritas, Casa Caridad, Cruz Roja, Educo, Farmamundi, Oxfam Intermón y Sant Joan de Déu València.

En él se recoge un análisis detallado de la respuesta a la DANA, el mapa de las narrativas de desinformación contra las ONG, aprendizajes estratégicos en captación, transparencia y comunicación en crisis, y las fichas de las ocho organizaciones participantes con sus datos, decisiones y aprendizajes.

Si quieres acceder al análisis completo, puedes descargarlo en aefundraising.org

A * E

F > r