

Otros Documentos

Protocolo de Gestión de Comunicaciones en momentos de crisis

**Proceso Planeación, Estrategia y Control
Subproceso Comunicaciones**

Versión 2

Código OD-PEC-0002

Año 2025



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
1. OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
2. ALCANCE.....	4
3. DEFINICIONES Y SIGLAS.....	4
4. DESARROLLO DEL TEMA.....	6
5. CONTROL DE CAMBIOS.....	23

INTRODUCCIÓN

Toda organización está expuesta a crisis, en ese sentido la Entidad ha establecido la especial importancia de disponer de un protocolo de comunicaciones que permita enfrentar estas crisis. La UAE DIAN busca la efectividad en el manejo de las comunicaciones asociadas a situaciones críticas que puedan poner en riesgo la reputación de la Entidad, su plan de transformación, su equipo directivo o la de su mismo Director General. Por eso se ha realizado esta guía corta de preparación y respuesta en situaciones de crisis.

En el impacto de una crisis la percepción externa juega un papel importante, por este motivo se establece el presente protocolo para informar de manera clara, oportuna, estratégica y teniendo en cuenta las responsabilidades en que se puede incurrir.

Es importante destacar que este documento se elabora como un elemento del plan de continuidad de negocio y, a su vez, propende por el cumplimiento de compromisos institucionales definidos en la normatividad.

1. OBJETIVO GENERAL

Establecer las tareas y responsabilidades de los servidores públicos encargados de gestionar la comunicación en momentos de crisis para evitar afectaciones negativas en el talento humano, la prestación del servicio, la información, la tecnología y la reputación de la UAE DIAN.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ante la eventual ocurrencia de una crisis, la DIAN, mediante la aplicación de este protocolo, puede alcanzar los siguientes objetivos de comunicación:

- 1.1. Proteger la reputación y valor de marca de la entidad.
- 1.2. Contener y dar manejo a las situaciones de crisis, respondiendo de manera oportuna, demostrando interés, estableciendo autoridad y abriendo líneas de comunicación controladas.
- 1.3. Garantizar la coherencia, consistencia y flujo de mensajes a todas las audiencias de interés de la entidad.
- 1.4. Mantener y fortalecer relaciones con los públicos de la DIAN: usuarios (ciudadanos), empresas, empleados, contratistas, Gobierno, líderes de opinión, gremios, sindicatos, etc.
- 1.5. Reducir consecuencias legales y/o políticas de los escenarios de riesgo que se puedan llegar a presentar.

1.6. Minimizar la posibilidad de una afectación a la operación.

2. ALCANCE

El protocolo inicia con un ejemplo de crisis de las comunicaciones que puede afectar la reputación de la DIAN y también menoscabar sus principios y políticas, y, por lo tanto, su gestión. Finaliza cuando el incidente o la crisis han sido resueltos.

3. DEFINICIONES Y SIGLAS

Community Manager: persona encargada de manejar las redes sociales de la DIAN y publicar en ellas información acordada. Fuente: UAE DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales

Crisis: materialización de un incidente, que sale de control de la mesa de incidentes o de las instancias operativas y que afecta negativamente las personas en las sedes, la prestación del servicio, la información, la tecnología o la reputación de la Entidad. Fuente: UAE DIAN Subdirección de Procesos.

Crisis de comunicaciones: se entiende como cualquier crisis (operativa, administrativa, política, social, etc.) que al trascender a medios de comunicación o redes sociales puede llegar a cuestionar, poner en duda o en riesgo la reputación de la Entidad o de sus líderes. Fuente: UAE DIAN Oficina de Comunicaciones Institucionales.

Incidente: evento que puede ser, o podría conducir a una interrupción, pérdida, emergencia o crisis. Fuente NTC-ISO 22301 de 2019.

Inbox: mensaje que es enviado de manera privada o directa. Fuente: UAE DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales

Insight: es un descubrimiento o una injerencia que se saca del análisis de un cúmulo de información. Fuente: UAE DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales

Mesa de crisis: equipo de trabajo convocado por el Director General para gestionar la atención de una crisis con un nivel de impacto crítico, o que requiere de la gobernabilidad de la Dirección General. Fuente: UAE DIAN Subdirección de Procesos

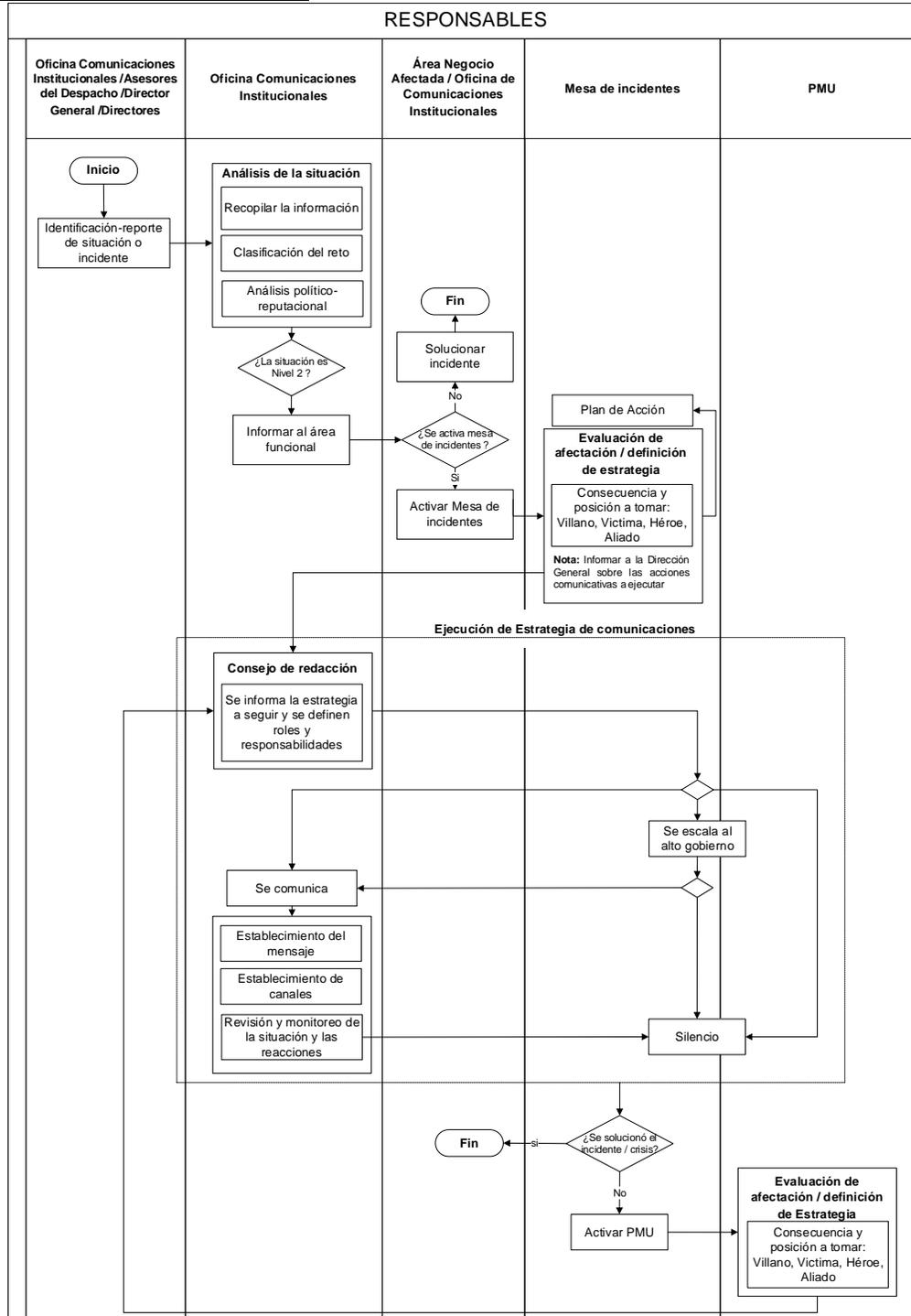
Off the record: término que se usa para referirse a la información que se le entrega a un medio de comunicación o audiencia de interés, bajo el compromiso de que no la divulgará en medios masivos o espacios de comunicación. Fuente: UAE DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales

Stakeholders (audiencias de interés / parte interesada): grupo de audiencias con las que se relaciona la DIAN (Ejemplo: Gobierno, medios de comunicación, Contraloría, Procuraduría, colaboradores, sindicatos, Congreso, usuarios, contribuyentes, gremios, etc.) Fuente: UAE DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales



Statement: mensaje que se construye en una crisis para responder a la misma. Fuente: UAE
DIAN Oficina de comunicaciones Institucionales

4. DESARROLLO DEL TEMA



Flujograma de gestión de comunicaciones en momentos de crisis

4.1 Rol de la Oficina de Comunicaciones Institucionales en la Mesa de Incidentes o en el PMU

A la Oficina de Comunicaciones Institucionales llega toda la información disponible y relevante sobre la situación que podría evolucionar a crisis. Allí se analizan, se crean escenarios y se plantean alternativas de acción, dado que le corresponde asesorar a la Dirección General en la definición e implementación de las políticas relativas a las comunicaciones y relaciones corporativas.

Esas alternativas de acción deberán ser presentadas a la Mesa de Incidentes y en el PMU para la toma de decisiones, lo que demanda que la Oficina de Comunicaciones Institucionales, en cabeza del jefe, ejerza el rol competente en acciones como:

- 4.1.1. Evaluar si la situación se comunica o no y ante qué públicos.
- 4.1.2 Definir cuál va a ser el mensaje y quién será el encargado de elaborar los comunicados, declaraciones, discursos, etc.
- 4.1.3 Determinar el papel de la DIAN según la situación: víctima, aliado o héroe
- 4.1.4 Preparar los documentos y materiales relevantes cuando la Mesa de Crisis haya aprobado las alternativas de solución planteadas por la Oficina de Comunicaciones Institucionales.
- 4.1.5 Participar en la elección de voceros y su preparación.
- 4.1.6 Determinar los canales por los cuales se entregará la información y los encargados de hacerlo.
- 4.1. 7 Hacer monitoreo del cubrimiento sobre la crisis en medios y redes sociales.
- 4.1.8 Llevar la bitácora de comunicación de los hechos.

La Oficina de Comunicaciones Institucionales será un actor transversal y permanente tanto en la Mesa de Incidentes como en el PMU. Dicha dependencia adelantará las acciones de identificación, seguimiento y contención de acuerdo con los factores establecidos en los siguientes ítems:

4.2 Audiencias

Las **audiencias clave** de la DIAN para tener en cuenta cuando ocurra una crisis y para la emisión de mensajes son las descritas en el siguiente gráfico:

Gobierno (PARTNER)

Antonio es un representante del Gobierno y como partner de la DIAN ayuda a validar, legitimar y fortalecer los mensajes que comunicamos desde su entidad.

Gremios (DEFENSOR)

Lorena es representante de un gremio y contribuye como vocera para defender y posicionar los nuevos procesos de la DIAN, legitimando su importancia con los integrantes de su agremiación.

Directores de Medios (VALIDADOR)

Carlos es director de un importante medio nacional y trabaja informando, socializando y validando con el público los servicios, procesos y noticias de la DIAN.

Academia (VALIDADOR)

Paola es una académica reconocida de una importante universidad del país y gracias a su avanzado conocimiento en temas tributarios ayuda a interpretar, validar y entender los resultados y procesos de la DIAN.

Empresarios (VALIDADOR)

José es un directivo encargado de la toma de decisiones estratégicas en su empresa, y entiende que el cumplimiento de sus compromisos con la DIAN es una oportunidad de contribuir con el desarrollo de su país y con el fortalecimiento de su empresa.

Empleados (VALIDADOR)

Jairo es padre cabeza de familia y trabaja en una empresa hace varios años que cumple con todas las obligaciones fiscales con la DIAN, ofreciéndole estabilidad laboral y económica para él y su familia.

Sindicatos (VALIDADOR)

Natalia es una líder sindical que representa a los trabajadores de su empresa. Sabe que el cumplimiento de las obligaciones fiscales de su compañía con la DIAN, garantiza las obligaciones legales de los trabajadores.

Congreso (VALIDADOR)

Mario es congresista y sabe que una de sus facultades es elaborar leyes para contribuir con el correcto funcionamiento de entidades como la DIAN, así como garantizar su correcto funcionamiento mediante el control político de la entidad.

Contribuyente (USUARIO)

Laura es una trabajadora independiente que todos los años paga cumplidamente su declaración de renta y conoce la importancia de este compromiso tributario en el desarrollo del país y el porvenir de su familia.

Pymes (USUARIO)

Iván es un joven emprendedor dueño de una pequeña empresa de confección. Él factura regularmente porque sabe que el cumplimiento de sus obligaciones fiscales garantiza la estabilidad de su empresa.

4.3 Estrategia

Generalmente, en una situación de crisis seremos vistos al inicio como los villanos (culpables o responsables del hecho). El reto, dependiendo de la realidad del hecho, es que la DIAN o su líder podrá plantearse ser:

- ✓ **Víctima:** Cuando la institución o su líder sufre una afectación intencionada por otros buscando causar un daño o cuando el hecho excede la responsabilidad de la entidad. Ejemplo: atentados, robos, hackeos, etc.
- ✓ **Héroe:** Cuando hay una afectación humana como resultado de ejercer nuestras acciones y cumplir nuestra misión institucional. Ejemplo: muerto en operativo, o controles institucionales o corporativos.
- ✓ **Aliado:** Cuando se logra demostrar que la situación tiene una relación con la misión institucional y genera un beneficio para la ciudadanía o las instituciones. Ejemplo: ataques por implementación de Factura Electrónica o de Régimen Simple o normalización.

4.3.1 Definición del vocero, en caso de necesidad

Una vez la Mesa de Incidentes / PMU establezca si efectivamente el hecho ocurrente es considerado una crisis de comunicaciones, y se defina el papel o la posición que adopta la entidad en la misma (víctima, héroe, aliado o villano), así como las acciones o tácticas de



comunicación a emprender, la Oficina de Comunicaciones Institucionales informará al Despacho de la Dirección General las acciones comunicativas a implementar.

El vocero natural de la DIAN es el Director General. Cuando por causas de fuerza mayor el Director General no pueda cumplir con esa labor, será él mismo en conjunto con la jefatura de la Oficina de Comunicaciones Institucionales, quien defina qué funcionario asumirá la vocería de la estrategia de contención de crisis o si habrá una multiplicación de vocerías para un mayor copamiento informativo institucional.

En el marco de las disposiciones de la Oficina de Comunicaciones Institucionales, especialmente el Memorando 230 del 2017 sobre Directrices para el tratamiento informativo en las relaciones con los medios de comunicación, el Gerente de Crisis podrá establecer los siguientes voceros:

Lugar	Titular	Suplente
Nivel Central	Director General	Director de Gestión designado / Director Operativo
Nivel Seccional	Director General	Director Seccional / Director de Gestión designado

4.3.2 Lineamientos de comunicación

Los siguientes lineamientos generales facilitarán a la Oficina de Comunicaciones Institucionales el manejo de los momentos de crisis:

- 4.3.2.1 Adapte los mensajes según la naturaleza del evento y el nivel de amenaza. Es de suma importancia en tiempos de crisis transmitir confianza sobre los procesos y la capacidad de resolución de la situación; hacer concesiones sobre errores u omisiones y demostrar preocupación por las partes afectadas. Algunos mensajes, por necesidad, serán evasivos y destinados a "comprar tiempo" mientras se determinan hechos adicionales. Otros tienen el objetivo de "demostrar el control de la situación". Lo que es importante, en todos los casos, es la consistencia y la continuidad de tales mensajes.
- 4.3.2.2 Limítese a señalar los hechos y admita libremente lo que no sabe. Encuentre el equilibrio apropiado entre mantener comunicaciones oportunas y la necesidad de basar todas las comunicaciones en hechos, no en suposiciones o hipótesis. Los mensajes deben funcionar tanto en el momento en que se utilizan como en el futuro. Decir "no tenemos una respuesta en este momento, estamos analizando el suceso y

comunicaremos sus detalles de manera oportuna" ganará más credibilidad que tener que corregir la información después del hecho.

- 4.3.2.3 No confunda "declaración" con "conexión". Conectar efectivamente con los medios de comunicación y otras partes interesadas debe extenderse más allá de emitir declaraciones y/o comunicados de prensa. Es necesario construir relaciones sólidas con los medios de comunicación, aprovecharlos como fuente de información y considerar la posibilidad de proporcionar contexto e información aun cuando sea "*off the record*". Evalúe cómo hacer que otras audiencias sean receptivas a su mensaje, por ejemplo, por medio de conversaciones personales, reuniones 1 a 1, anuncios de sitios web, reuniones comunitarias, etc.
- 4.3.2.4 Mantenga a los empleados, contratistas y aliados comprometidos antes de que ocurra una situación de riesgo. Los colaboradores de la DIAN son fundamentales para responder a cualquier situación de crisis. Capacitar a todos los empleados para que puedan interiorizar los mensajes de la Entidad y también entiendan sus planes de contingencia, protocolos de comunicación y su cultura, así como la importancia de su reputación, es fundamental para incrementar su respaldo durante un escenario de crisis. Un programa proactivo y robusto de prevención de impacto reputacional o de imagen refleja este tipo de filosofía.
- 4.3.2.5 No subestime la velocidad y la influencia de los rumores. El monitoreo y seguimiento de los medios tradicionales y de las redes sociales, así como la corrección inmediata de las inexactitudes de manera real y objetiva, son esenciales. Cuanto más tarde la DIAN en tomar el control y corregir la información errónea, más posibilidad hay de que la desinformación se convierta en un "hecho" y más difícil se hace manejar la situación de forma adecuada.
- 4.3.2.6 Proactivamente solicite, evalúe e incorpore retroalimentación de *stakeholders* internos y externos. Escuchar a todas las partes interesadas e incorporar sus comentarios hace que haya mejor flujo de comunicación. Aprovechar las relaciones preexistentes le permite identificar y enfrentarse a los problemas emergentes antes de que ganen impulso.
- 4.3.2.7 Generalmente los mensajes son mejor recibidos por el público en general cuando vienen de terceros. Preparar el apoyo de terceros influyentes, y con credibilidad, puede mejorar la situación de crisis que enfrente cualquier organización. Tales embajadores pueden convertirse en extensiones de los esfuerzos de mitigación de crisis de la DIAN. Necesitan ser identificados con antelación y, en algunos casos, las relaciones deben ser construidas o alimentadas continuamente.

- 4.3.2.8 No asuma que los "amigos" no se convertirán en "enemigos". En las primeras horas o días de una situación de crisis, casi todos los *stakeholders* estarán unificados, hasta cierto punto, en un esfuerzo por resolver el problema inmediato (es decir, apagar el fuego). Sin embargo, a medida que el incidente inicial queda contenido, las prioridades de las partes se desplazarán hacia la protección de sus intereses individuales.
- 4.3.2.9 Sea consciente de las ramificaciones políticas. Los reguladores y los actores políticos a menudo son vistos como los guardianes de lo público. En consecuencia, pueden tener una influencia significativa sobre cómo una organización es percibida en una situación de crisis. La manera como la DIAN interactúe con ellos en el inicio, durante y después de una crisis puede determinar cómo la organización es tratada por ellos en el futuro.
- 4.3.2.10 Protéjase contra el oportunismo "competitivo". Para mitigar el riesgo que pueden generar los adversarios ya sean reguladores, activistas, líderes de opinión, detractores del gobierno, etc., aprovechándose de la situación, es imperativo monitorearlos y evaluarlos activamente durante el incidente y después de su resolución.
- 4.3.2.11 Dependiendo de la causal de la crisis en la mesa de incidentes, PMU o en la instancia que haga sus veces, participaran los voceros de cada área para unificar los mensajes e ir revisando el seguimiento de los informes de comunicación de crisis para tomar decisiones.

4.3.3 Posibles tácticas para ejecutar

“Las tácticas para ejecutar” están referidas a cómo alcanzar el objetivo definido, dependiendo de las audiencias a las que se quiera llegar. Pueden ser declaraciones, comunicados de prensa, eventos, publicaciones de terceros, etc. Hay tantas tácticas como la creatividad, el presupuesto o el tiempo lo permitan.

Una buena estrategia sin ejecución práctica no es más que papel. Y al revés: aplicar cualquier táctica, por inteligente que parezca y sin estar inscrita dentro de una estrategia, puede resultar irrelevante, innecesaria o incluso dañina.

Las tácticas o formas concretas de comunicarse pueden ser, entre otras:

- 4.3.3.1 Comunicados de prensa.
- 4.3.3.2 Redefinición de los enunciados de las crisis. Por ejemplo: no hablar de “contingencia” sino de “suspensión de términos o Intermittencia de servicios digitales”.

-
- 4.3.3.3 Activación de piezas de comunicación con casos recurrentes para el antes, durante y después (inventario de piezas).
 - 4.3.3.4 Declaraciones y ruedas de prensa.
 - 4.3.3.5 Publicidad tradicional y online.
 - 4.3.3.6 Aviso de prensa pagado.
 - 4.3.3.7 Posicionamiento en buscadores (SEO y SEM).
 - 4.3.3.8 Columnas de opinión.
 - 4.3.3.9 Piezas para redes sociales (memes, videos, tuits, etc.).
 - 4.3.3.10 Opiniones de terceros validadores.
 - 4.3.3.11 Encuentros o reuniones uno a uno con empleados, comunidades, medios de comunicación.
 - 4.3.3.12 Talleres de periodistas.
 - 4.3.3.13 Visitas o recorridos con líderes de opinión.
 - 4.3.3.14 Cartas personalizadas.
 - 4.3.3.15 Cartas abiertas a la opinión pública.
 - 4.3.3.16 Cartas: a los empleados, entes de control, autoridades, ciudadanía, etc.
 - 4.3.3.17 Entrega de las credenciales a periodistas, columnistas, autoridades, etc.
 - 4.3.3.18 Elaboración de documento con antecedentes del problema y bitácora del evento para entregarlo, si es necesario.
 - 4.3.3.19 Reuniones con expertos.
 - 4.3.3.20 Reuniones con Gobierno y autoridades.
 - 4.3.3.21 Identificación y activación de influenciadores (texto guía).
 - 4.3.3.22 Paso a paso de momentos de comunicación, establecidos entre las Direcciones de Gestión correspondientes y la Oficina de Comunicaciones Institucionales.

Nota: Si es posible, antes de la crisis o durante su ocurrencia se aconseja realizar investigaciones: encuestas, grupos focales, entrevistas en profundidad, etc., lo cual ofrece valiosos elementos de juicio para el mejor manejo de la situación y definir *insights* de comunicación.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las tácticas no necesariamente tienen que ser llevadas a cabo por la propia organización. En ocasiones, cuando la comunicación de una crisis es apoyada por terceros o personas externas a la entidad (líderes de opinión, usuarios, gremios, etc.), estas tienen mayor credibilidad que un vocero interno. En cada caso se debe explorar quiénes serían terceros validadores creíbles e influyentes.

4.3.4 Gestión de medios de comunicación

Cuando ocurre un hecho significativo, los medios de comunicación a menudo se convierten en el conducto a través del cual las personas son inicialmente informadas sobre la evolución del hecho. La influencia de los medios en estas situaciones puede crear desafíos, pero también oportunidades que deben ser identificadas y aprovechadas a tiempo.

La DIAN tiene la oportunidad de participar en los momentos de difusión de la información para influir en las percepciones que puedan tener las diferentes audiencias sobre el caso.

Aunque la cobertura mediática varía de una situación a otra, la siguiente línea de tiempo describe la evolución típica de una historia en la medida en que un incidente evoluciona hacia una crisis mayor (ejemplo: un evento nivel II se mueve al nivel III).

Evolución de una historia/noticia en el tiempo



La cobertura de cualquier evento podría pasar por algunas o todas estas etapas y este proceso podría tomar desde unas horas, uno o dos días, hasta abarcar varios meses o años, debido a litigios prolongados o situaciones políticas particulares que pueda llegar a desencadenar, antes de que los medios pierdan interés o la historia detenga su curso.

- (1) **No hay cubrimiento de medios:** en esta etapa, las noticias del evento no han llegado a los medios de comunicación, redes sociales y otras audiencias de interés, y no se han hecho solicitudes de información al respecto. En estas situaciones, la DIAN debe responder de manera reactiva a las consultas de las partes interesadas, pero no involucrarse en una comunicación externa proactiva.

- (2) **Se reportan algunos detalles iniciales:** los medios de comunicación y redes sociales se han dado cuenta del hecho y han comenzado a rastrear y reportar algún grado de detalle (generalmente "quién", "qué", "dónde" y "cuándo"). Normalmente, es uno o son pocos medios los que están atentos. Este es el punto en el que se pide que comenten por primera vez. En este punto, la DIAN debería estar monitoreando las reacciones iniciales.

- (3) **Comienza a verse algún daño de la crisis:** como parte del seguimiento a los reportes iniciales del evento, los medios y redes sociales intentan cuantificar el alcance de los daños hasta el momento o predecir los daños esperados. En la mayoría de los casos, las historias se publican demasiado pronto para que una organización proporcione su propia estimación o comente las estimaciones especulativas.

- (4) **Especulación sobre las causas:** aún si no se ha determinado la causa exacta del evento, los medios y redes sociales comienzan a especular sobre las posibilidades que dieron origen a la situación. Estos informes suelen incluir observaciones y posibles explicaciones de expertos o autoridades en el tema, contratistas, funcionarios gubernamentales e incluso antiguos y actuales empleados.

- (5) **Declaraciones de las personas afectadas:** los medios se dirigen naturalmente a las personas y los empleados para comenzar a contar el lado humano de la historia. Estas historias son emocionales y tienen un impacto significativo en cómo la organización va a ser percibida en el futuro. Las personas y los empleados a menudo comparten opiniones positivas y negativas basadas no solo en esta situación, sino en experiencias anteriores. La DIAN debe establecer comunicaciones regulares con los empleados, contratistas, funcionarios de gobierno, etc., lo antes posible, para minimizar cualquier comentario negativo de estos grupos.

- (6) **Culpas e investigaciones:** en esta etapa, la atención de los medios de comunicación puede incrementarse e incluir las reacciones de periodistas investigativos, reporteros políticos y líderes de opinión. Estos reporteros revisan los procesos en su lugar y

analizan si la situación se pudo haber evitado. Esencialmente, los periodistas buscan asignar la culpa. A menudo, esta etapa coincide con el inicio de una investigación por parte de la institución o sus reguladores. Los medios a menudo también hacen paralelos con otras instituciones del sector, haciendo de la organización un ejemplo a través del cual todos sus homólogos son cuestionados y criticados (Gobierno). La DIAN debe mantener la coherencia en su mensaje, conexión con los medios de comunicación y sus *stakeholders* para demostrar credibilidad y transparencia en el manejo de la situación.

(7) Consecuencias y restitución: inevitablemente, el siguiente paso de la historia noticiosa es mostrar las consecuencias (incluidas las acciones legales) enfrentadas por aquellos a quienes la opinión pública considera culpables. Los medios de comunicación –junto con las audiencias interesadas o involucradas– pueden exigir un llamado a la acción para evitar que la situación vuelva a ocurrir. Estos informes también pueden incluir resúmenes preliminares de investigaciones en curso. La DIAN debe asegurar que sus mensajes estén alineados con su estrategia de actuación (sea jurídica, procedimental, etc.)

(8) Resultados de la investigación: aunque a menudo puede haber una larga brecha entre el inicio de las investigaciones y un litigio en torno a una situación, es probable que el interés de los medios y redes sociales vuelva a aparecer cuando se publiquen los resultados sobre la investigación. Estos informes pueden ser el capítulo final que en cierto sentido pone un cierre a la historia de la crisis. Sin embargo, estos informes también pueden dar lugar a acusaciones más específicas. Una vez más, es fundamental alinear los mensajes con las estrategias y acciones que se han desarrollado e implementado para atender el caso.

De acuerdo con lo anterior, para efectos de instalación de Mesa de Incidentes o PMU, se tendrán en cuenta los siguientes niveles de crisis reputacional institucional, según la evolución del incidente:

- **Nivel leve – Incidente latente**

Se detecta internamente una situación anómala que podría comprometer la imagen de la DIAN. La falla aún no es de dominio público. La Oficina de Comunicaciones Institucionales deberá activar el análisis de riesgo reputacional, reunir información y definir posibles escenarios. No hay comunicación externa, pero sí monitoreo intensivo.

- **Nivel moderado – Filtración inicial**

Circulan rumores o comentarios en redes, medios de comunicación o entre actores clave (sindicatos, gremios, terceros). La información no ha sido validada, pero empieza a generar inquietud. La Oficina de Comunicaciones Institucionales deberá verificar los hechos, fortalecer canales de escucha activa y preparar posibles líneas de respuesta; además deberá reportar a la Dirección de Gestión involucrada para evaluar la activación de mesa de incidentes.

- **Nivel grave – Reacción pública inicial**

El incidente comienza a tener efectos visibles: indignación ciudadana, impacto en usuarios, cobertura inicial en medios con carácter informativo y no de opinión; el tema se instala en la conversación pública. La Oficina de Comunicaciones Institucionales debe implementar las acciones que se definan en la Mesa de Incidentes.

- **Nivel crítico – Opinión desbordada y testimonios sensibles**

Se multiplican las versiones, juicios y especulaciones. Surgen expertos, influenciadores y figuras públicas opinando sin base clara, además, los medios de comunicación empiezan a visibilizar los testimonios de personas presuntamente afectadas por el incidente, generando empatía y amplificando la indignación, se posiciona un rostro humano del impacto. El relato se sale de control. La Oficina de Comunicaciones Institucionales debe introducir hechos verificables a la narrativa para copar el vacío de información, responder con datos y contexto, evitando confrontaciones, mostrando empatía institucional y escuchando activamente.

4.3.5.1 Actividades recomendadas con medios de comunicación

Más allá de cualquier táctica, declaración pública o del envío de comunicados de prensa, es necesario considerar la siguiente lista de actividades:

- ✓ **Recibir y procesar consultas de medios:** El equipo de comunicaciones debe mantener un registro de todas las preguntas y comentarios de los medios (y redes sociales) dentro de la Mesa de Crisis. El equipo evaluará la naturaleza y el tono de las investigaciones y determinará los hechos importantes y pistas relacionadas de información que los periodistas podrían estar escuchando de otras fuentes. Estas consultas serán contestadas y priorizadas, según proceda. Cada consulta debe ser respondida de manera oportuna.
- ✓ **Monitoreo y direccionamiento de la cobertura de los medios:** Es necesario supervisar continuamente la cobertura de los medios de comunicación y las redes sociales para medir el tono de la cobertura y determinar la exactitud de los hechos. La Mesa de Crisis también coordinará los recursos para contactar a los miembros de los medios de comunicación y/o influenciadores para corregir los errores y las inexactitudes objetivamente, según sea necesario.
- ✓ **Contextualizar a los medios:** Aunque los mensajes en las declaraciones formales y los comunicados de prensa se limitarán a los hechos, los portavoces pueden proporcionar información adicional a los medios de comunicación –especialmente a los principales reporteros e influenciadores que participan en la conversación dominante– incluyendo información "*off-the-record*" y contexto.

4.3.5 Gestión de redes sociales

Ante situaciones de crisis, las redes sociales son el canal más frecuente por donde se reciben ataques y, a la vez, pueden ser uno de los mejores canales para atenderlas y resolverlas, pues puede darse atención personalizada a los atacantes.

Para el manejo de este espacio de comunicación, se debe tener en cuenta:

- ✓ **Las redes sociales de la DIAN no son un perfil personal:** Por lo tanto, el encargado de administrar las redes debe evitar siempre publicar opiniones o pensamientos privados, pues eso no es lo que piensa la organización y, por el contrario, puede llegar a comprometer su reputación.
- ✓ **Las redes sociales son un espacio de libre expresión, guste o no:** Es así y se debe estar preparado para leer comentarios ofensivos, quejas o ataques. Por eso debe existir la capacidad de bajar el tono de la conversación y poder establecer una conversación amigable y comprensiva, incluso en situaciones difíciles. No todo es malo, también habrá muchas ocasiones en la que la comunidad felicite y alabe y eso supone una gran recompensa en el mundo digital.
- ✓ **Actúe a tiempo:** Tenga siempre el control de sus canales sociales y, por consiguiente, de la conversación. Si permite que sea la comunidad quien lo tome, estará perdido.
- ✓ **El usuario siempre tiene la razón:** Sí, pasa como en el servicio al cliente aun cuando en ocasiones no sea cierto. Por eso se debe medir el tono de los mensajes y adoptar un perfil bajo ante una crisis o conflicto. Pero esto no significa que no se deba mantener la firmeza en las respuestas. Se trabaja para una entidad del Estado y siempre se debe proteger y preservar sus valores.

4.3.6.1 ¿Qué puede crear una crisis en redes sociales?

Cada organización, por su tipo de operación, está expuesta a diferentes factores que pueden desencadenar contratiempos en los canales sociales.

La DIAN podría verse afectada por:

- Una publicación desafortunada por parte del administrador de redes.
- Que un periodista no haya recibido la respuesta que esperaba y decida denunciarlo a través de las redes.
- Que la DIAN cometa un error, que no sea transparente, y el caso salga a la luz.

- La publicación de algún tipo de video de hechos ocurridos en la Entidad o con uno de sus directivos, entre otros.

4.3.6.2 ¿Qué tipo de usuarios se pueden encontrar?

En las redes sociales se pueden encontrar diferentes perfiles de usuarios y a cada uno hay que gestionarlo de una manera diferente, incluso personalizada:

- ✓ **El sencillo:** ni suma ni resta, es fácil de tratar y nunca va a dar problemas. Este usuario suele hacer preguntas de dudas no aclaradas o hacer requerimientos y con una buena respuesta se dará por satisfecho.
- ✓ **El egocéntrico:** “Yo, yo y yo”. Esta es una persona que cree que es especial y por eso necesita que todos estén pendientes de él. No le valdrá una simple respuesta (aunque sea útil y correcta) y siempre exigirá más atención. En general no suele ser peligroso, pero en último caso conviene llevarlo al terreno privado (mensaje directo) si la situación se complica.
- ✓ **El desinformado:** este es propenso a darle credibilidad a cualquier fuente y le puede generar a la organización alguna situación incómoda. Por eso es importante responderle con información completa y contrastada para evitar que pueda publicar contenido falso y afecte a la DIAN.
- ✓ **El indignado:** este usuario sí puede resultar peligroso. Siempre se va a estar quejando y atacando, aunque se le ofrezca una buena respuesta. Intentará generar polémica y alargar la conversación sin razón. A este tipo de usuario hay que gestionarlo de forma privada prácticamente desde el principio.
- ✓ **El aliado:** es el más valioso y difícil de conseguir. Actúa como embajador de la marca, la aprecia y siempre va a estar dispuesto a defenderla y promocionarla. Debe ser cuidado por parte de la DIAN y recibir un trato preferencial para poder mantenerlo.
- ✓ **El troll:** este es el único caso en el que se recomienda bloquear a un usuario. Los *trolls* se dedican a insultar y atacar a la marca sin ninguna razón o fundamento. Se les puede contestar una primera vez de forma amable buscando suavizar la situación, pero si siguen insultando, lo mejor es bloquearlos.

4.3.7 ¿cómo deben ser los mensajes/respuestas?

Cuando se enfrenta un evento disruptivo o crisis en el terreno digital se cuenta con varios factores que juegan en contra, como lo es el tiempo. Aun así, hay que tomarse un momento de reflexión antes de responder.

Es deseable que los mensajes cuenten con las siguientes características:

- **Rápidos:** El tiempo es oro, y más en una crisis. La comunidad exige respuestas y no se puede dejar una sensación de dejadez o desinterés, y menos cuando uno de los pilares de la Entidad es precisamente la cercanía con el ciudadano. Pero como se ha dicho anteriormente, hay que tomarse “un par de minutos” antes de responder.
- **Informativos:** Las respuestas deben ser completas y concretas con el fin de cerrar la crisis lo antes posible. Si se responde de forma incompleta se estará alargando el tema de forma innecesaria.
- **Conciliadores:** Durante una crisis los usuarios están alterados y susceptibles. La misión es rebajar la tensión y por eso siempre se debe usar un tono educado y amable.
- **Firmes:** Se trabaja para una organización con unos principios y defender sus intereses y valores debe estar por encima de todo. Ser amable no significa rebajarse o dejarse pisotear por la comunidad.
- **Coherentes:** Es imprescindible evitar generar dudas o inseguridad entre la comunidad. Por eso, los mensajes deben ser sinceros y contrastados, alineados con el mensaje definido por el comité. De lo contrario, será una invitación a que sigan atacando a la organización.

4.3.8 Recomendaciones generales

Es importante mantener una serie de pautas, a la hora de responder, que ayudarán a mejorar la reputación en redes sociales:

- **No mentir:** Esto no lleva a ninguna parte y tarde o temprano lo descubrirán. Las redes sociales son una de las caras más visibles de una organización y deben ser un ejemplo de transparencia.

-
- **Pedir una segunda opinión:** Dos cabezas piensan mejor que una. Si se puede involucrar a alguien más en la respuesta, mucho mejor.

 - **Ortografía; Sintaxis y redacción:** Parece algo muy obvio, pero todavía se siguen viendo errores notables desde cuentas corporativas. Una falta es la excusa perfecta para que la comunidad se ensañe con la organización. Siempre hay que revisar y asegurarse antes de publicar.

 - **Respuestas personalizadas:** Hay que evitar el uso de respuestas estandarizadas, pues se dará la sensación de desinterés. Una respuesta personalizada llevará algo más de tiempo, pero se compensará dando un valor añadido al usuario.

 - **No eliminar/bloquear:** Es un arreglo temporal que no va a solucionar nada, Por el contrario, le restará credibilidad a la Entidad y los ataques seguirán llegando.

 - **Saber escuchar:** Analizar las quejas, ataques, requerimientos o respuestas de la comunidad proporcionará un conocimiento que, con el paso del tiempo, se convertirá en un aliado porque va a permitir responder de forma más rápida y eficiente. Hay que ponerse en la piel de la audiencia.

 - **Detalles que marcan la diferencia:** Hay acciones que pueden parecer menores pero que la audiencia agradece a la hora de relacionarse con las marcas en los canales sociales:
 - **Use su nombre:** siempre se debe iniciar una respuesta mencionando el nombre del usuario, pues ayuda a generar más confianza. Él se sentirá más escuchado y se le estará ofreciendo un trato más personalizado.

 - **La primera respuesta, siempre pública:** esto permitirá mostrar a la comunidad que la marca tiene interés por el caso y por ayudar a los usuarios inconformes.

 - **Contenidos complementarios:** si es posible, se debe acompañar la respuesta con una imagen, enlace o video que ayude a reforzar los argumentos y así se ganará en credibilidad.

4.3.9 Reacción en redes sociales según el caso

Casos leves:

- Analizar la situación (contexto y perfil del afectado o denunciante) de forma rápida y decidir la respuesta que se va a dar. Normalmente, una buena respuesta es suficiente.
- Monitorear el caso durante un tiempo prudencial para asegurarse de que la situación no va a más.
- Buscar puntos de mejora que ayuden a prevenir casos similares en el futuro.

Casos moderados:

- Analizar la situación de la forma más ágil posible, identificando a los implicados, y ver su posible alcance en las redes. (Hacer un monitoreo profundo que incluya tanto redes como medios para confirmar que el caso no ha saltado del canal de origen a otras plataformas.)
- Reportar a la Dirección de Gestión del área de negocio afectada.
- Contactar al afectado de forma personalizada (*Inbox* o DM) y hacerse cargo de su caso, ofreciéndole toda la colaboración posible.
- Responder a las dudas de los otros usuarios. Si son insultos o ataques injustificados se puede dar una primera respuesta conciliadora, pero si continúan con esa actitud es mejor ignorarlos.
- Mostrar a la audiencia los avances que se están logrando con el caso (sin particularizar, es mejor abordar el tema general).
- Si se cuenta con un enlace a la página que pueda ser de ayuda a los usuarios u otro tipo de material adicional, es buen momento para publicarlo.
- Analizar qué se ha aprendido del caso y ver los puntos de mejora, e identificar las debilidades y fortalezas que ha tenido el proceso.

Casos graves:

- Alertar a la Dirección de Gestión del área de negocio afectada para que se active la mesa de incidentes lo antes posible para que todos sus miembros se impliquen y se pueda crear una estrategia lo más robusta y eficaz posible.
- Esto aplica para usuarios de redes con gran alcance y si el contenido que publican salta a otras plataformas (incluyendo medios de comunicación).
- Identificar y contactar a la persona o medio desde el que se ha originado el problema.
- Comenzar a definir el mensaje principal y otros relacionados que ayudarán a reforzarlo.
- Buscar posibles aliados o influenciadores que puedan apoyar a la DIAN.
- Hacer llegar a los medios lo antes posible un *statement* oficial y colaborar en todo momento con ellos para evitar que difundan información errónea o incompleta.
- Reforzar el equipo del *Community Manager* para tener más capacidad de respuesta a los usuarios.
- Definir los comunicados que se van a publicar en la red y en la web, así como su temporalidad.
- Decidir si se ofrecen disculpas públicas (dependiendo de la gravedad del daño y de la situación).
- Mantener activo la estrategia de crisis durante el tiempo que sea necesario.
- Cuando la situación esté más calmada, hacer una revisión profunda de todo lo que se ha hecho e identificar los fallos.

5. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Vigencia		Descripción de los cambios	Tipo de información
	Desde	Hasta		
1	25/02/2022	12/08/2025	Versión inicial.	Esta versión corresponde a Información Pública reservada
2	13/08/2025		<p>Versión 2 que reemplaza lo establecido en la versión 1</p> <p>Se revisó el documento para articular con los protocolos OD-PEC-0003 y OD-PEC-0004.</p> <p>Se modificó el flujograma.</p> <p>Se modificó la introducción</p> <p>Se aclaró el rol de la Oficina de Comunicaciones Institucionales en la Mesa de Incidentes o en el PMU, reemplazando la referencia a la mesa de comunicaciones en momento de crisis.</p> <p>Se especificó la activación inmediata de la mesa de incidentes para casos graves.</p> <p>Se introdujo una clasificación detallada de los niveles de crisis reputacional (Leve, Moderado, Grave, Crítico), con acciones específicas para cada uno.</p> <p>Se ajusta la instancia a la que se debe reportar en casos</p>	Esta versión corresponde a Información Pública



			moderados y graves, alineando la respuesta de comunicaciones con el protocolo OD-PEC-003.	
--	--	--	---	--

Elaboró:	Maria Consuelo Correa Lozano Elaboración técnica		Oficina de Comunicaciones Institucionales
	Cesar Augusto Garzón Baquero Yeimy Liseth Becerra Pita	Gestor I Gestor II	Coordinación de Procesos y Riesgos Operacionales
	Tito Alejandro Menjura Murcia Elaboración metodológica	Gestor II	
	Sandra Piedrahita Janette Uruña Elaboración metodológica	Gestor IV	Oficina de Seguridad de la información
Revisó:	Lexy Garay Alvarez	Jefe de Oficina	Oficina de Comunicaciones Institucionales
Aprobó:	Comité Institucional Estratégico - CIE.	Comité Institucional Estratégico -CIE.	Comité Institucional Estratégico -CIE.