



Informe de Gestión Empresa de Vivienda de Antioquia - VIVA

— Vigencia 2021 —



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS

Transformamos el hábitat, dignificamos la vida

Índice

- Editorial
- Reactivamos la segunda revolución de la vivienda social digna y sostenible en Antioquia
- Territorios sostenibles en armonía con el planeta: hábitat sostenible
- Gestión eficiente y consciente de los recursos administrativos y financieros
- Nuestro enfoque, el ser para servir
- Antioquia está en obra: avanzamos en la ejecución de proyectos
- VIVA evoluciona: transformación digital
- Avances en otras unidades de Negocios: se consolida el Banco de Materiales, convenios de mandato y proyectos de infraestructura.
- Avances en materia jurídica
- Avances de Control Interno y Control Interno Disciplinario
- La comunicación como eje transversal de la gestión de VIVA



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



Créditos

Aníbal Gaviria Correa,

Gobernador de Antioquia

Juan Pablo López Cortés,

Secretaría Regional y Sectorial (SERES) de Infraestructura, Hábitat y Sostenibilidad

María Fanery Sucerquia Jaramillo,

Gerente general de VIVA

Junta Directiva

Juan Pablo López Cortés

Jorge Pérez Jaramillo

Julián Santiago Vásquez Roldán

Luis Fernando Múnera Díez

Luz Elena Gaviria López

Equipo Directivo VIVA

María Fanery Sucerquia Jaramillo

Gerente General de VIVA

Luis Fernando Cortés Molina

Asesor de Gerencia

Luis Roberto Durán Duque

Director de Planeación

Sergio Lucas García Cortés

Director de Vivienda y Hábitat

René Jaramillo Restrepo

Director de Proyectos

Lina María Valencia Correa

Directora Control Interno

Jorge Andrés Jaramillo Mejía

Director Administrativo y Financiero

Alba Lucía Sequeda Gamboa

Directora Jurídica

Leison Freyder Romaña Romaña

Asesor de Comunicaciones

María Isabel Gallón Henao

Jefe de Control Interno

Constanza Díaz Granados

Coordinadora de Talento y Gestión Humana

Jan David Tangarife Muñoz

Coordinador del AVIMA

Edición y corrección de estilo

Equipo de Comunicaciones de VIVA

Leison Freyder Romaña Romaña

Ana María Bedoya Ospina

Katia Stefania Marín Jaramillo

Johana Andrea Escudero Duarte

Diagramación

Equipo de Comunicaciones de VIVA



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS

Editorial:

LA SEGUNDA REVOLUCIÓN DE LA VIVIENDA SOCIAL EN ANTIOQUIA ESTÁ EN MARCHA



Por: María Fanery Sucerquia Jaramillo
Gerente General -VIVA

2021 fue un año de grandes logros e importantes retos para la Empresa de Vivienda de Antioquia VIVA. **UNIDOS** logramos, en medio la pandemia del COVID -19 avanzar en la reactivación económica y social del departamento a través de la construcción y el mejoramiento de proyectos de vivienda y hábitat sostenibles para las familias más vulnerables del departamento. Al cumplirse el segundo año de gobierno, obtuvimos a través de la consolidación de alianzas, retomar liderazgo de la vivienda y avanzar en lo que hemos denominado **la segunda**

Revolución de la Viviendas Social en Antioquia, a través de la cual desarrollamos, cofinanciamos e iniciamos la ejecución de **37.309 soluciones de vivienda en 123 municipios de Antioquia;** con esta trascendental gestión, cumplimos con el 50% de las metas propuesta en el Plan de Desarrollo, generando **16 mil nuevos empleos,** beneficiando a más de **149 mil antioqueños** e impulsando la reactivación económica de los territorios con una inversión superior a los **1.2 billones de pesos,** aportados por la Gobernación y todos nuestros aliados.

Es importante mencionar que— VIVA, es hoy una empresa, fortalecida, enfocada en la innovación de la vivienda, que agrega valor social, económico y ambiental y ofrece servicios y soluciones de vivienda, hábitat e infraestructura pública habitacional, con altos estándares de calidad, integrales y sostenibles.

En 2020 recibimos a VIVA, con una baja capacidad administrativa y con una pérdida de \$ 10.999 millones y al cierre del año 2021 hemos superado la crisis institucional y financiera y con una gestión eficiente y consciente obtuvimos una **utilidad por \$11.224 millones.**

Para finalizar y teniendo en cuenta, que a partir del 2022, no estaré en la gerencia de VIVA, quiero agradecerle al

Gobernador de Antioquia Aníbal Gaviria Correa, a nuestra Junta Directiva, a los colaboradores de VIVA, a los integrantes del gabinete departamental, a los 125 alcaldes municipales y a los aliados estratégicos por confiar, creer, inspirar y trabajar en equipo, con rigor técnico e innovación para que miles de familias antioqueñas, tengan una sociedad más justa, más equitativa y un **HOGAR PARA LA VIDA.**

GRACIAS ¡UNIDOS hacemos posible la Vivienda Social en Antioquia!

¡Un abrazo y feliz 2022 para todos!

María Fanery Sucerquia Jaramillo
Gerente General -VIVA





Reactivamos la segunda revolución de la vivienda social digna y sostenible en Antioquia

La vivienda es una poderosa herramienta para generar equidad y brindar oportunidades a quienes carecen de ellas en todo el territorio. Pero la apuesta de VIVA, va más allá de levantar paredes, instalar techos, ventanas y puertas; hay una intención clara por construir hogares, uno donde se proteja la vida, se permita el desarrollo familiar y se potencie el ejercicio ciudadano al disfrutar y aprovechar el entorno que rodea esa vivienda. Por eso hoy VIVA es una es hoy una empresa enfocada en la innovación social, conectada con el territorio bajo el propósito superior de **Transformar el hábitat y dignificar la vida.**

VIVA vuelve a revivir como la empresa de vivienda de los antioqueños. En los Gobiernos de la vida y la equidad (2001 - 2007), (2012 - 2015) y (2020 - 2023) nos acercamos a las 225 mil soluciones de vivienda por el bienestar de los antioqueños

demostrando que ¡Nuestra gente siempre será primero! A través de la vivienda social digna, el hábitat sostenible en armonía con el planeta centramos la mirada en las familias para fortalecer el hogar, posibilitando que las familias antioqueñas tengan esperanza, tranquilidad y seguridad.

Nuestra meta es clara

Gestionaremos y cofinanciamos 75 mil hogares para la vida, contribuyendo al cierre de brechas de inequidad y dando cumplimiento a los lineamientos establecidos en los ODS 1, 11 y 17, en la Agenda 2040 en su componente N° 3 Sostenibilidad y Regeneración y en la Declaratoria de Emergencia Climática en las líneas estratégicas de desarrollo urbano resiliente, ordenamiento territorial y gobernanza.



Estamos avanzando

En 2 años de gobierno, VIVA, retomó su génesis y avanza en lo que hemos denominado la Segunda Revolución de la Viviendas Social en Antioquia, a través del desarrollo, la cofinanciación y la ejecución de 37.309 soluciones de vivienda en 123 municipios de Antioquia; con esta trascendental gestión, cumplimos con el 50% de las metas propuesta en el Plan de Desarrollo UNIDOS 2020-2023, generando 16 mil nuevos empleos, beneficiando a más de 149 mil antioqueños e impulsando la reactivación económica de los territorios, con una inversión superior a los 1.2 Billones de pesos, aportados por la Gobernación y todos nuestros aliados.

Reposicionamiento de VIVA

A través de la estrategia de los Enlaces Subregionales generamos un canal de comunicación directa con los municipios que nos permitió tener un acompañamiento permanente, hacer un seguimiento más detallado de los proyectos y fortalecer las capacidades técnicas de los mismos.

BSC - Balanced Scorecard

Formulamos e implementamos el primer Balanced Scorecard de VIVA, para hacer seguimiento a la entidad no solo en el avance y cumplimiento del Plan de Desarrollo Departamental sino también en su gestión y desempeño organizacional.



Hitos Representativos 2021

- Durante el año 2021 se llevaron a cabo **dos convocatorias de mejoramientos de vivienda**, las cuales contaron con una gran recepción por parte de los municipios y permitieron gestionar **12.337 soluciones entre urbanas y rurales**, lo cual corresponde a un 41% de la meta del cuatrienio.
- Se formuló el procedimiento de aportes por recursos complementarios al subsidio el cual permite **ampliar nuestro alcance** llegando a un mayor número de **hogares de forma más directa**.
- Se gestionaron **3.151 soluciones entre vivienda y mejoramientos** a través de proyectos financiados con el SGR para ello se llevo a cabo un proceso de articulación entre municipios del departamento que permitió **fortalecer las provincias y subregiones del mismo**.
- En términos de cobertura en equidad de la inversión se tuvo un **impacto territorial en 123** de los 125 municipios del departamento.
- Avance significativo en la reconstrucción del **tejido social antioqueño** a través del programa **Antioquia se Pinta de Vida**.



Retos

- Generar **nuevas alternativas técnicas, jurídicas y financieras** para cumplir con las metas restantes del plan de desarrollo.
- Honrar los compromisos adquiridos a través de la viabilización y ejecución de los **convenios suscritos**.
- Puesta en marcha del **modelo de recursos complementarios**.
- Gestionar **\$100 mil millones** para los proyectos de 2021.



Avances Meta del Cuatrienio

Hoy en día, el derecho a una vivienda digna es considerado como un elemento esencial del concepto de hábitat y, además, como un requisito indispensable en la lucha contra la pobreza, es así como el derecho a una vivienda digna alcanzó el status de derecho fundamental. VIVA tiene un papel protagónico en esta apuesta para ayudar a los municipios en

la promoción, protección y garantía del derecho a una vivienda digna.

Los retos son grandes, pero los obstáculos como la pandemia por el COVID -19 no han sido motivos para no cumplirle a los antioqueños. Así vamos en el cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo Departamental.

Programa bandera

75.000 soluciones



123

municipios impactados
(excepto Argelia y Girardota)

24 municipios con PEDT

35.702

soluciones de vivienda 2020-2021

**El valor de 37.309 soluciones proyectadas incluía soluciones de convenios que no lograron suscribirse*

40% avance en el PDD
En 292 convenios.

\$214.262 millones
Inversión total VIVA

De los cuales \$67.372 millones corresponden a gestión de proyectos SGR

1.1 Billones
Gestión total VIVA

Apróximadamente por cada \$1 ponemos \$4

142.808 Beneficiarios totales
15.732 Empleos generados

Aliados estratégicos:

- Municipios
- MVCT – Ministerio de Vivienda
- Secretarías y/o gerencias de la gobernación
- Cajas de Compensación
- Fundaciones
- Cooperativas
- Agremiaciones
- Sector Privado

Vivienda Nueva Urbana

VIVA formula, estructura, diseña, ejecuta y/o cofinancia proyectos de vivienda nueva social, digna y sostenible, en territorios urbanos y rurales con cierres financieros que se logran a partir de la concurrencia de recursos de diferentes aliados.

Convenios firmados en

 **57**
municipios

 **10.255**
avance soluciones
de vivienda 2020-2021

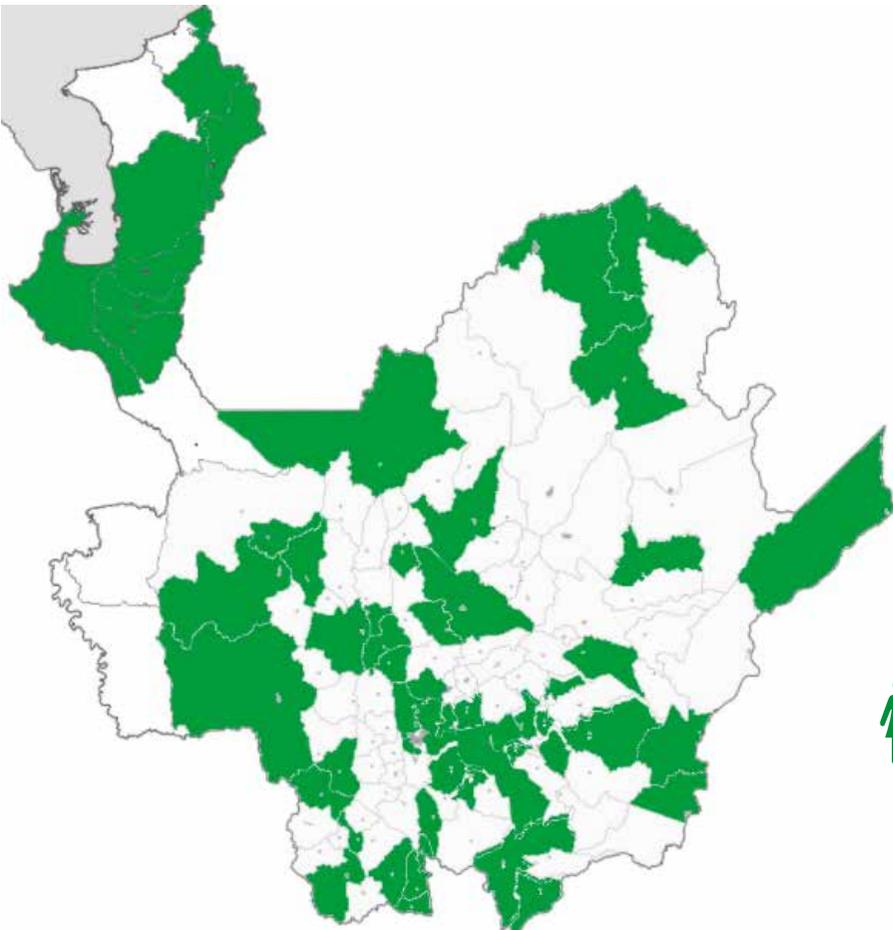
50% avance en el PDD

 **\$76.009** millones
Inversión total VIVA

 **\$818.136** millones
Gestión total VIVA

Aproximadamente por cada \$1 ponemos \$9

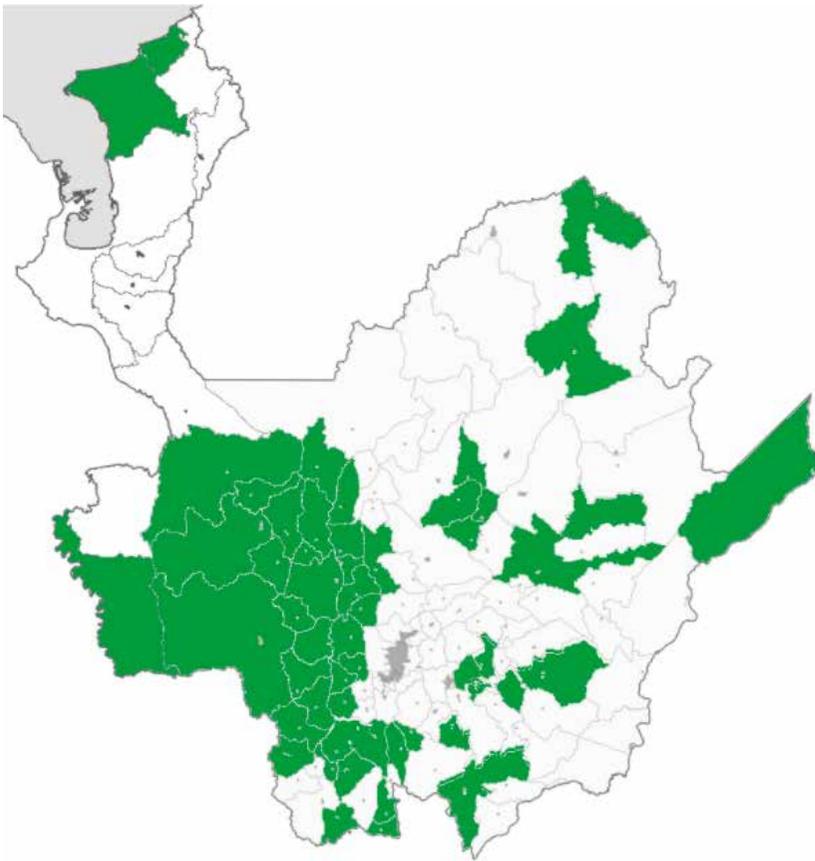
 **41.020** Beneficiarios totales
7.691 Empleos V



Meta: 5.550 soluciones
Avance: 7.742 soluciones
Cumplimiento del 139% de la meta
Inversión Total 2021: \$ 59.991.178.929
Gestión Total 2021: \$653.098 millones
Empleos 2021: 5.807

Vivienda Nueva Rural

VIVA formula, estructura, diseña, ejecuta y/o cofinancia proyectos de vivienda nueva social, digna y sostenible, en territorios urbanos y rurales con cierres financieros que se logran a partir de la concurrencia de recursos de diferentes aliados.



Convenios firmados en



De los cuales \$39.379 son gestión de recursos SGR sujetos aprobación del proyecto.



Apróximadamente por cada \$1 ponemos \$3

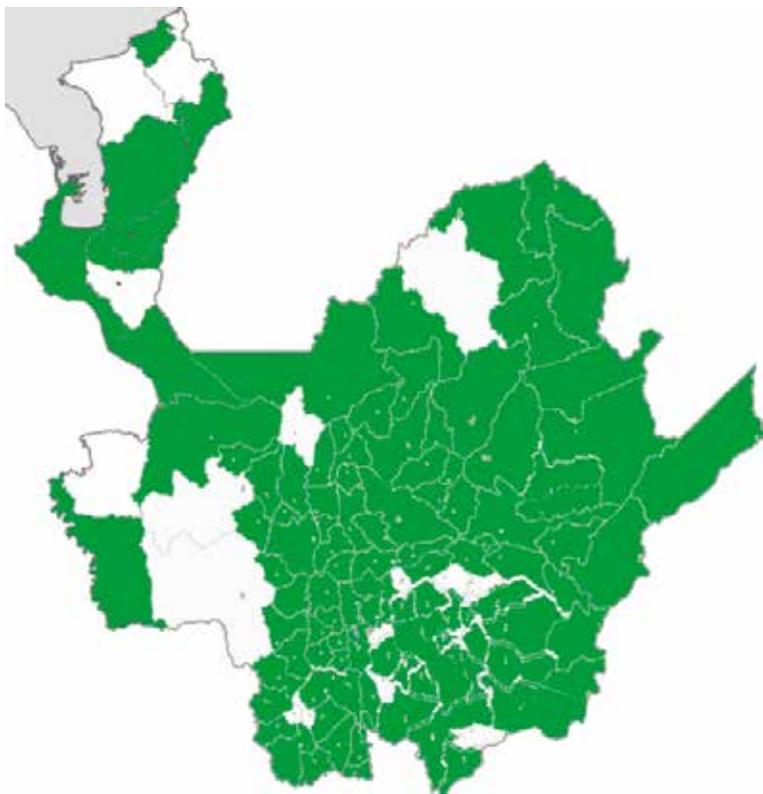


Meta: 1.950 soluciones
Avance: 2.596 soluciones
Cumplimiento del 133% de la meta
Inversión Total 2021: \$47.905.785.791
Gestión Total 2021: \$114.929.720.233
Empleos 2021: 2.077



Mejoramiento Vivienda Urbana

En Antioquia son muchos los hogares que a pesar de tener una vivienda propia no cuentan con las condiciones para vivir de una forma digna y saludable. El programa de mejoramiento de vivienda busca disminuir el déficit cualitativo de nuestro departamento a nivel urbano y rural, mejorando sus viviendas y así la calidad de vida de las familias. Al cierre del 2021, el resultado es el siguiente:



Convenios firmados en

 **105**
municipios

 **9.072**
avance soluciones
de vivienda 2020-2021

64% avance en el PDD

 **\$38.987 millones**
Inversión total VIVA

*De los cuales \$6.988.368.798
son gestión de recursos SGR
sujetos aprobación del proyecto.*

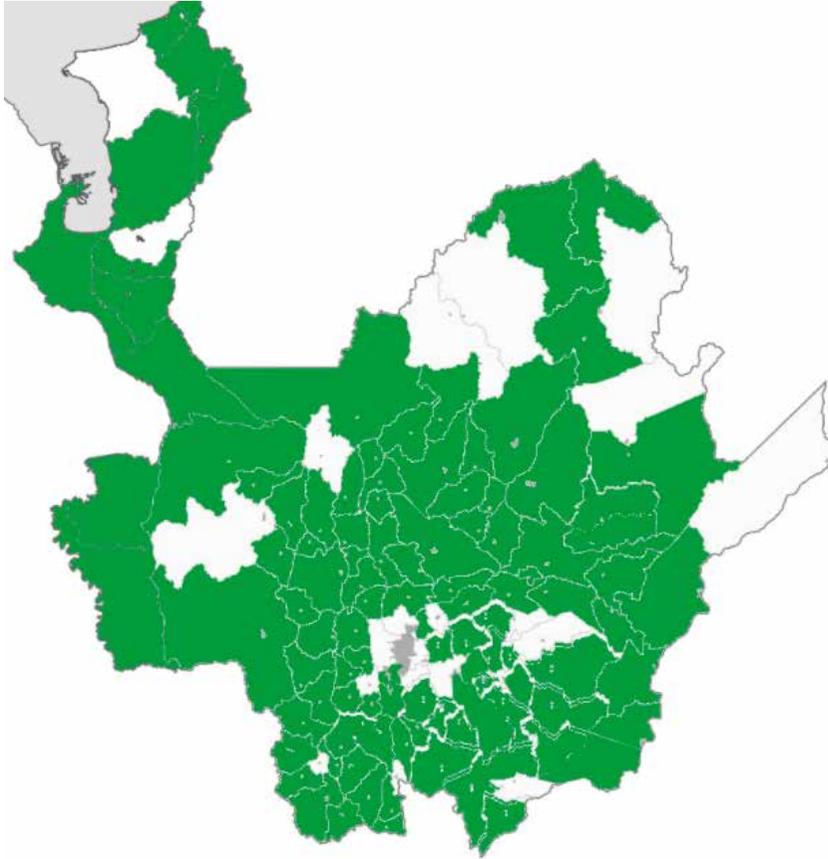
 **\$38.805 millones**
Gestión total VIVA

 **36.288** Beneficiarios totales
2.268 Empleos cuatrtenio



Meta: 1.950 soluciones
Avance: 2.596 soluciones
Cumplimiento del 133% de la meta
Inversión Total 2021: \$32.544.564.195
Gestión Total 2021: \$20.860.041.447
Empleos 2021: 1.791

Mejoramiento Vivienda Rural



Convenios firmados en

 **102**
municipios

 **10.392**
avance soluciones
de vivienda 2020-2021

59% avance en el PDD

 **\$47.333** millones
Inversión total VIVA

*De los cuales \$14.977.795.949
son gestión de recursos SGR
sujetos aprobación del proyecto.*

 **\$26.608** millones
Gestión total VIVA

Apróximadamente por cada \$1 ponemos \$3

 **41.568** Beneficiarios totales
3.118 Empleos cuatrtenio

Meta: 5.250 soluciones

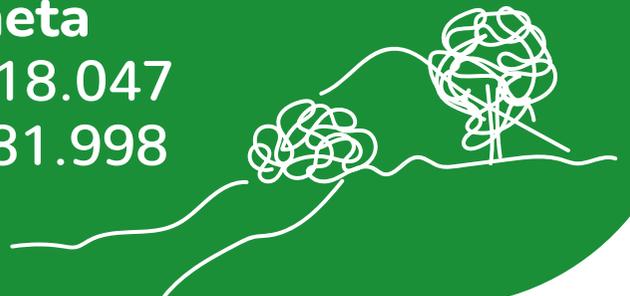
Avance: 9.628 soluciones

Cumplimiento del 183% de la meta

Inversión Total 2021: \$45.560.618.047

Gestión Total 2021: \$\$23.461.281.998

Empleos 2021: 2.888



Intervenciones Urbanas

Ejecutamos intervenciones urbanas que abarcan las dimensiones físicas, socio-culturales e institucionales, con objetivo de resolver problemáticas específicas sobre un territorio definido, donde se identifican oportunidades y necesidades, procurando el mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.



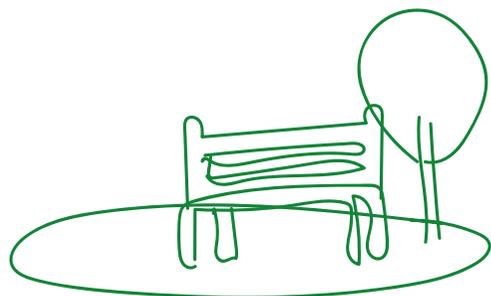
municipios impactados

*3 de cofinanciación y
3 de formulación y estructuración*

44% avance en el PDD

 **\$1.650 millones**
Inversión total VIVA

 **\$10.341 millones**
Gestión total VIVA



Espacio Público Efectivo

El espacio público efectivo son los parques, plazas, senderos, estancias y/o urbanismo entorno a las viviendas que conecten lugares estratégicos en el territorio. El espacio público es un motor de desarrollo que ayuda a construir comunidad y genera un gran impacto en la construcción de un hábitat sostenible.



municipios impactados

2 PDET Urabá

44% avance en el PDD

 **\$1.924 millones**
Inversión total VIVA

 **\$1.717 millones**
Gestión total VIVA

22.113 m²
Avance en el PDD



Titulación y/o legalización

VIVA, acompaña a las administraciones municipales en la legalización de predios mediante cesión a título gratuito de la ocupación irregular de un terreno con Vivienda de Interés Social, el cual debe ser de propiedad del Estado, no se encuentre en zona de alto riesgo y no tenga una destinación dentro del Instrumento de Ordenamiento Territorial (IOT) para salud o educación. Quien pretenda ser beneficiario del programa de titulación de predios, deberán cumplir con los requisitos que se establecen en el



municipios impactados



2.662

avance soluciones de vivienda 2020-2021

13% avance en el PDD



2.858 Beneficiarios directos

10.648 Beneficiarios totales





Antioquia se Pinta de Vida

Este programa es denominado el festival del color de nuestros pueblos, en el cual se retrata la diversidad de nuestros antioqueños.

Las familias beneficiarias son postuladas por cada municipio, comunidades que requieran la intervención por el deterioro evidente de sus fachadas, barrios con titulación y en lo posible que sean zonas residenciales y en los primeros niveles.

Las familias participan de todo el proceso y tienen la posibilidad de seleccionar los colores que deseen, desde la empresa se

Antioquia
SE PINTA
de Vida

prepara previamente una gama de acuerdo con temas culturales, patrimoniales o de temperatura de cada sitio, fomentando la convivencia, la organización comunitaria y fortalecer el tejido social de las familias, brindando un embellecimiento de fachadas del lugar donde habitan las familias antioqueñas, mejorando sus barrios y entornos, buscando el arraigo de sus pobladores por su hábitat y consolidando estos sectores a partir del reconocimiento social, cultural, paisajístico y por ende ambiental, siempre en procura de elevar los indicadores de sostenibilidad y de mejor calidad de vida.

VIVA ha llegado con la fiesta del color a 63 municipios en el cuatrienio, 46 municipios en el 2021 antioqueños, beneficiando 7816 familias aproximadamente.

La inversión total por parte de VIVA y los municipios superó los **\$1.753 millones.**



64

municipios impactados

13 PDET Nordeste, Norte Urabá y Bajo Cauca

51% avance en el PDD

\$1.388 millones
Inversión total VIVA

\$183
Gestión total VIVA

Aproximadamente

30.000
Beneficiarios





Territorios sostenibles en armonía con el planeta: hábitat sostenible



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



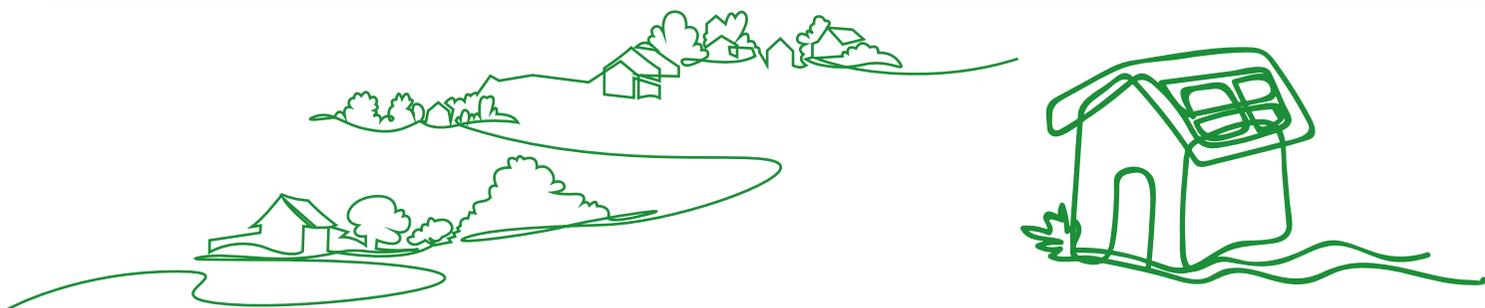
Entendemos el hábitat como el escenario tangible e intangible donde las personas y las comunidades ven reflejadas sus costumbres, la cultura, sus hábitos, creencias e interacciones y en donde se tejen relaciones ambientales, sociales, económicas y de servicios, creando un sistema en pro de mejorar la calidad de vida de los habitantes y el relacionamiento armónico con el territorio.

La apuesta de VIVA, por la vivienda digna y sostenible, involucra no solo la vivienda como una acción constructiva,

sino también como un hecho articulador del hábitat.

En VIVA articulamos las realidades y necesidades de las comunidades y los diferentes actores del territorio para no solo reducir el déficit habitacional, sino transformarlo en un territorio de equidad y planeado de cara al futuro.

Para lograrlo contamos con dos herramientas potentes como lo son la Gestión Socio Cultural y el Laboratorio para la Innovación y Sostenibilidad VIVALAB.



Hitos 2020

GSC y VIVALAB

Desarrollo de capacidades en la GSC.
15 Municipios / 34 Capacitaciones

Estructuración del programa ASPDV y
17 Intervenciones



2020



Estructuración del plan de GSC de acuerdo al PDD y consolidación de estrategias de las GSC



Estructuración del Fondo de crédito y de la Escuela de compradores



Creación del Laboratorio para la innovación y sostenibilidad VIVALab



Acompañamiento a **21** municipios en la formulación y estructuración de proyectos



Se concretó el convenio Viva – UNAL aunar esfuerzos para el desarrollo de capacidades en investigación e innovación.



Estructuración de la Política Pública

Hitos 2021

GSC y VIVALAB

Articulación Institucional para apoyo a población con enfoque diferencial.
Articulación con legalización y titulación de predios, SGR, administraciones municipales y Secretaria de Gobierno.

Consolidación convenio VIVA - SENA



2021



Desarrollo de capacidades en la GSC.
68 Municipios / **138** Capacitaciones / **4761** Familias Beneficiadas



ASPDV **46** Intervenciones. **810** árboles sembrados en las jornadas de ASPDV.



Proyectos con enfoque diferencial: **281** Beneficiarios Víctimas/ **28** personas en situación de discapacidad / **1824** Mujeres rurales / **5** pueblos indígenas



Se concretó el convenio Viva – EPM para la formulación y estructuración de proyectos de vivienda.



Proceso de adecuación del espacio físico de VIVALab y compra de equipos y software para la implementación del laboratorio



Planteamos el prototipo de Vivienda Indígena de acuerdo a los compromisos con La Minga para 150 soluciones



Hitos 2021

GSC y VIVALAB

Identificación del Problema público de la Vivienda Social en el marco de la Política Social.

Subsanación de **1676** mejoramientos para habilitación a fase 3.



2021



Desarrollos de los Prototipos de VNR (Compacta, Lineal, Patio) en diferentes sistemas constructivos



Desarrollamos el Habi de 152 familias en Playa Murrí del municipio de Vigía del Fuerte, junto con el desarrollo del Prototipo de vivienda en madera



Desarrollamos el Habi del corregimiento del Aro en el municipio de Ituango.



Desarrollamos los diseños del módulo de vivienda itinerante sostenible, como herramienta pedagógica para llevar a los diferentes municipios de Antioquia



Formulación y estructuración de los proyectos de vivienda y hábitat: **209** soluciones VN / **9574** m² EPE / **3** IUI.



Se constituyó el documento con los principios para el Sello Viva

VIVIENDA NUEVA (VNU / VNR)

511 SOLUCIONES

SANTA ROSA

80 Soluciones
Avance del 5%

MARINILLA

60 Soluciones
Avance del 80%

GRANADA*

40 Soluciones
Avance del 20%

LA ESTRELLA

72 Soluciones
Avance del 25%

VENECIA

60 Soluciones
Avance del 5%

FRONTINO

34 Soluciones
Avance del 80%

SALGAR

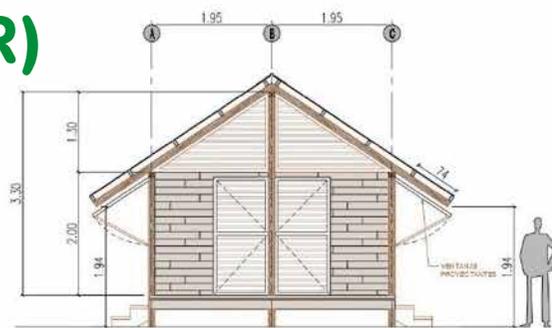
72 Soluciones
Avance del 30%

PUEBLORRICO

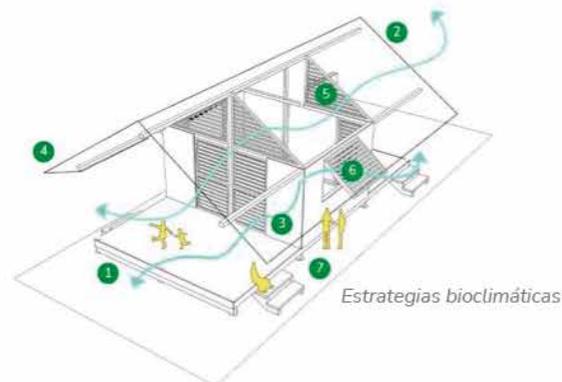
18 Soluciones
Avance del 35%

TÁMESIS

75 Soluciones
Avance del 55%



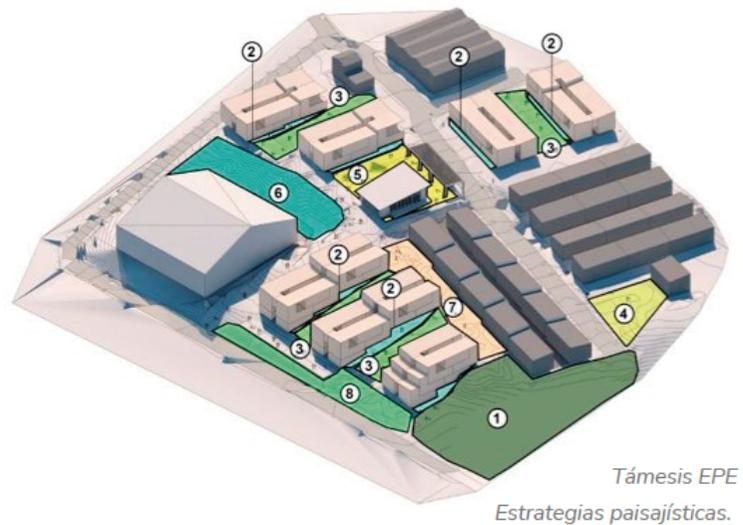
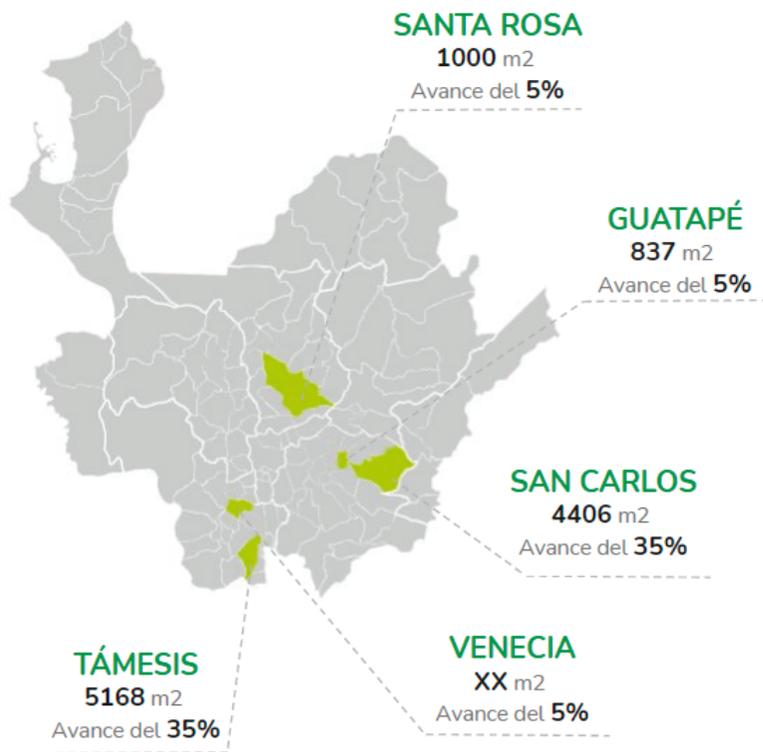
Prototipo Vivienda Indígena



Estrategias bioclimáticas

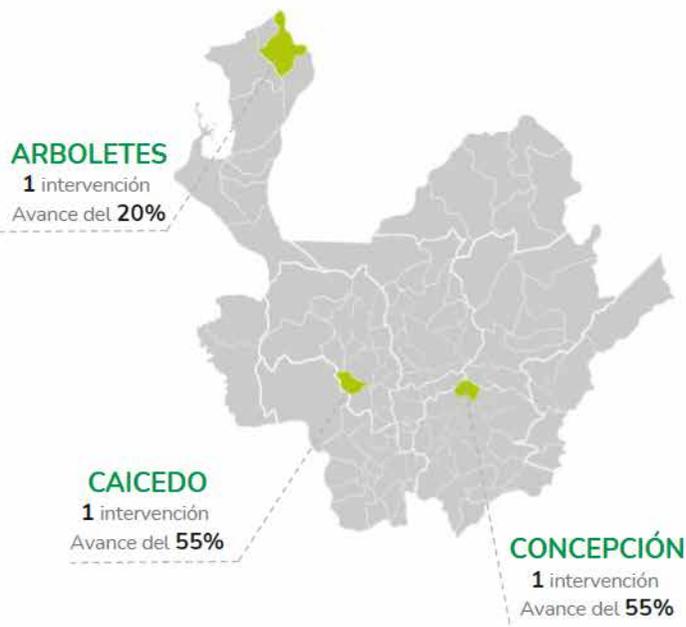
ESPACIO PÚBLICO EFECTIVO (EPE)

11411 m²



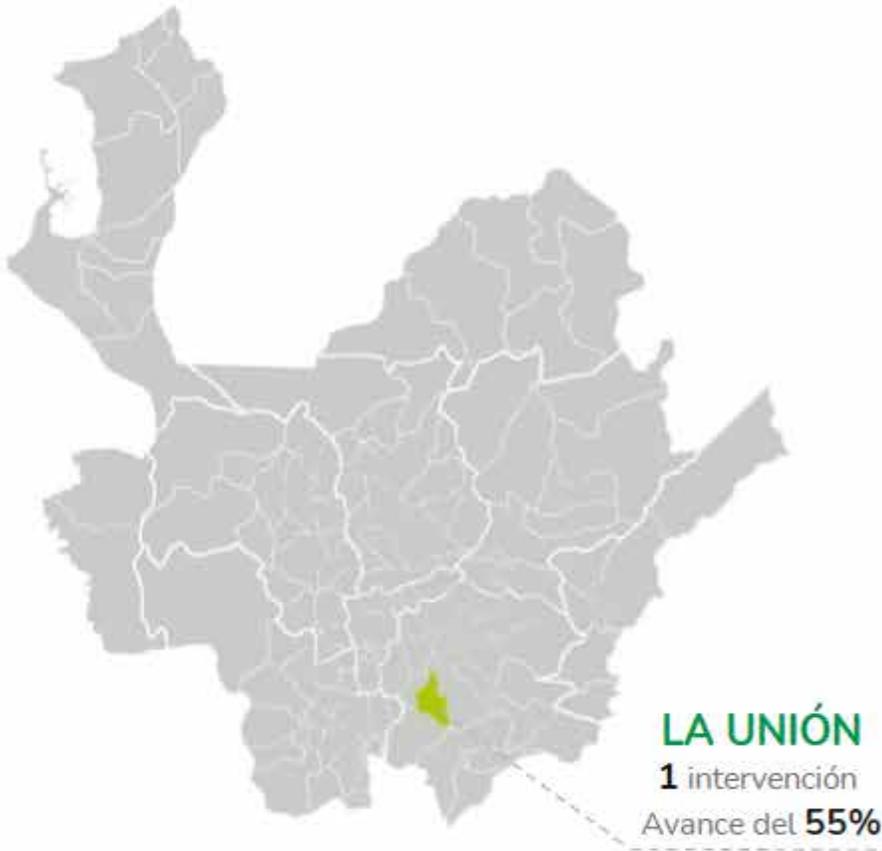
INTERVENCIÓN URBANA INTEGRAL (IUI)

3 intervenciones



Estancias Camino de la No Violencia y la Libertad

PROYECTOS ESPECIALES (ESP)



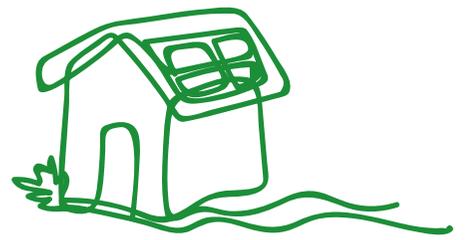
Propuesta perímetro principal Parque de La Unión

Este proyecto en el municipio de La Unión contempla el diseño del perímetro peatonal del Parque Principal.



Proyecciones 2022

21.740 soluciones de vivienda



Vivienda Nueva Urbana:

Meta 2022: 7.400 soluciones

Meta 2023: 3.700

Vivienda Nueva Rural:

Meta 2022: 2.600 soluciones

Meta 2023: 1.300



Mejoramientos Urbanos:

Meta 2022: 4.740 soluciones

Meta 2023: 1.980



Intervenciones Urbanas:

Meta 2022: 4 intervenciones

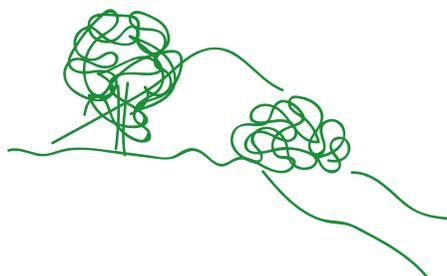
Soluciones en gestión: 4

Donmatias, Taraza, Vegachí, Caicedo

Meta 2023: 1 intervención

Soluciones pendientes por identificar:

1 (AMVA)



Espacio Público:

Meta 2022: 20.000 m²

Soluciones en gestión: 9.510

Gómez Plata: 1.611 m²

Yarumal: 1.346 m²

Entrerrios: 6.553 m²

Total: 26.129 m²

Meta 2023: 10.000 m²



Gestión eficiente y consciente de los recursos administrativos y financieros

Durante esta vigencia, la empresa logró una Ejecución Presupuestal del **84%** de los recursos del Plan de Desarrollo “UNIDOS” 2020 – 2023.



En el año 2021 hemos logrado mantener el Punto de Equilibrio, excepto en los meses de Mayo y Junio debido a:

- Tributos Central Park y Ciclo Rutas: \$ (761)
- Provisión Demandas: \$(2.090)

Las provisiones por Demandas en contra de la Empresa se presentan en contratos firmados entre el año 2006 y 2012.

Utilidad pérdida mensualidad 2021:



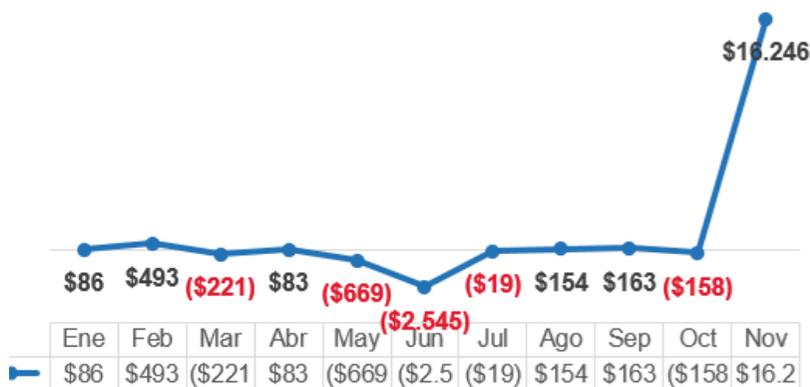
EBITDA

Noviembre 2021
\$ 1.255
Noviembre 2020
(2.936)



UTILIDAD

Noviembre 2021
\$13.613
Noviembre 2020
(4.578)



La Unidad Estratégica de Negocio (UEN) del Gestión Financiera generó ingresos por \$2.422, AVIMA \$1.083 y en la Infraestructura se tuvo Pérdida por (\$1.577).

| UEN | INGRESOS | % CUMPLIMIENTO DE LO PRESUPUESTADO |
|--------------------|-----------|------------------------------------|
| GESTIÓN FINANCIERA | \$2.422 | 84% |
| AVIMA | \$1.083 | 87% |
| INFRAESTRUCTURA | (\$1.577) | 0% |

La implementación de “Los Contratos de Mandato” en la UEN de Infraestructura ha logrado que se garantice:



La liquidez de los proyectos.



La utilidad de la Empresa en proporción al desarrollo del contrato.



Se Gestiona la Tributación Nacional y Municipal solo sobre la utilidad de VIVA.



Prospectiva Resultados Financieros

Cierre 2021



*Resultados Cifras en millones COP



En el cierre del año 2021 se proyecta una Utilidad por \$11.224, generada principalmente por el reconocimiento de los Pasivos Estimados de demandas en contra de la Empresa, el cual luego de hacer un replanteamiento jurídico, generará una recuperación estimada por \$14 mil millones.

La Empresa, durante el año 2021 logró tener una operación con resultados en el punto de equilibrio.

Con la implementación de los Contratos de Mandato se logró en la Unidad de Negocios de Infraestructura que:

- Se garantice la liquidez de los proyectos.
- Se garantice la Utilidad acorde a lo efectivamente ejecutado.



De las Transferencias Departamentales:



Ejecución Real

Año 2020

\$ 45mil millones



Ejecución Proyectada

Año 2021

\$145mil millones

En el año 2021, VIVA solicita liberar \$72 mil millones de los \$218.192 millones que tiene disponible, esto sustentado en:

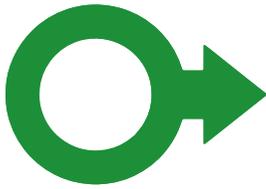
- VIVA cumple la meta del año 2021 con **\$145 mil millones**.
- Evitarle a la Gobernación pagar **intereses**, dado que la principal fuente de las Transferencias Departamentales de la Empresa proviene del Empréstito.
- Se realiza una **adecuada administración de los recursos** para VIVA, dado que los recursos liberados en el año 2021 se necesitan para el año 2022. Esto debido a que según la programación de Transferencias Departamentales a la Empresa solo se le iban a entregar en el año 2022, **\$12 mil millones**.
- El total de Transferencias Departamentales habilitadas para la Empresa en 2022 será de \$84.840 millones (**\$12 mil millones ya programados + \$ 72 mil millones de la liberación del 2021**).
- La Empresa solo solicitó efectivo de las Transferencias Departamentales a partir de septiembre del 2021. Esto con el fin de **posponer al máximo el pago de los intereses** por parte de la Gobernación.

FUENTES REALES VS NECESIDADES REALES

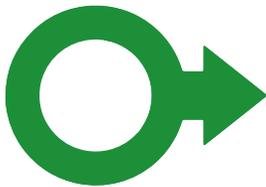
| Proyectos Cuatrienio | Fuentes Trasladas | Usos Actualizados | Superrávito/ Déficit |
|----------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| VNR | \$ 28.962 | \$ 60.302 | \$ (44.137) |
| VNU | 145.820 | 160.504 | (2.938) |
| MVR | 42.923 | 73.943 | (33.845) |
| MVU | 28.594 | 51.587 | (22.992) |
| TIT | 6.085 | 6.730 | - |
| INUI | 6.019 | 6.499 | - |
| EPE | 15.913 | 17.533 | - |
| ASPV | 2.941 | 3.226 | - |
| CTS | 2.046 | 2.240 | - |
| VIVALAB | 7.720 | 8.372 | - |
| Totales | \$287.024 | \$390.936 | (103.912) |



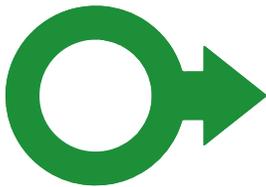
Una empresa sostenible



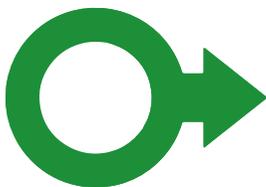
Se logró que los mayores niveles de Ingreso, de Utilidad y de generación de **liquidez de la Empresa** se presentarán en la UEN de Gestión Financiera con muy bajos riesgos.



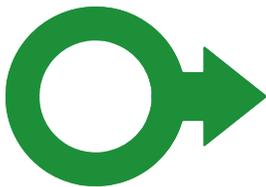
Se implementó el Sistema de Costeo bajo la **metodología ABC**, logrando establecer la identificación, distribución y asignación de los costos fijos de la Empresa al componente misional y a cada uno de los proyectos.



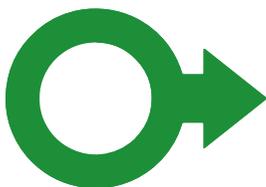
Se disminuyan los Riesgos Financieros con la Implementación de **Vigencias Futuras**, que la Tributación Nacional y Municipal sea **solo sobre la Utilidad real** de VIVA y que la **liquidez** de cada proyecto se garantice.



Por primera vez en la Empresa, los Convenios y Contratos cuya ejecución se da en **más de 2 anualidades** se respaldaron con Vigencias Futuras.



Mayores niveles de Oportunidad en la información financiera, entregando cierres contables y notas a partir del día 12 calendario



Se proyecta al cierre del año tener saldos en bancos propios por \$3 mil millones, logrado en las UEN del AVIMA y GESTIÓN FINANCIERA y **las prácticas Presupuestal sin utilizar fiducias.**



Nuestro enfoque, el ser para servir con alegría

El modelo de gestión humana operativa ha tenido una evolución basado en la filosofía de **la alegría de servir** que la administración departamental, en cabeza de nuestro Gobernador de Antioquia, **Aníbal Gaviria** Correa, busca reforzar los valores del **servicio público** y fomentar la **cultura de la alegría** en el servicio a la ciudadanía.

Antes de 2020 había un bajo nivel de impacto en la Estrategia Organizacional:

| | | |
|--|--|--|
|  | Relaciones Laborales | Contratos Seguridad Social Pagos Nómina Pagos conexos |
|  | Seguridad y Salud en el trabajo Implementación del Sistema inferior al 60%* | Foco en obra Central Park |
|  | Bienestar | Caja de compensación Exclusivo para vinculados |
|  | Evaluación de desempeño | De una sola línea |

Con el nuevo direccionamiento estratégico se consolidaron cuatro ejes principales: **cultura organizacional, bienestar y calidad de vida, diseño organizacional y desempeño.**



Además, se atendieron dos grandes proyectos como:

Relaciones Laborales

Proyecto Teletrabajo
Implementación Empresa Temporal

Sistemas de Gestión

Gestión de Covid
Implementación SST al **86%**
Normatividad ambiental



Principales Hitos de Gestión del Talento Humano

Incorporación de capacidades:

- **Cinco nuevos procesos internos:** Bienes y servicios, Regalías, Control interno disciplinario, Controller, entre otros.
- **Actualización de perfiles:** Mas del 40% de los perfiles fueron actualizados.
- Se realizaron alrededor de **3 modificaciones** a la estructura organizacional.
- Se estructuró el **Manual de funciones** basado en competencias: Dic 2021

Implementación de Procesos de Selección basado en Gestión de Competencias:

Incorporación de modelo de pruebas psicotécnicas* a través de la tecnología:

- En 2020 se realizaron más de **1000 pruebas psicotécnicas** para alrededor 200 coberturas*Relación 5:1*

- Implementación de **Empresa de servicios temporales** con eficiencia de gestión operativa de alrededor del 70% de los recursos, valorada en aproximadamente 210 millones de agosto a diciembre de 2021.
- 0 reclamaciones laborales / 0 gastos por defensa laboral

Desarrollo de las personas:

- Más de 1000 horas de **formación en softskills y competencias** funcionales y más de 100 horas de formación de contenido técnico.
- **Cobertura promedio:** 92% de los servidores de todos los tipos de contrato.
- **Implementación PDI:** planes de desarrollo individual.
- Actualización de **la evaluación de desempeño** en 2 líneas con promedio de compañía 4.2/5.
- Gestión de más de **10 aliados de formación** en diferentes temas sin costo.

- Inversión de más de **100 millones en bienestar**, con foco en la salud mental, con actividades orientadas a la gestión de las emociones.
- **Atención ampliada** por psicólogo de alrededor de 10 servidores – 5%
- **Gestión de Covid** con incidencia de casos inferior al 3% en 2020 y 2021
- **Programa de vacunación** con 3 meses de anticipación a los programas masivos

Foco en la seguridad de las personas

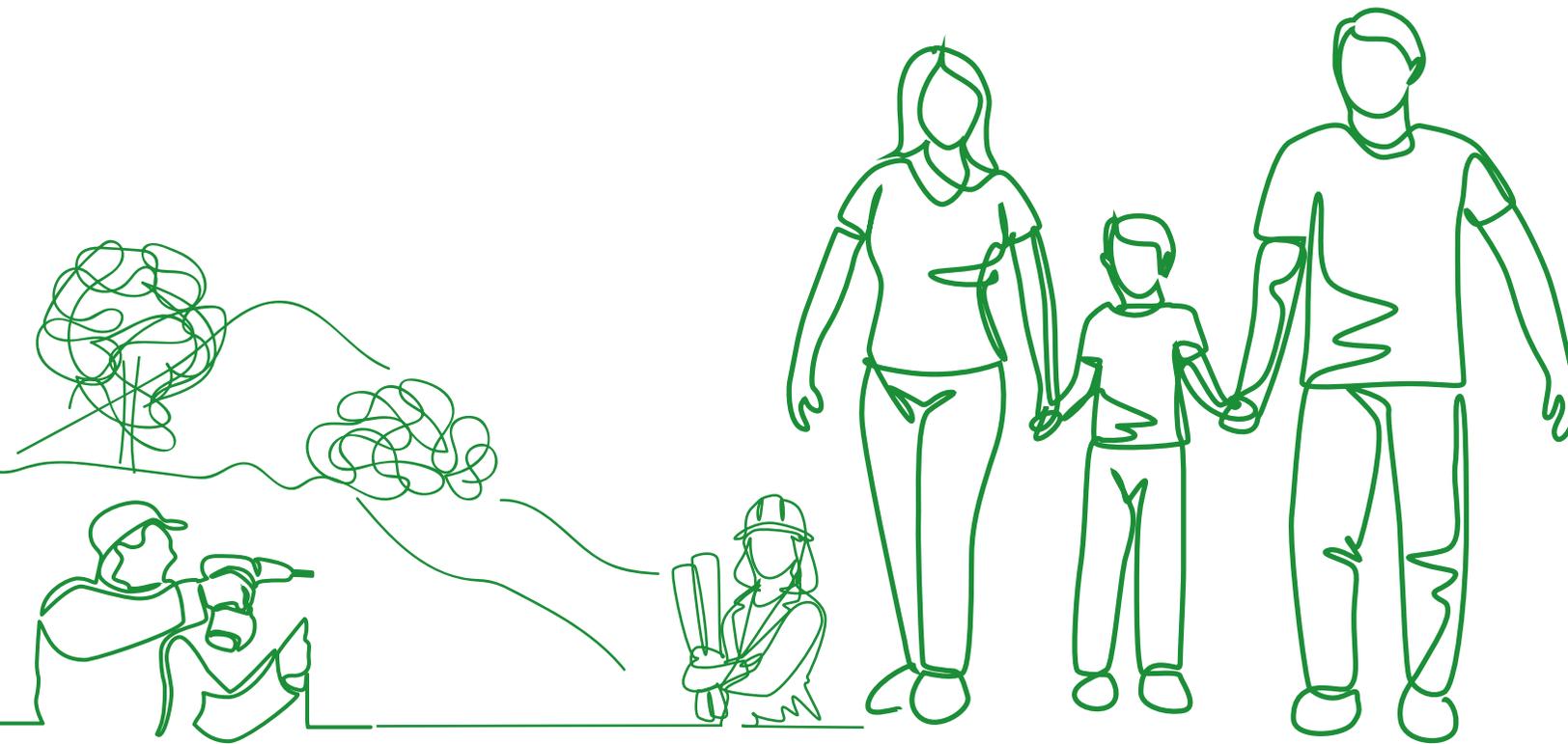
- Brigadas de atención a **emergencias**.
- Exámenes ocupacionales especializados **según profesión**.
- **Vacunación** (diferente de covid)



Bienes y servicios

La cadena de abastecimiento jugó un papel muy importante para la consolidación de los procesos internos con transparencia y eficacia.

- Se implementó **logísticamente el proceso** de la Cadena de Abastecimiento.
- 90% de los **Bienes y Servicios** de la Empresa fueron evaluados logísticamente por el proceso de la Cadena de Abastecimiento





VIVA evoluciona: transformación digital

En VIVA, adoptamos **nuevos métodos de trabajo e incorporamos nuevas tecnologías** para conseguir mayores beneficios y elevar las capacidades digitales, necesarias para procesos y proyectos que agregan valor a nuestros públicos de interés, y nos ayudan a gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades para el crecimiento y la sostenibilidad de la Empresa.



Durante el periodo 2021, garantizamos la **continuidad del negocio**, con el aseguramiento de la información y la cultura del dato.

Transformamos a VIVA, soportados en una estrategia de **Gestión del Cambio**, elevando las capacidades de las personas en su hacer diario con entrenamiento en uso y apropiación de tecnologías.



Innovamos, haciendo cosas diferentes y buscando siempre **la eficiencia de los procesos, la sostenibilidad de VIVA, además de la digitalización y automatización de la misma.**



Gestión proyectos institucionales y misionales de VIVA

- Optimización y Fortalecimiento Tecnológico para: CAD, VIVALAB y Teletrabajo.
- Alquiler Equipos de computo: Para dotar al Personal de servicios temporales.
- Seguridad de la información y Acceso Web (Nube) a los datos: OneDrive, Generación de cultura en Seguridad de la Información.
- Consolidación de DATA de contratos y proyectos a través de la Implementación de módulos de SICOF: Gestión de Contratación y Gestión de Proyectos.
- Transformación Digital y Movilidad: Implementación sistema de Supervisión remota y seguimiento a obras en sitio.



Antioquia está en obra: avanzamos en la ejecución de proyectos

Hogares para la vida

Este año hemos iniciado la construcción de más de **2 mil soluciones de vivienda** que beneficiarán a 88 mil antioqueños aproximadamente.



En 2020 iniciamos

5.516



En 2021 iniciamos

22.658



Para un total de

28.174

Que equivale al

51%

NOTA: Este dato sale de la resta entre viviendas ingresadas a Dirección de proyectos y el dato entregado en 2020 según informe de gestión

Igualmente, más de **2 mil personas** recibieron su **casa propia** permitiendo comenzar con la transformación de sus vidas de forma positiva.

*Dato resultante de la resta entre el total de viviendas entregadas 2020-2021 y el dato registrado en 2020 (según informe de gestión)



793

Soluciones entregadas en 2020



1.247

Soluciones entregadas en 2021



Para un total de

2.040

Soluciones entregadas en 2020-2021

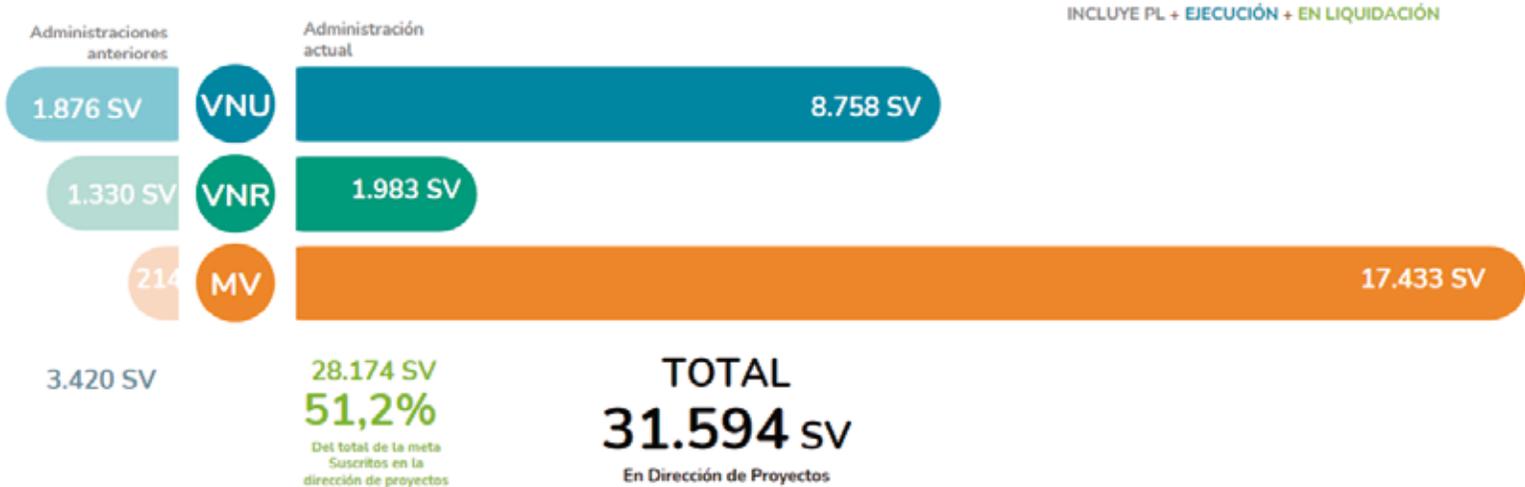
NOTA: este dato incluye proyectos de la administración anterior (que no suman a la meta del plan de desarrollo pero si a la gestión de VIVA)

Se han entregado en total 696 soluciones PROPIAS DE ESTA ADMINISTRACIÓN

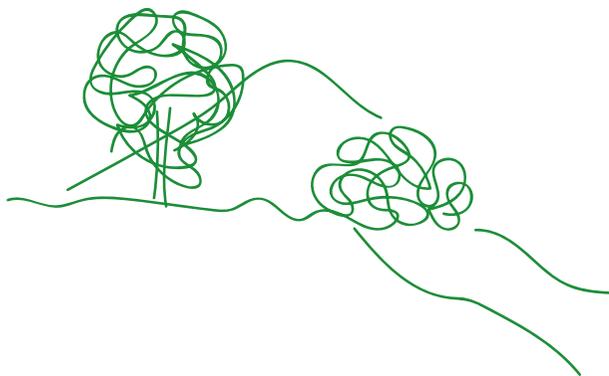
* Se entiende como hogares entregados aquellos que están pagos

En referencia a la ejecución en años anteriores se **ha superado en gran medida las cifras**, con mayor enfoque en mejoramientos de vivienda, una de las grandes apuestas de la administración **UNIDOS.**

Administraciones anteriores **VS** ADMINISTRACIÓN ACTUAL



Proceso de ejecución general



Plan de desarrollo Acta de inicio del convenio Acta de inicio de obra



La entidad junto a sus aliados trabajaron para que las familias antioqueñas puedan acceder a una **vivienda digna**, buscando beneficiar a la población más vulnerable con criterios de equidad, dignidad y sostenibilidad. A continuación los proyectos que se adelantaron durante la vigencia 2021.

Vivienda Nueva Urbana



CAREPA 100%

Papagayo
48 Viviendas



CAREPA 100%

San Marino
102 Viviendas



APARTADÓ 100%

Curazaos
162 Viviendas



CHIGORODÓ 100%

Villas de Guatapurí
23 Viviendas



ENVIGADO 100%

Mirador del Ayurá T3
135 Viviendas

Entregado en 2020

Entregados en 2021



LA CEJA 100%

La Colina II Villa
Carmelita y Rosales
85 Viviendas



APARTADÓ 100%

Palmeras de Abibe
32 Viviendas



DON MATÍAS 100%

Miriam Madrid T1-7
54 Viviendas



SAN JOSÉ DE LA MONTAÑA 100%

Bosque de Cimarrona
60 Viviendas



VALPARAÍSO 81%

Parque Ecológico
51 Viviendas
*Faltan 29



RIONEGRO 84%

Cántiga
220 Viviendas
*Faltan 128



URRAO 59%

Acuarela
45 Viviendas



LA CEJA 50%

Villa Carmelita y
Rosales
80 Viviendas
*Faltan 70



SAN PEDRO DE URABÁ 70%

Los Colores
44 Viviendas
*Faltan 76



CARMEN DE VIBORAL 73%

Bosque de Cimarrona
65 Viviendas
*Faltan 25



SAN ROQUE 69%

Parque Ecológico
56 Viviendas
*Faltan 24



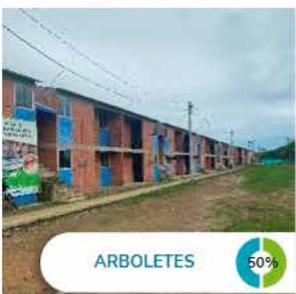
CARMEN DE VIBORAL 68%

Cántiga
77 Viviendas
*Faltan 35



EL SANTUARIO 63%

Llanos de San Lorenzo
23 Viviendas
*Faltan 9



ARBOLETES 50%

Los Colores
88 Viviendas
*Faltan 88



VALPARAISO 46%

El Paraíso
33 Viviendas
*Faltan 37



SANTA BARBARA 68%

Ciudadela de Santa
Barbara
32 Viviendas
*Faltan 72



RIONEGRO 20%

Senderos de
Cimarronas
36 Viviendas
*Faltan 144

Vivienda Nueva Rural

35 Viviendas entregadas

30 de ellas aún no se han pagado por parte de VIVA



Mejoramiento de vivienda



SABANETA 

200 Viviendas entregadas



CONCEPCIÓN 

18 Viviendas entregadas



ANZÁ 

16 Viviendas entregadas



URRAO 

20 Viviendas entregadas
* 13 de ellas aún no se han pagado por parte de VIVA



DON MATÍAS 

16 Viviendas entregadas
* aún no se han pagado por parte de VIVA



+184 soluciones entregadas

*que aún no se han pagado por parte de VIVA



Avances

otras unidades de Negocios



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

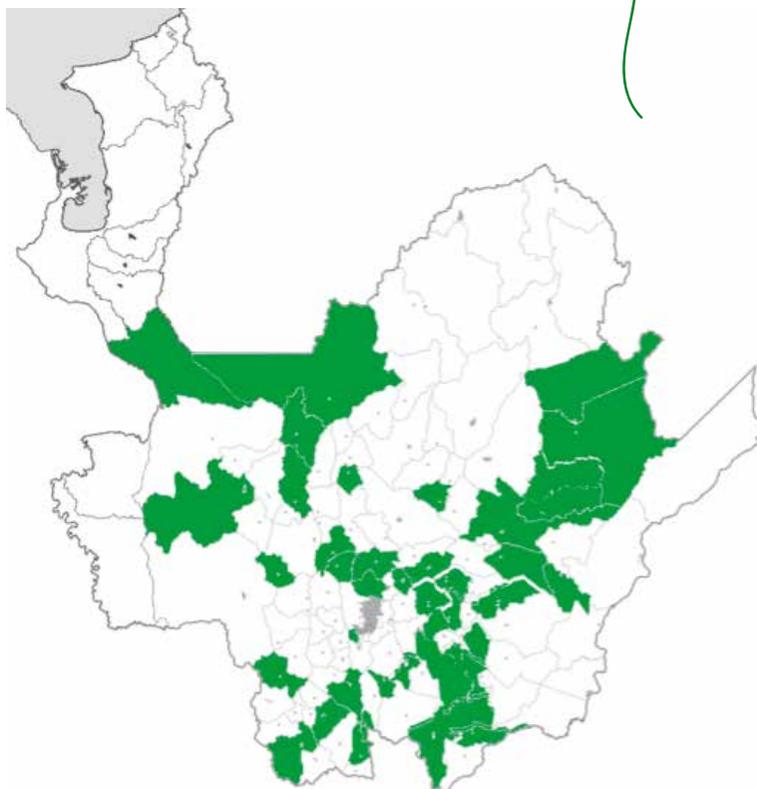


UNIDOS

Se consolida el banco de materiales

2020-2021

Esta estrategia da soporte a la construcción y al cumplimiento de los planes de desarrollo departamentales y municipales garantizando, Oportunidad, Calidad y Precio en todos aquellos materiales que se suministran. Su modelo operativo consiste en realizar convenios interadministrativos para la gestión de materiales de construcción con los municipios y la realización de alianzas estratégicas con empresas productoras o comercializadoras de materiales de construcción, lo que permite tener aliados estratégicos sin comprometer un valor determinado de compra, sin embargo existe la posibilidad de adquirir los materiales a través de subasta inversa.



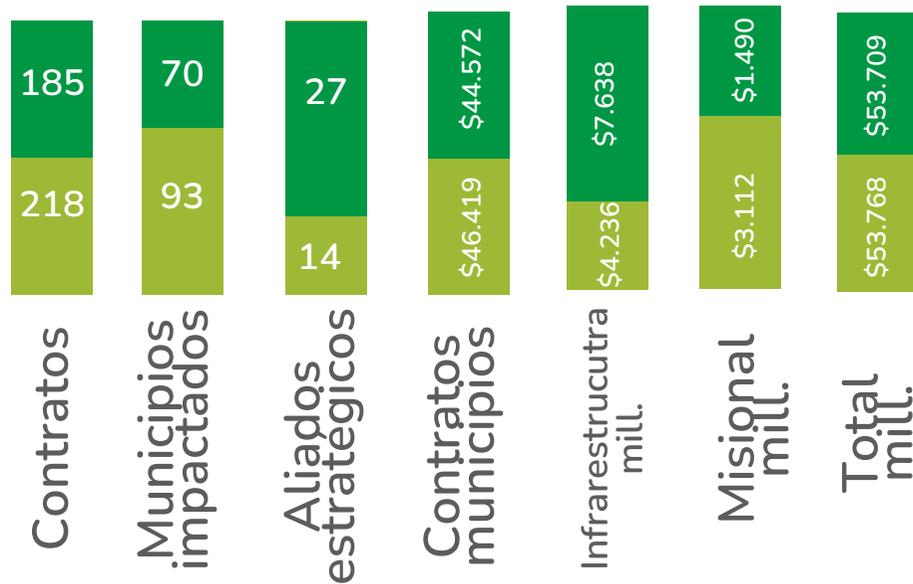
municipios impactados

| RESUMEN GENERAL BANCO DE MATERIALES | | |
|---|-----------------------------------|--------------------------|
| 2020 - 2021 | | |
| Contratos Gobernación / Municipios | | 185 contratos |
| Municipios de Antioquia con servicios Banco de Materiales | | 70 |
| Aliados estratégicos | | 27 |
| Valor contratos Gobernación / Municipios | | \$ 44.572.513.511 |
| PROYECTOS VIVA | Proyectos de infraestructura VIVA | \$ 7.638.884.295 |
| | Proyectos Misionales VIVA | \$ 1.498.503.292 |
| Total, Recursos Administrados Banco de Materiales | | \$ 53.709.901.098 |

Aprovechamos las capacidades del sector privado para crear una gran red logística de entrega y distribución, contamos con **27 aliados.** Durante el periodo de gobierno hemos suscrito **185 contratos** para gestionar y proveer materiales en proyectos de la Gobernación de Antioquia y alcaldías impactando **70 municipios,** desarrollando proyectos por **\$53.709.901.098,** logrando en 2 años, la misma gestión realizada en el mismo periodo de gobierno anterior.

Resumen comparativo banco de materiales

■ 2016-2019 ■ 2020-2021



Mandatos

Secretarías Gobernación de Antioquia

Sec. Infraestructura

El mandato de la secretaría de infraestructura física corresponde a los estudios y diseños de los tramos viales:

- La USA – Caicedo
- Liborina – Sabanalarga
- Caicedo – Puente Vahos (Ruta de la no violencia)
- Puerto Triunfo – Puerto Nare
- Concordia – Betulia (puntos críticos)
- Majagual y Alrededores)

VALOR: \$3.834.723.629

Sec. Seguridad

El mandato de la secretaría de seguridad y justicia de Antioquia –SSJ contempla:

- Mantenimiento de obras
- Estudios y diseños de edificaciones
- Suministro de materiales y dotación
- En calibración de presupuestos
- Elaboración de estudios previos

VALOR: \$12.105.286.022

Ger. Servicios Públicos

El mandato de la Gerencia de servicios públicos de Antioquia – GSP contempla estudios y diseños de 63 proyectos del PDA:

- 30 proyectos avalados para estudios y diseños.
- En proceso de contratación de los diseños
- En espera del modificatorio del mandato para contratación de interventoría y así dar inicio a los estudios y diseños.

VALOR: \$12.105.286.022

Proyectos de infraestructura



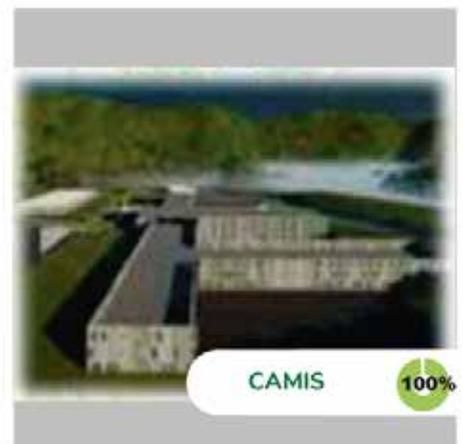
SUSPENDIDO

| | |
|------|-----|
| 2019 | 36% |
| 2020 | 81% |
| 2021 | 86% |



SUSPENDIDO

23 Terminados
4 Sin terminar



Terminado 100%

Ciclo Infraestructuras



ORIENTE 91%



OCCIDENTE 95%



CAREPA 100%

Rionegro – Guarne
Contrato 379 de 2017

| | |
|------|-------|
| 2019 | 64,5% |
| 2020 | 87% |
| 2021 | 91% |

Santa Fe de Antioquia
Contrato 378 de 2017

| | |
|------|-------|
| 2019 | 53,7% |
| 2020 | 91% |
| 2021 | 95% |

Carepa
Contrato 386 de 2017

| | |
|------|------|
| 2019 | 66% |
| 2020 | 91% |
| 2021 | 100% |





Avances Jurídicos

El área jurídica de la entidad se encarga de realizar la gestión legal. Este año en cuanto a la normatividad orgánica se logró:

- Aprobación de la modificación de los Estatutos de la Empresa por parte de la Asamblea Departamental, en el cual se modifica la denominación, el objeto de la Empresa y los Estatutos.
- Modificación al Manual de Supervisión de la Empresa en el sistema de gestión de la calidad.
- Modificación del Manual de Contratación de acuerdo con la reforma de los estatutos de la Empresa y en las modalidades de contratación en etapa de revisión final.

Reglamentaciones

- Expedición Resolución 148 del 28 octubre de 2021 "Por medio de la cual se modifica la Resolución 105 del 28 de mayo de 2020" procedimiento del Comité contratación de la Entidad, la cual establece conformación del comité.
- Expedición de la Resolución 092 del 6 de agosto de 2021 "Por medio de la cual se efectúan unas delegaciones en la Empresa de Vivienda e Infraestructura de Antioquia" Delegación en materia de contratación.

Acuerdos de Junta Directiva:

- Modificación manual de contratación, cuantías y derogatoria.
- Reglamento entrega de recursos complementarios.

Procedimientos

- Provisiones judiciales. Definición de criterios jurídicos.
- Reglamentación Comité técnico estructurador. CTE.

Minutas Tipo

Estructuración de minutas tipo en los siguientes formatos:

- Estudios previos en todas las modalidades
- Minutas de convenio de cofinanciación para mejoramientos de vivienda.
- Minutas de convenio de cofinanciación para vivienda nueva.
- Minuta de convenio de aporte de recurso complementario, mejoramientos de vivienda.
- Minuta de convenio de aporte de recursos complementarios vivienda nueva.
- Minuta de contrato de prestación de servicios
- Minuta de contrato de Alianza Estratégica.

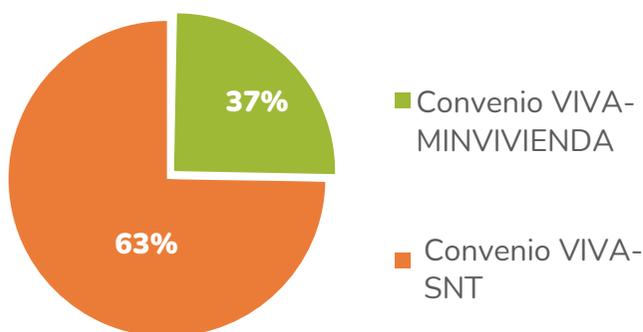
Apoyo de áreas

- Banco de proveedores
- Manual de funciones VIVA

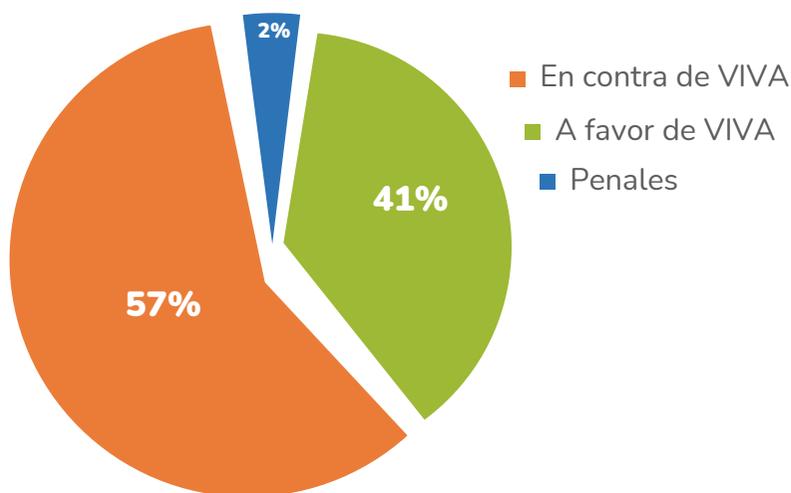
Titulación de Predios:

El área jurídica tiene a su cargo la promoción y coordinación de las acciones necesarias para los procesos

de legalización, escrituración, titulación y/o cesión a título gratuito, adquisición de inmuebles en el Departamento de Antioquia, garantizando la entrega efectiva del título al beneficiario y/o propietario. Además, de prestar apoyo jurídico y técnico a los entes territoriales con el saneamiento de la propiedad urbana, a través de convenios interinstitucionales.



| | | |
|--------------------------------|--------------|-------------|
| CONVENIO VIVA - MINVIVIENDA | 962 | 37% |
| CONVENIO VIVA - SNR | 1.613 | 63% |
| TOTAL PREDIOS TITULADOS | 2.575 | 100% |



| | | |
|----------------------------|------------|-------------|
| EN CONTRA DE VIVA | 90 | 57% |
| A FAVOR DE VIVA | 65 | 41% |
| PENALES (VIVA VS TERCEROS) | 3 | 2% |
| TOTAL PROCESOS | 158 | 100% |



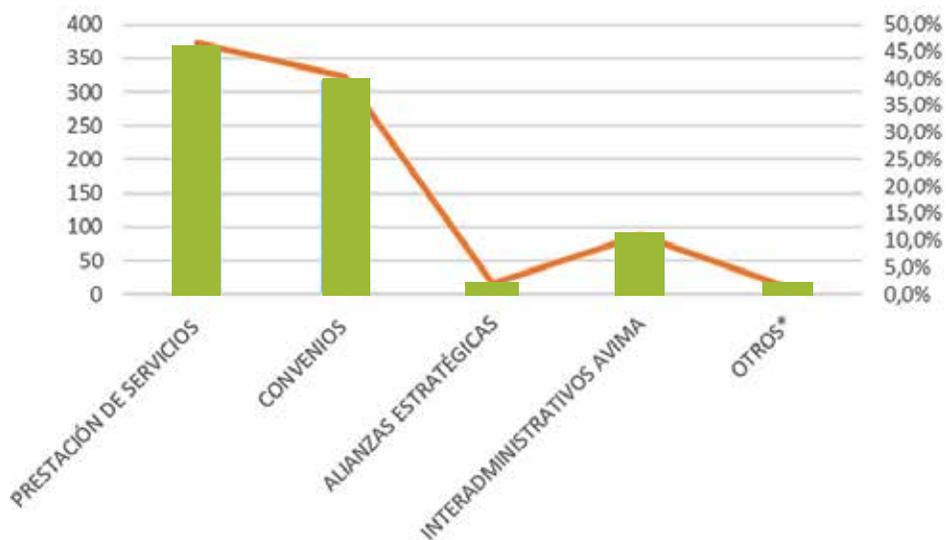
Liquidación de contratos

| Contrato | Número | Porcentaje |
|---------------------------|------------|-------------|
| Liquidados | 235 | 47% |
| Pendientes | 119 | 24% |
| Devueltos al supervisor | 11 | 2% |
| En ejecución | 3 | 1% |
| Elaboración de actas | 42 | 8% |
| Pendientes por firmas | 33 | 7% |
| En proeso judicial | 2 | 0.4% |
| Liquidaciones en revisión | 38 | 8% |
| Suspendidos | 15 | 3% |
| Total | 495 | 100% |



Información Contractual

| Contrato | Número | Porcentaje |
|----------------------------|------------|-------------|
| Prestación de servicios | 367 | 46% |
| Convenios | 317 | 40.3% |
| Alianzas Estratégicas | 16 | 2.0% |
| Interadministrativos AVIMA | 86 | 10.9% |
| Otros* | 11 | 1.4% |
| Total | 786 | 100% |



* Contratos de mínima cuantía, arrendamiento, consultoría, interventoría, suministros y obra.

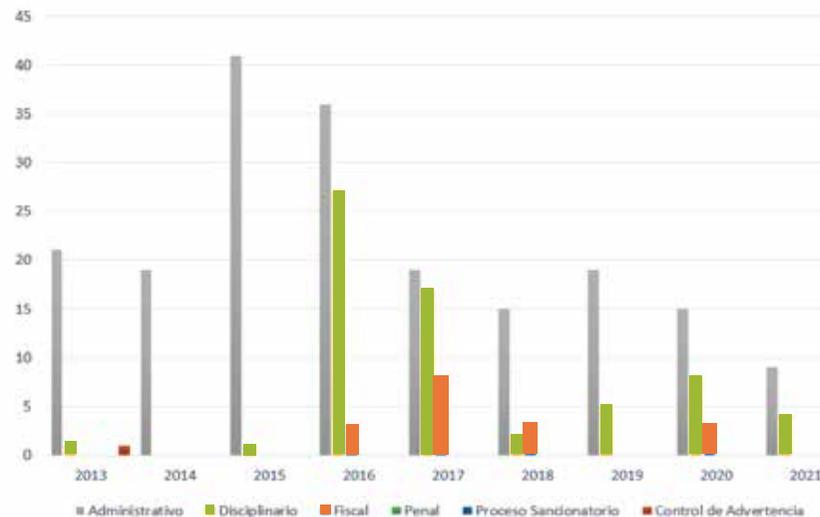
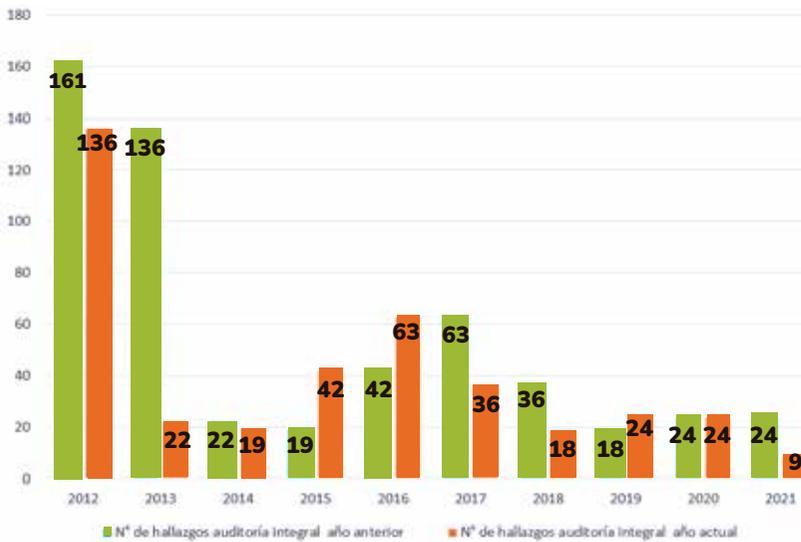


Avances de Control Interno y Control Interno Disciplinario

Auditoría Integral-CGA

Hallazgos Auditoría CGA

Los resultados de la Auditoría Integral de la CGA 2021 vigencia 2020, se presenta una gestión del **63%** a razón de la reducción de hallazgos pasando de **24 a 9 hallazgos**, el éxito de la gestión está ligado al manejo de los sistemas de gestión de calidad, ya que los hallazgos surgidos en las auditorías y seguimientos de los entes de control, VIVA son tenidos en cuenta como oportunidades de mejora a los procesos.



Renovación del SGC



Dirección de Control Interno Disciplinario

La Gerencia General creó la **Dirección de Control Interno Disciplinario**, la cual inició sus labores el 1 de julio de 2021; dando alcance al cumplimiento de la nueva normativa disciplinaria, **Ley 1952 de 2019**, con el fin de que conozca de los procesos disciplinarios que se adelanten contra los servidores de la Empresa de vivienda de Antioquia.



En los casos en los que se evidencia que es competencia de la Procuraduría Regional de Antioquia, se ha remitido la **documentación con los respectivos soportes**.

Desde esta Dirección se vienen desarrollando **análisis, indagaciones e investigaciones**, conforme con los asuntos que así lo requieren.



Con el fin de crear una cultura de prevención y conocimiento de la normativa disciplinaria, se diseñó una **cartilla contentiva de los asuntos más relevantes de la Ley 734 de 2002**; esta se efectuó de manera virtual, teniendo en cuenta que en marzo de 2022, entrará en vigencia la Ley 1952 de 2019, modificada por la Ley 2094 de 2021.





La comunicación como eje transversal de la gestión VIVA



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS

Renovamos Nuestra imagen

Realizamos el rebranding de la marca VIVA, modernizamos la imagen corporativa e incorporamos nuevas estrategias de comunicación por diferentes medios, lanzando plataformas como la Intranet y realizando el rediseño de la página web.



Rediseñamos Nuestra Página Web



Implementamos la Intranet



Posicionamiento de la imagen institucional:

Posicionamiento de la imagen institucional:

Avanzamos en el **reposicionamiento de la marca VIVA como la empresa de vivienda de los antioqueños**, logramos una mayor presencia en medios masivos de comunicación. Prensa gratuita por \$1.972.954.781 (\$634.153.941 en 2020 y \$1.338.800.840 en 2021) con corte al 30 de noviembre de 2021.



Apoyo al área de Talento Humano:

Aportamos al fortalecimiento de la cultura organizacional a **través de una comunicación eficiente** para fomentar el entendimiento mutuo que aliente a las personas a compartir y colaborar entre sí. Además, ideamos estrategias que nos permita comunicar con pasión y propósito, convencidos que cuando una persona cree en el trabajo que hace aumenta la probabilidad de participar activamente y estar más motivado. **Implementamos estrategias para comunicar y promover nuestro propósito superior de “Transformar el Hábitat y Dignificar la Vida”.**

Seguimos creciendo:

Crecimos en un **49,6% la comunidad digital** de VIVA, con **23.443 seguidores** en las diferentes redes sociales, un alcance mensual promedio de 108 mil personas para un alcance en el año de **2.100.000 personas**, fortaleciendo los espacios de interacción virtual con contenido propio, cercano y actualizado para llegar a los diferentes públicos. Realizamos el rediseño de la página web y lanzamos la Intranet de la entidad.





GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA



UNIDOS