

Corabastos: una institución clave para que Colombia avance en los ODS y la sostenibilidad rural

Gloria Stella Barrera A.¹

Hugo Adrián Cañón C.²



Artículo de reflexión

Fecha de recepción: 16 de octubre de 2019 ▪ **Fecha de aceptación:** 15 de abril de 2020

Barrera, G. S. y Cañón, H. A. (2020). Corabastos: una institución clave para que Colombia avance en los ODS y la sostenibilidad rural. *Revista de Investigaciones de Uniagraria*, 8(1), 81-90.

Resumen

Este trabajo estudia una institución muy importante y a la vez controversial en la cadena de alimentos del país: Corabastos. El estudio se realiza sobre la estructura organizacional y su capacidad para perdurar en el tiempo.

La importancia de estudiar Corabastos en torno a la sostenibilidad y su impacto en los ODS radica en que es tanto el principal influenciador como mercado en un país de vocación agrícola. El objetivo se aborda usando el Modelo de Sistema Viable (MSV), una aproximación integral desde diferentes campos disciplinares para estudiar estructuras organizacionales, apartándose de modelos jerárquicos y reduccionistas de la administración tradicional. La aplicación del MSV se realizó con información de campo que incluye entrevistas con directivos, personal de apoyo y grupos de interés.

Los principales hallazgos revelan que la estructura no ha evolucionado en 40 años, no cuenta con un mecanismo robusto de inteligencia y adaptación que identifique problemáticas y amenazas para su futuro. Estos resultados inducen a que el principal mercado agrícola y centro de acopio no aporta en metas como la gestión sostenible y el uso eficiente de recursos naturales, reducir la generación de desechos y desperdicio, incrementar los ingresos de los productores de alimentos, ni en la sostenibilidad del sistema de producción de alimentos.

Palabras clave: Corabastos, sostenibilidad, viabilidad, modelo de sistema viable, estructura organizacional.

¹ Docente y director (E) del programa de Ingeniería Industrial, de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: barrera.gloria@uniagraria.edu.co

² Profesor asociado de Administración, Economía y Negocios Internacionales, de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

Corabastos: a key institution for Colombia in achieving SDGS and rural sustainability

Abstract

This paper studies a very important and at the same time controversial institution in the country's food chain: Corabastos. The study is carried out on the organizational structure and its ability to endure over time.

The importance of analyzing Corabastos over sustainability and its impact on the SDGs lies in the fact that the main influencer and market with an agricultural vocation. The objective is approached using the Viable System Model (MSV), like a comprehensive approach since different disciplinary fields like research organizational, moving away from hierarchical and reductionist models to traditional management. The application of the MSV was carried out with field information that includes interviews with managers, support staff and interest groups.

The main findings determines that the structure has not evolved in 40 years, it does not have a robust intelligence and adaptation mechanism that identifies problems and threats for its future. These results indicate that the main agricultural market does not contribute to goals such as sustainable management and efficient use of natural resources, reducing the generation of waste and litter, increasing the income of food producers, or sustainability. into the food production system.

Key words: Corabastos, sustainability, viability, viable system model, organizational structure.

Introducción

El presente trabajo estudia una de las instituciones clave en la cadena de valor y la seguridad alimenticia del país: la Corporación de Abastos de Bogotá S.A. (Corabastos). Esta entidad es la “responsable de la comercialización más importante en el país de productos agrícolas” (Martínez, 1999), además es catalogada como:

La segunda central de abastecimiento alimentario más grande de América Latina. Fue construida en 42 hectáreas, la conforman más de 6500 comerciantes, comercializa 12.400 toneladas de alimentos que benefician a más de 10 millones de colombianos, recibe más de 17.000 vehículos y una población flotante de 200.000 personas al día; lo que evidencia la importancia del papel que cumple en el abastecimiento alimentario del país, constituyéndose en protagonista clave para la economía nacional (Corabastos, 2014).

Se estima que genera negocios del orden de 24 mil millones diarios. Esta central de abastos se encuentra, desde su fundación, gobernada y orientada por Corabastos, una sociedad de economía mixta.

La organización opera desde comienzos de la década de los setenta y desde esa época, de acuerdo con Escallón y Sokoloff (1984), los objetivos abarcaban: la solución del problema de mercadeo de productos agropecuarios de la capital, mediante la construcción y el manejo de una o varias centrales de comercio mayorista de productos agropecuarios, el mejoramiento del sistema de distribución mayorista-detallista, el mejoramiento de la nutrición de toda la población de Bogotá, la generación de empleos capacitando personal para los distintos sectores que se tecnifiquen, el mejoramiento de las modalidades minoristas (divulgar precios, calidades, ubicación, diseño de plazas satélite y remodelar las plazas de mercado).

Para una segunda etapa, formulada en el año 1976, se fijaron los siguientes objetivos: ampliar

las instalaciones comerciales, disminuir los elevados cánones reales de alquiler, facilitar una participación directa por parte de los pequeños agricultores en el mercado de mayoristas, generar empleo, incidir en una disminución de pérdidas económicas ocasionadas por el deterioro del producto y suministrar a los consumidores productos alimenticios de buena calidad a precios competitivos.

En retrospectiva, estos objetivos iniciales eran amplios y ambiciosos porque suponían una gran capacidad financiera para la central, una participación decisiva del Estado y una conciliación de intereses entre productores, mayoristas y consumidores. Por lo tanto, de acuerdo con la Corporación de Estudios Ganaderos y Agrícolas (CEGA) (1983), de todos los objetivos propuestos tan solo uno se ha llevado a cabo parcialmente y es el de provisión de infraestructura física para actividades de comercialización de alimentos. Los demás objetivos no han sido alcanzados por el debilitamiento financiero de Corabastos, por la carencia de infraestructura, situaciones macroeconómicas del país como desempleo y subempleo, la implementación por parte del Estado de programas que no incluyen los intereses de los mayoristas y la falta de asociación de los productores de alimentos.

En los últimos años, desde diferentes actores tales como organizaciones de la banca multilateral, federaciones, entes de control público e incluso el mismo Gobierno, se ha cuestionado sobre el verdadero rol que juega esta central en el aseguramiento de la seguridad alimentaria. Fruto de estos cuestionamientos, se han expuesto problemas asociados a la central de abastos y la corporación que la gobierna, tales como contratación irregular, casos de corrupción, introducción de distorsiones al mercado de alimentos, subarriendo y sobrexplotación de las instalaciones, formación de oligopolios y monopolios, sin mencionar los problemas de seguridad, convivencia y otros que trascienden a la organización, pero están íntimamente asociados con esta.

A pesar de estos numerosos problemas relacionados con áreas del conocimiento, bien definidas y estudiadas, como lo son administración pública, finanzas, economía y logística, por citar algunos ejemplos, la academia no ha abordado estos problemas de estudio para brindar soluciones estructuradas, aportes o por lo menos una luz que permita vislumbrar las vías de solución. En temas más “populares” como el mercado de valores colombiano, el sector privado o los sistemas de transporte masivo en Colombia, la academia sí ha generado numerosas aproximaciones a los problemas que enfrentan estos sectores. A manera de ejemplo y contraste, entre la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Externado de Colombia y la Universidad de los Andes, la producción académica (*papers*, libros y tesis) para temas relacionados con Transmilenio es de más de 300 registros, para temas relacionados con la Bolsa de Valores de Colombia hay 557 registros, mientras que para Corabastos, entre las tres universidades suman 9 registros.

Por lo tanto, un tema que, si bien es más “simple” y se da por asegurado en las grandes urbes como Bogotá, merece que se aborde con todo el rigor desde la academia, buscando aportar en la solución de los problemas que posee. Estos problemas no son solamente relevantes para robustecer la seguridad alimentaria de la ciudad capital, sino que, por su influencia nacional, puede ser un actor clave para atender a los objetivos de desarrollo sostenible. A manera de ejemplo, como fruto de los procesos que se llevan a cabo en sus instalaciones, se menciona que se desperdician diariamente hasta 4,5 toneladas de alimentos. Con este dato, es claro que es posible realizar una mejora de procesos, de forma que se puedan generar iniciativas en pro del ODS 2 (hambre cero) o el 12 (producción y consumo responsable). Desde diferentes disciplinas, se podrían abordar soluciones innovadoras y prácticas que no solamente contribuyan a las mejoras en la operación de la central, sino que también aporten al país para alcanzar las metas derivadas de los ODS.

Ante esto, la originalidad del presente trabajo busca responder a la necesidad de realizar un aporte en un tema poco explorado y que tiene bastante por trabajar y atender, en cuanto a problemáticas se refiere. Más específicamente, este estudio busca explorar una de las posibles fuentes de problemas que puede poseer Corabastos, su propia estructura organizacional y los problemas de diseño que puede poseer. Este análisis es importante por dos razones: la primera es que, como se documentó más arriba, el impacto que tiene Corabastos trasciende más allá de lo regional, llegando incluso a escala nacional (tiene influencia en los alimentos de más de 10 millones de personas) y recibe productos de todas las regiones del país. Asimismo, si bien muchos de los problemas que posee exigen la confluencia de múltiples intereses y grupos de interés, la correcta estructuración y funcionamiento de Corabastos permitirá gestionar las acciones necesarias para convocar a estos grupos de interés y negociar los intereses propios de cada uno de ellos. Lo anterior, básicamente, busca afrontar una problemática que subyace en la estructura misma de la corporación, ya que para afrontar los problemas actuales cuenta con una estructura casi intacta desde su constitución, hace aproximadamente cuatro décadas.

Para abordar el estudio de la estructura organizacional de Corabastos, se recurre a una herramienta de reconocido valor científico: el modelo de sistema viable (MSV). El MSV es considerado el modelo más representativo y de mayor uso en la cibernética organizacional, fue planteado por Stanford Beer y revisado por Raúl Espejo. Esta herramienta, proveniente del campo de la cibernética, explica las características estructurales de una organización con capacidad de adaptación, rompe los esquemas jerárquicos y facilita el diseño y el diagnóstico de la organización desde el punto de vista de su viabilidad.

Dado que el MSV es una herramienta de modelación muy poderosa, pero también difícil de usar en la práctica, existe una metodología particular para su uso e interpretación,

denominada Viplan. La metodología Viplan tiene por objetivo entrelazar la estructura con la estrategia de la organización. De esta manera, para el estudio de la estructura y la estrategia se deben seguir los siguientes pasos: determinar la identidad de la organización, realizar la construcción de modelos estructurales, hacer el desdoblamiento de complejidad, llevar a cabo la distribución de discrecionalidad y, finalmente, generar el modelamiento de la estructura de la organización, este último paso únicamente estudia la estructura.

Este trabajo busca establecer las principales problemáticas que se presentan en Corabastos desde el estudio de su estructura organizacional, con el fin de plantear herramientas que permitan mejorar las condiciones actuales de la corporación. De esta manera, se pretenden plantear elementos de juicio basados en un estudio riguroso para la mejora del funcionamiento de la corporación. Se espera que los resultados arrojados de la presente investigación permitan mejorar el proceso de la cadena de abastecimiento agroalimentaria en Corabastos. Si bien las cifras relacionadas sobre el estudio de la academia en torno a esta institución tan importante para la seguridad alimentaria se podrían atribuir a la limitada información y su difícil consecución, como fruto de este trabajo se ha encontrado que cualquier estudio o aporte que se realice será escuchado y recibido por los directivos de la corporación, por lo tanto, si bien la investigación de otras temáticas como la bolsa de valores, Transmilenio u otros son relevantes, no hay que pasar por alto temáticas tan elementales como la seguridad alimentaria, el aporte al desarrollo rural y la sostenibilidad de estas.

Metodología

Como herramienta para abordar el estudio científico, organizado y riguroso de la estructura organizacional de Corabastos, se empleó el MSV, una herramienta metodológica para realizar un análisis organizacional y fomentar cambios. Los resultados del MSV facilitan el diseño y el diagnóstico de las estructuradas organizacionales

para que sean viables. La viabilidad organizacional, de acuerdo con Espejo y Reyes, corresponde a la capacidad de mantener una existencia separada (Espejo y Reyes, 2011, p. 92) de cualquier otro organismo. Lo anterior, es aplicable, en este caso, en la estructura de Corabastos, porque permite establecer controles y mejoras desde los procesos misionales fortaleciendo los procesos de apoyo.

El MSV vuelve a la unidad más eficiente, aminorando las amenazas y aumentando las fortalezas del sistema, permitiendo que la empresa se consolide con un modelo de negocio viable y mejore sus ingresos (Arnold, 1989).

Es menester aclarar que el MSV por sí mismo no es directamente aplicable, sino que funge como el marco conceptual. Para su estudio y aplicación, el MSV se puede aplicar mediante la metodología Viplan, la cual permite entender el funcionamiento de una organización y las relaciones que existen en el medioambiente de esta, para lograr encontrar errores y plantear posibles soluciones. Cabe resaltar que los cuatro primeros pasos de Viplan están relacionados con la estructura y la estrategia de la organización, mientras que el último paso hace referencia exclusivamente a la estructura de la organización.

Tanto el MSV como el Viplan son herramientas adscritas a la disciplina que hoy se conoce como pensamiento sistémico (PS), el cual busca apartarse de las aproximaciones tradicionales que resumían los problemas organizacionales a metodologías de “sistemas duros”, donde objetivos y propósitos estaban definidos desde el comienzo, basándose en una estructura organizacional bien definida, es decir, jerárquica (Murillo, 2000). En el enfoque tradicional, los planes estratégicos eran formulados desde la gerencia e implementados por medio de instrucciones que descendían a través de cada línea jerárquica, sin embargo, hoy se sabe que este es un método demasiado lento y poco flexible para afrontar la velocidad del cambio y la complejidad que existe en el medioambiente de una organización (Espejo y Gill, 2014, p. 1).

En respuesta a lo anterior nace el pensamiento sistémico como el medio que permitió entender el mundo de manera integral.

El pensamiento sistémico ve las interrelaciones entre todas las partes de un todo y no como cada parte individual, generando la evolución de una organización estática a una organización tipo red, que cuenta con una distribución más amplia de información para llegar a los que verdaderamente hacen el trabajo en tiempo real (Espejo y Gill, 2014, p. 1). Hoy en día, gracias a la cibernética organizacional que es una disciplina perteneciente a la teoría general de las organizaciones, es posible describir las condiciones necesarias y suficientes para que una organización sea viable.

Al aplicar los anteriores conceptos a Corabastos, se deduce con facilidad que la central es un mega sistema abierto que depende de varios subsistemas para aliviar la entropía diaria que lo amenaza y que es vulnerable a la situación económica y política del país y de la región. Con base en esta evolución de las organizaciones y el análisis de cómo logra funcionar el cuerpo humano, con tantos sistemas independientes que están enfocados en una sola meta, Stafford Beer crea el MSV, definiendo de manera general un sistema como “un conjunto de partes interrelacionadas que nosotros entendemos como un todo” (Espejo y Reyes, 2011) y en el “contexto de las organizaciones, definió un sistema como el conjunto de actividades humanas interrelacionadas que apuntan a un propósito” (Universidad de los Andes, 2007, p. 3).

El levantamiento de los parámetros e información que requiere la metodología Viplan se obtuvo de fuentes primarias y secundarias. Corabastos accedió y colaboró con la presente investigación al facilitar documentos relacionados con su constitución, estructura, funcionamiento, entre otros. Los autores recurrieron también a las bases de datos de sus principales accionistas tales como el Ministerio de Agricultura, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá, para

obtener documentación relacionada. Asimismo, los autores realizaron el levantamiento de la información en campo a través de testimonios, entrevistas y fotografías de las prácticas que se llevan a cabo en este centro de abasto, así como de los principales grupos de interés que convergen allí, tales como productores, comerciantes, intermediarios, operarios, transportadores, funcionarios de soporte (vigilancia, administrativos) y autoridades.

La sistematización de la información, su orden y pertinencia para la investigación, fue seguida a través de la metodología Viplan. Asimismo, dentro de los diferentes pasos de la metodología, se usaron técnicas como Tascoi, desdoblamiento de complejidad, análisis de discrecionalidad y matriz función-recursión. Todas estas herramientas sintetizaron la información y las evidencias recolectadas en torno al marco conceptual planteado por el MSV, en pro de responder a la pregunta de investigación: ¿Es Corabastos una institución viable desde su estructura organizacional?

Resultados y discusión

Los resultados preliminares del estudio han realizado los siguientes hallazgos relevantes en torno al objetivo planteado:

1. La identidad de la corporación es clara, sin embargo, la misma no opera como un elemento que guíe el desarrollo de la organización, puesto que sus empleados no la consiguen aplicar en las actividades que desarrollan.
2. La organización posee una estructura organizacional que no ha evolucionado en por lo menos 40 años, lo que lleva a que los problemas internos de hace cuatro décadas sean los mismos que hoy en día se están presentando. En la misma medida, la ausencia de adaptación de la organización ha llevado a la existencia de funciones obsoletas o desactualizadas.

3. La corporación de abastos no cuenta con un mecanismo robusto de inteligencia y adaptación que le permita evaluar su entorno, identificar problemáticas y amenazas para su futuro.
4. La anterior conclusión no significa que el único problema esté en la ausencia de un mecanismo de inteligencia, por el contrario, el mecanismo de cohesión de la organización posee grandes problemas. Dentro de los principales se encuentra la incapacidad de generar canales de comunicación efectivos entre las áreas, lo que a su vez genera descoordinación entre los diferentes procesos.
5. La asignación de funciones de apoyo en la organización se ha descentralizado, pero de manera descuidada, en el sentido en que no se ha propendido por generar mecanismos de cohesión efectivos que generen sinergias positivas en la corporación.
6. La falta de actualización e incorporación de la tecnología en la corporación ha hecho que sus sistemas de monitoreo y coordinación se encuentren desactualizados y sean insuficientes para lidiar con la complejidad que afronta la organización. Lo anterior lleva a que una de las principales recomendaciones en pro de la mejora sea implementar herramientas que permitan la comunicación organizacional, al tiempo que se debe documentar el conocimiento, en especial, en los cargos directivos de la corporación. Adicionalmente, es necesario crear estrategias de comunicación para socializar las buenas prácticas organizacionales y la utilización del sistema de información Intranet, que ya apoya la gestión documental de la corporación.

Ahora, a partir de estos resultados preliminares, los autores consideran que los mismos son relevantes en por lo menos las siguientes dimensiones:

- a. El ODS 11 plantea una de sus metas (11.6) “reducir el impacto ambiental negativo *per cápita* de las ciudades...”, incluso prestando especial atención a la calidad del aire y la gestión de los desechos municipales y de otro tipo”. Para 2003 se tenía contabilizado que Corabastos generaba 50 toneladas de residuos, de los cuales el 90% era aprovechable. Asimismo, a pesar de que los autores encontraron evidencia de contratación de campañas de sensibilización para la separación en la fuente, no se evidenciaron acciones de implementación y acción efectivas al respecto.

Claramente, este problema, relacionado con la institución, que se encuentra dentro de las problemáticas que debería atender esta organización, no se está gestionando de manera eficaz y podría contribuir al logro de la meta aludida. Los autores atribuyen esta desatención a la obsoleta estructura organizacional, formulada hace más de 40 años y no preparada para conceptos relativamente nuevos como separación en la fuente, economía circular o incluso reciclaje y aprovechamiento de residuos.

- b. En la misma línea propuesta por la meta 11.6, se pide considerar el esquema de funcionamiento de los procesos comerciales que operan en las instalaciones de Corabastos (figura 1).

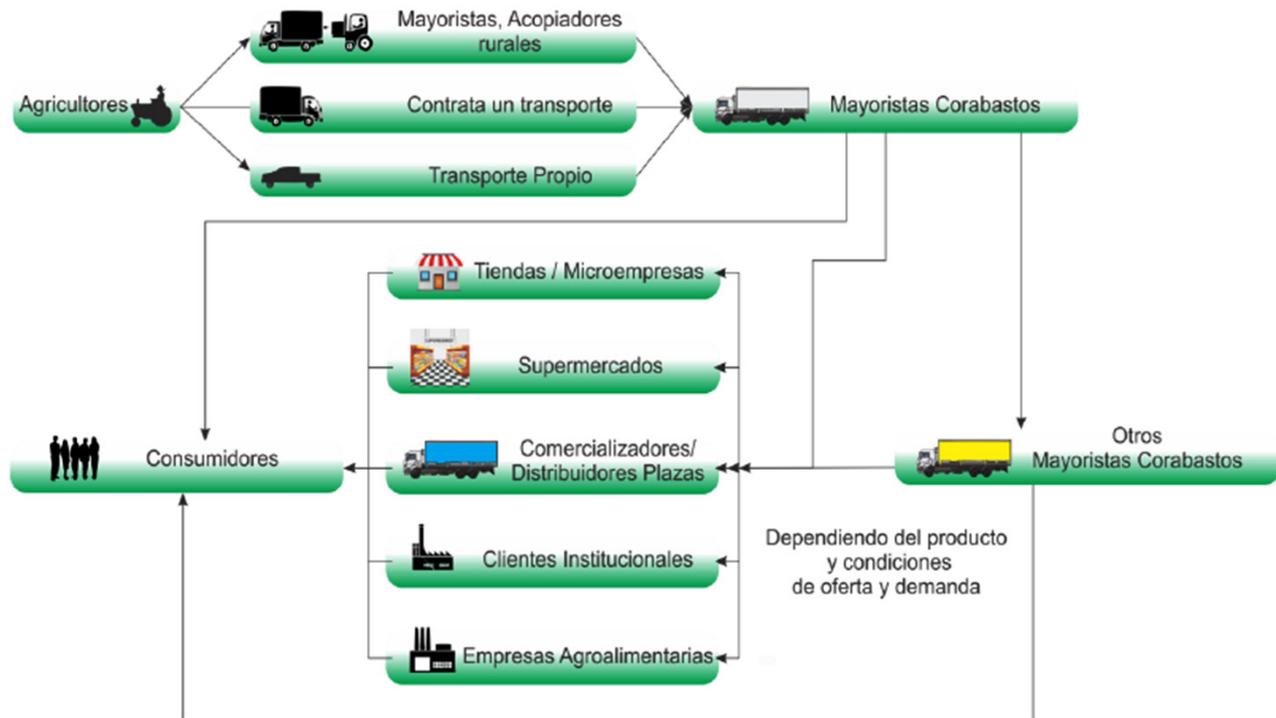


Figura 1. Proceso de comercialización de Corabastos

Fuente: elaboración propia.

Sobre este esquema se hacen las siguientes reflexiones: en primera instancia, es posible observar la existencia de múltiples intermediarios transportadores, caracterizados por ser típicamente vehículos operados con combustible Diésel, que son convocados a la planta física de Corabastos y que no cuenta con vías suficientes ni capaces de tolerar los picos que se generan, que ya en el año 1984 se cuantificaba en 10 000 vehículos. Entendiendo que la mayoría de estos vehículos provienen de las afueras de Bogotá, atenderlos en una ubicación central, donde se encuentra la central en este momento, genera para la sociedad un agregado no deseable, en términos de aumentar las emisiones contaminantes y no ser eficaces en el uso de los recursos, sin mencionar las consecuencias sociales y el tráfico que esto ocasiona.

c. En cuanto a las metas 12.2 (“...lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los

recursos naturales...”) y 12.3 (“...y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha”), estas se pueden gestionar como parte de la misión de Corabastos, sin embargo, es menester considerar que ni actualmente, ni por las falencias en la inteligencia y la cohesión diagnosticada arriba, se está haciendo nada actualmente para lograr verdaderos cambios hacia dichas metas. En opinión de los autores, estas son las metas más importantes que se pueden gestionar con el rol (la identidad) de Corabastos, pero son las más difíciles de alcanzar. La razón: Corabastos posee una estructura organizacional que no la hace viable, que no le permite detectar las amenazas a su permanencia y que solamente le permitirá subsistir en el mediano plazo. En el largo plazo, 2030, para cuando están planteadas las metas, Corabastos será un ente

obsoleto, por no articularse con los cambios requeridos en su entorno y por promover un modelo de negocio no responsable con el ambiente, nada sostenible y basado en no usar de manera eficiente los recursos naturales.

Conclusiones

La originalidad del presente trabajo radica en dos elementos, el primero consiste en que estudia una entidad sumamente importante para la cadena de suministro de los productos agrarios y fundamental en la seguridad alimentaria del país, la cual no ha sido abordada como se merece por la academia. El segundo elemento corresponde al enfoque que se aborda, no se ataca ni enumeran cada uno de los problemas y su posible solución, sino se hace un diagnóstico en cuanto a la principal fuente de estos. En este caso, se encuentra que el principal problema que afronta Corabastos es su estructura organizacional, la cual no ha evolucionado en 40 años, es obsoleta para los desafíos que afronta y no posee cohesión ni inteligencia organizacional que le permita evolucionar. La ventaja de abordar este enfoque es que permite detectar la falla principal, que, de ser corregida, permitirá que las soluciones que se presenten a cada uno de los problemas que rodean a la organización, sean duraderas y efectivas.

Además de lo anterior, el aporte del presente trabajo es que expone y denuncia la falta de apoyo de la academia y los investigadores en los múltiples problemas que se pueden abordar con esta entidad, desde la teoría de diferentes campos. Así, se resalta la importancia estratégica que tiene Corabastos para lograr sinergias e implementar soluciones que propendan por alcanzar las metas asociadas a los ODS. El presente estudio aún está en curso y por ende sus resultados, aunque preliminares, son útiles para motivar aportes desde diferentes disciplinas a la complejidad que representan los problemas de la organización estudiada.

Referencias

- Arnold, M. (1989). Teoría de Sistemas, Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann. *Revista Paraguaya de Sociología*, 26(75), 51-72.
- Corporación de Abastos de Bogotá S. A. (2014). *Manual de Funciones*. Bogotá: Corabastos S. A.
- Corporación de Abastos de Bogotá S. A. (s. f.). Corabastos. Recuperado de: <http://www.corabastos.com.co>
- Corporación de Abastos S. A. (2011). *Informe de Gestión 2010*. Bogotá: Corabastos S. A.
- Escallón, C. y Sokoloff, V. (1984). *Diagnóstico Institucional de la Corporación de Abastos de Bogotá S. A., Corabastos*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Espejo, R. (1999). Aspects of identity, cohesion, citizenship and performance in recursive organisations. *Kybernetes*, 28(6-7), 640-658. DOI: 10.1108/03684929910282935
- Espejo, R. (2008). Observing Organisations: The Use of Identity and Structural Archetypes. *International Journal of Applied Systemic Studies*, 2(12), 6-24. DOI: 10.1504/IJASS.2008.022791
- Espejo, R. y Gill, A. (2014). *The Viable System Model as a Framework for understanding Organizations*. Recuperado de <http://www.phrontis.com/syncho/V1.pdf>
- Espejo, R. y Reyes, A. (2011). *Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model*. Berlín: Springer.
- Espejo, R., Bowling, D. y Hoverstadt, P. (2014). The viable system model and the viplan software. *Kybernetes*, 28(6-7), 661-678. DOI: 10.1108/03684929910282944

Martínez, R. (1999). *Privatización de Corabastos* (trabajo de grado). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Murillo R. (s. f.). *Aplicación de SSM y uso del MSV en la comunidad de la vereda Laguneta*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Narvarte, P. y Careaga, C. (2016). El modelo del sistema viable: Una referencia estratégica para el estudio organización al del sector cooperativo chileno. *REVESCO*

Revista de Estudios Cooperativos, 121, 173-204. DOI: 0.5209/rev_REVE.2016.v121.49702

Suárez, R. (1983). *Análisis de la Corporación de Abastos de Bogotá, Corabastos S. A.* Bogotá: SEGA.

Universidad de los Andes. (2007). *Guía para la implantación del Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. Bogotá: Universidad de los Andes.