

# REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA EN COLPAS:

"PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRUCTURA,  
FUNCIONES, PROCESOS Y SISTEMA DE  
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL"

Práctica Profesional 2025

Autor: Lautaro Maria Garcia Barraza

Email: [lautaromariagarcia@gmail.com](mailto:lautaromariagarcia@gmail.com)

Tutor: Diego Ezequiel Assaf



## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>Situación Problemática.....</b>	<b>4</b>
<b>Preguntas de Investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo General .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>6</b>
<b>Marco Teórico.....</b>	<b>6</b>
<b>Aplicación.....</b>	<b>8</b>
<b>Etapas de Relevamiento .....</b>	<b>8</b>
Sistema Organizativo.....	9
Sistema de Decisiones.....	10
Sistema de Información .....	11
Sistema de Procesos y Procedimientos.....	11
<b>Etapas de Diagnóstico .....</b>	<b>15</b>
<b>Propuestas de Mejora .....</b>	<b>17</b>
Subsistema Organizativo.....	18
Subsistema de Decisiones .....	20
Sistema de Información .....	22
Sistema de procesos y procedimientos.....	23
<b>Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>32</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>33</b>
<b>Agradecimientos.....</b>	<b>44</b>



## Resumen

El presente trabajo se desarrolla en el ámbito de Colpas, institución dedicada a la regulación y representación del ejercicio profesional farmacéutico en la provincia. El estudio identifica dificultades en la definición y comunicación de las responsabilidades y tareas de los distintos puestos, particularmente en las áreas de Liquidaciones, Tesorería y Mesa de Entrada. La ausencia de documentación formal y la transmisión oral de funciones generan superposición de tareas, vacíos de responsabilidad y dependencia del conocimiento individual del personal.

El objetivo general del trabajo es diseñar un Manual de Funciones que formalice las responsabilidades y tareas de cada puesto, con el fin de optimizar la gestión interna y mejorar la claridad organizacional en Colpas. Para ello, se desarrolló un estudio cualitativo de alcance descriptivo–propositivo, y con diseño de investigación–acción, empleando entrevistas estructuradas, observación participante y cuestionarios autoadministrados como técnicas principales de recolección de datos.

El marco teórico se sustenta en la teoría de los sistemas administrativos y sus subsistemas —organizativo, decisional, informacional y procedimental—, lo que permite interpretar las disfunciones detectadas y orientar las propuestas de mejora. Asimismo, se incorporan herramientas administrativas complementarias, como cursogramas de procesos clave, organigramas, y otras propuestas orientadas a fortalecer la comprensión de los circuitos internos.

Se espera que el Manual de Funciones y las herramientas asociadas contribuyan a mejorar la coordinación interáreas, reducir la dependencia del conocimiento tácito y fortalecer la continuidad operativa de Colpas.

**Palabras Clave:** administración, procesos, organización, Colpas



## Introducción

La industria farmacéutica argentina constituye uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), durante el primer trimestre de 2025 la facturación del sector alcanzó 2.300.931,5 millones de pesos, lo que representa un aumento interanual del 74,3 %, impulsado tanto por la producción local como por la reventa de especialidades medicinales importadas (INDEC, 2025). Este crecimiento refleja una fuerte demanda interna y una participación activa de los actores vinculados al sector.

En este contexto, las instituciones que nuclean a los profesionales farmacéuticos desempeñan un rol esencial en la matriculación, supervisión ética y articulación con organismos públicos y privados. Entre ellas se encuentra Colpas, entidad con más de cuarenta años de trayectoria y más de 1000 socios activos, encargada de representar a los profesionales, garantizar el cumplimiento normativo y ofrecer servicios administrativos como la gestión de convenios con obras sociales, la presentación y cobro de recetas, el asesoramiento técnico y legal, y la capacitación continua.

La estructura de Colpas combina una Comisión Directiva electa cada dos años y un equipo administrativo que gestiona las operaciones diarias. Las áreas de Liquidaciones, Tesorería, Mesa de Entrada, Secretaría, Recepción, Cómputo y Auditoría de Farmacias resultan fundamentales para su funcionamiento operativo. Sin embargo, la ausencia de documentación formal sobre las tareas y responsabilidades de cada puesto, sumada a la transmisión oral de procesos y la alternancia periódica de autoridades, ha generado dificultades de coordinación, vacíos funcionales y una marcada dependencia del conocimiento individual del personal.

Frente a este escenario, se vuelve necesario formalizar la estructura funcional y mejorar los mecanismos de comunicación interna, con el fin de garantizar continuidad operativa, claridad organizacional y eficiencia en la ejecución de los circuitos administrativos.

El presente trabajo se propone abordar esta problemática mediante el diseño de un Manual de Funciones, complementado con herramientas administrativas como cursogramas de procesos clave, orientadas a fortalecer la comprensión integral de la operatoria de Colpas y mejorar la coordinación entre sus áreas.

## Situación Problemática

En Colpas se identifican dificultades vinculadas a la definición, comunicación y delimitación de las funciones y responsabilidades de los distintos puestos administrativos. Actualmente, las tareas se transmiten principalmente de manera oral, sin documentación formal que establezca qué debe hacer cada área o cómo deben ejecutarse los circuitos administrativos.

Estas dificultades se observan principalmente en las áreas operativas como Liquidaciones, Tesorería, Mesa de Entrada, Cómputo, Recepción y Secretaría, donde los empleados no cuentan con un punto de referencia claro para conocer el alcance real de sus funciones.



Esto genera diferencias en los criterios de trabajo, superposición de tareas entre sectores y, en algunos casos, vacíos funcionales que dificultan la continuidad de los procesos.

La falta de definiciones formales también afecta a los nuevos empleados que ingresan en reemplazo de otros, quienes dependen del conocimiento transmitido verbalmente por el personal que ya ocupa los puestos. Este mecanismo prolonga los tiempos de inducción y adaptación, y puede derivar en interpretaciones distintas sobre cómo deben ejecutarse las tareas o qué responsabilidades corresponden a cada rol.

Asimismo, se identificaron inconsistencias en la distribución real de actividades. Por ejemplo, el área de Liquidaciones asume tareas como el soporte básico de sistemas o la gestión de comunicaciones internas, actividades que exceden su función central pero que fueron incorporadas de manera informal ante la ausencia de delimitación formal de responsabilidades. A su vez, la inexistencia de un organigrama documentado genera líneas de comunicación paralelas e informales que dificultan la supervisión, el control interno y la coordinación entre sectores.

Estas situaciones afectan tanto al personal operativo como a las autoridades electas, quienes, al asumir funciones, no cuentan con instrumentos que les permitan comprender la estructura interna, las responsabilidades asignadas a cada área ni el circuito completo de los procesos administrativos. Esto dificulta la toma de decisiones, la continuidad entre gestiones y la trazabilidad de los procedimientos.

La problemática descrita resulta relevante porque impacta directamente en la eficiencia de los procesos administrativos, en la claridad organizacional y en la coordinación entre áreas, elementos fundamentales para el funcionamiento operativo de Colpas.

## **Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo es la situación actual de la organización en términos de definición y comunicación de funciones?
- ¿Qué características presenta la estructura administrativa de Colpas en cuanto a la distribución de roles y responsabilidades?
- ¿Qué mejoras o herramientas pueden implementarse para optimizar la gestión interna y fortalecer la claridad organizacional?

## **Objetivo General**

Diseñar un Manual de Funciones que formalice las responsabilidades de los puestos administrativos de Colpas, con el fin de mejorar la claridad organizacional y la coordinación interna.



## Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la organización en términos de definición y comunicación de funciones, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- Comprender las características de la estructura administrativa del Colpas en cuanto a la distribución de roles y responsabilidades, evaluando posibles superposiciones o vacíos de funciones.
- Proponer herramientas administrativas que contribuyan a mejorar la gestión interna y fortalecer la claridad organizacional, tomando como producto central el diseño del Manual de Funciones y complementándolo con instrumentos de apoyo.

## Marco Metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará un enfoque cualitativo, con alcance descriptivo–propositivo, y con diseño investigación – acción, ya que comprende el problema actual de la empresa y plantea posibles planes de acción para resolverlo.

Para la recolección de datos se utilizarán tres técnicas principales. En primer lugar, entrevistas en profundidad de carácter estructurado, elaboradas a partir de una guía de preguntas predefinida, con el objetivo de relevar información precisa sobre las funciones, procesos y procedimientos vigentes, así como sobre la estructura organizativa actual. Este instrumento permitirá obtener datos comparables entre las distintas áreas y puestos. En segundo lugar, se aplicará observación participante, que facilitará el registro directo de las tareas realizadas por el personal, la interacción entre sectores y el flujo de los circuitos administrativos. Esta técnica permitirá contrastar la información declarada en las entrevistas con la observada en la práctica cotidiana.

Por último, se implementarán cuestionarios autoadministrados a través de la plataforma Google Forms, orientados a complementar la información obtenida en las entrevistas y a facilitar la participación del personal en el proceso de relevamiento, permitiendo recopilar percepciones individuales sobre las tareas, responsabilidades y dinámica de trabajo de cada área.

El análisis de los datos obtenidos se realizará mediante triangulación de fuentes y técnicas, lo que permitirá validar la información y garantizar la consistencia de los hallazgos.

## Marco Teórico

La correcta administración de una organización no depende únicamente de la calidad de sus productos o servicios, ni de la disponibilidad de recursos financieros o tecnológicos, sino también de la existencia de sistemas administrativos eficientes que aseguren un funcionamiento ordenado y sostenible. Chiavenato (2007) sostiene que la administración es un proceso que implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos propuestos. En este sentido, un sistema



administrativo deficiente puede generar disfunciones internas que comprometan la continuidad operativa y la calidad del servicio, incluso en organizaciones con condiciones favorables en otras áreas.

### **Sistema Administrativo y sus subsistemas**

Koontz y Weihrich (2012) afirman que un sistema administrativo debe concebirse como un conjunto de procesos interrelacionados que, mediante políticas y procedimientos, permiten la ejecución oportuna de las operaciones, el uso racional de recursos y la provisión de información pertinente para la toma de decisiones. Este sistema, a su vez, se compone de distintos subsistemas que interactúan de manera coordinada.

### **Sistema de estructura y organización**

Henry Mintzberg (2006) define la estructura organizacional como “la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y la coordinación de estas”. Una estructura formal establece relaciones predefinidas —representadas habitualmente en un organigrama—, delimita funciones, distribuye responsabilidades y define jerarquías de autoridad. Cuando la estructura es difusa o se transmite de manera informal, surgen riesgos de duplicidad de tareas, vacíos funcionales y dificultades para coordinar las áreas. Estos problemas se reflejan en la experiencia cotidiana de organizaciones donde el conocimiento del funcionamiento interno depende exclusivamente de las personas que ocupan un cargo, sin existir mecanismos institucionales claros para su transferencia.

### **Sistema de decisiones**

Según Simon (1997), la toma de decisiones constituye el núcleo de la actividad administrativa, dado que toda acción organizativa es, en última instancia, consecuencia de una decisión adoptada en algún nivel jerárquico. Un sistema de decisiones eficaz requiere que las atribuciones y responsabilidades estén claramente definidas, de modo que los directivos y empleados puedan actuar en condiciones de eficiencia y con un nivel de flexibilidad acorde a las necesidades de la organización. Cuando las funciones no están bien delimitadas, la toma de decisiones se ve obstaculizada, generando retrasos y posibles conflictos entre áreas.

### **Sistema de información**

La información es el insumo esencial para que las decisiones sean oportunas y correctas. Laudon y Laudon (2016) señalan que un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recolecta, procesa, almacena y distribuye información para apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control. En organizaciones donde los flujos de información no están estandarizados, es común que la comunicación interna sea fragmentada, lo que provoca errores, pérdida de datos relevantes y dependencia excesiva del conocimiento individual.

### **Sistema de procesos y procedimientos**



La Norma ISO 9000:2000 define un proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados con valor para el cliente interno o externo. Harrington (1993) complementa esta idea al señalar que un proceso efectivo es aquel que agrega valor de forma sistemática y puede medirse en términos de cantidad, calidad, costo y tiempo de entrega. En la práctica, la ausencia de procedimientos documentados conduce a una variabilidad en la ejecución de tareas y a la falta de uniformidad en los resultados, dificultando la coordinación y el control.

### **La gestión integral de los subsistemas administrativos como condición de eficiencia**

La comprensión integrada de los subsistemas administrativos resulta fundamental para garantizar la coherencia y el funcionamiento armónico de cualquier organización. Cuando estos componentes operan de manera desarticulada, la administración pierde capacidad de control, coordinación y desempeño efectivo. En este sentido, la falta de definición formal de la estructura, la ausencia de criterios claros de decisión y la circulación informal de la información generan procesos heterogéneos, difíciles de supervisar y con escasa trazabilidad. Como plantea Drucker (1999), “lo que no se define, no se puede medir; lo que no se mide, no se puede gestionar; y lo que no se gestiona, no se puede mejorar”. Bajo esta perspectiva, la gestión eficiente requiere sistemas claramente delimitados, interrelacionados y sostenidos por instrumentos formales que permitan evaluarlos y corregirlos. Por ello, el análisis de las interdependencias entre estos subsistemas constituye una base teórica esencial para interpretar las disfunciones identificadas y orientar propuestas que promuevan la eficiencia, la continuidad operativa y la coherencia organizacional.

## **Aplicación**

El desarrollo del trabajo se realiza en tres etapas: Etapa de relevamiento, Etapa de diagnóstico, Etapa de propuestas de mejora.

### **Etapa de Relevamiento**

Las tareas de relevamiento desarrolladas en Colpas tuvieron por objetivo conocer, en forma general, el funcionamiento operativo de las distintas áreas de la institución, procurando:

- Relevar los principales procesos administrativos, contables y de gestión interna.
- Evaluar, en forma general, las funciones y tareas del personal entrevistado.
- Identificar los niveles de autorización, operación y control en los distintos circuitos administrativos.
- Analizar los sistemas de gestión y soportes de información actualmente en uso.
- Reconocer observaciones y debilidades en los procesos administrativos relevados.



Para ello se realizaron entrevistas estructuradas (Apéndice 1: Formulario de relevamiento) a integrantes de las áreas de:

- Liquidaciones
- Tesorería
- Mesa de Entrada
- Secretaría
- Recepción
- Auditoría de Farmacias
- Cómputo

Con el fin de relevar de manera específica sus funciones, responsabilidades y dinámicas de trabajo, se complementó esta técnica con observación participante, registrando el desarrollo cotidiano de las tareas, la interacción entre sectores y la circulación de la información.

El relevamiento permitió recabar información organizada en torno a cuatro ejes principales: **sistema organizativo**, **sistema de decisiones**, **sistema de información** y **sistema de procesos y procedimientos**. Esta información se presenta a continuación, constituyendo la base para el diagnóstico posterior.

### **Sistema Organizativo**

El relevamiento permitió identificar la estructura de Colpas y los principales sectores que la integran. La institución está dirigida por una Comisión Directiva, cuyos integrantes son elegidos mediante el voto de los farmacéuticos matriculados cada dos años. Esta comisión establece las directrices generales de funcionamiento y supervisa la gestión administrativa, apoyándose en un equipo de personal operativo y administrativo.

En la práctica, se distinguen las siguientes áreas principales:

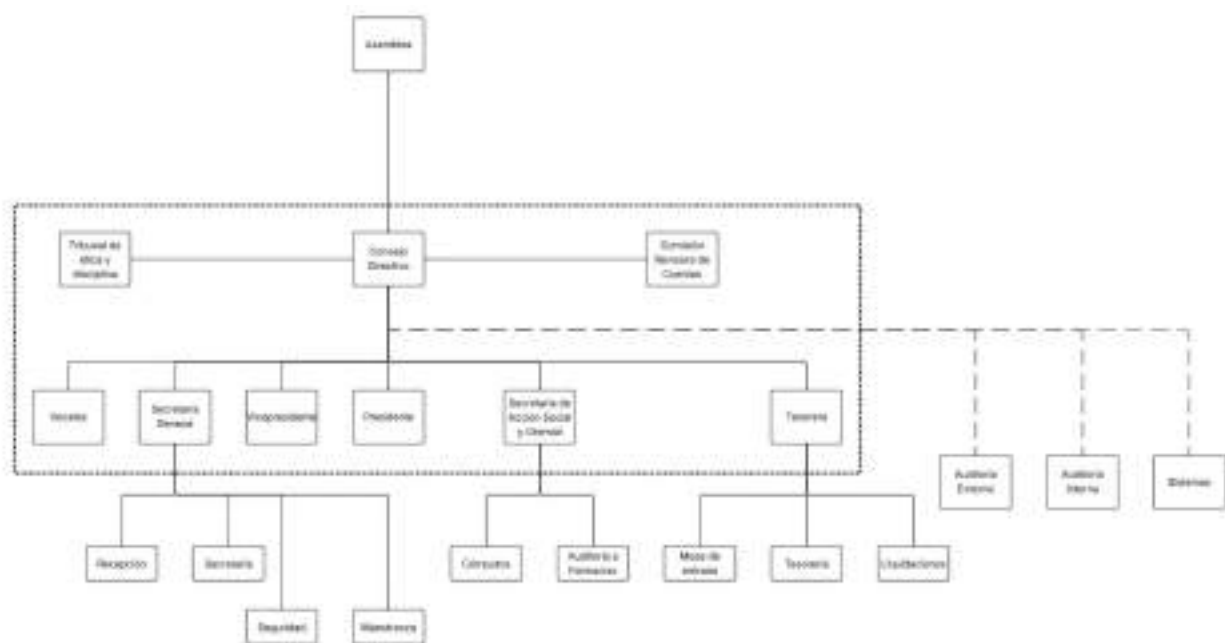
- Liquidaciones: sector encargado de la gestión de pagos a farmacias, revisión de bonificaciones, notas de recupero, conciliaciones bancarias y procesamiento de impuestos.
- Tesorería: responsable de la administración de fondos, emisión de órdenes de pago, depósitos y control de movimientos financieros.
- Mesa de Entrada: dedicada a la recepción de documentación, atención a socios, registro de trámites y gestión de cuotas sociales.
- Secretaría: área que coordina la comunicación institucional, manejo de expedientes y apoyo administrativo a la Comisión Directiva.
- Recepción: sector que brinda atención inicial a socios y público en general, canalizando consultas y derivaciones.
- Cómputo: encargado de brindar soporte en sistemas informáticos y gestión de la información.
- Auditoría de Farmacias: área orientada al control del cumplimiento normativo en las farmacias matriculadas y a la supervisión de convenios con obras sociales.



Durante el relevamiento se observó que Colpas no cuenta con un organigrama formalizado ni documentado. La estructura organizativa se fue conformando de manera gradual a lo largo del tiempo, a partir de necesidades operativas y decisiones coyunturales, lo que derivó en la creación de las áreas funcionales mencionadas y en la designación de responsables sin una definición jerárquica formal.

Se elaboró un organigrama preliminar en base a las entrevistas y la observación directa, donde se visualizan las áreas existentes y sus vínculos de dependencia funcional con la Comisión Directiva. Este esquema refleja cómo la institución opera actualmente, sin que existan líneas formales de autoridad ni descripciones de puesto validadas oficialmente.

**Gráfico 1: Organigrama Actual Relevado**



**Fuente:** Elaboración propia

### Sistema de Decisiones

El relevamiento permitió reconocer que, en Colpas, la toma de decisiones se encuentra fuertemente concentrada en la Comisión Directiva, órgano elegido por los socios farmacéuticos cada dos años. Esta comisión define las políticas generales de la institución, aprueba los lineamientos estratégicos y autoriza los movimientos financieros de mayor envergadura. Las decisiones adoptadas en este nivel luego se transmiten a las áreas administrativas para su ejecución.

En el plano operativo, las áreas de Liquidaciones, Tesorería y Mesa de Entrada ejecutan las tareas siguiendo las instrucciones y criterios definidos por la dirigencia. El personal cuenta con un margen de autonomía limitado, ya que la mayoría de las decisiones relevantes —



por ejemplo, la autorización de pagos, la validación de liquidaciones o la definición de criterios de auditoría— requiere la aprobación previa de la Comisión Directiva.

Este esquema refleja un modelo de decisiones con predominio centralizado en la Comisión Directiva, donde las áreas administrativas cumplen un rol principalmente ejecutor, quedando la definición de lineamientos y autorizaciones en manos de la conducción electa.

### **Sistema de Información**

El relevamiento permitió identificar que Colpas cuenta con un sistema de gestión propio (ERP) desarrollado a medida, cuya administración y actualización dependen de un ingeniero externo. Este sistema constituye la base del funcionamiento administrativo, ya que a través de él se realizan la mayor parte de las tareas de gestión interna: carga y control de liquidaciones, administración contable, generación de órdenes de pago, gestión de socios y farmacias, entre otras.

El ERP también presenta una adaptación para los socios matriculados, quienes acceden mediante un usuario personal a su información profesional y, en caso de ser directores técnicos, a la correspondiente a la farmacia que representan.

Un aspecto relevante observado es que el sistema posee capacidad de evolución: a medida que el personal utiliza la herramienta en sus tareas diarias, puede solicitar modificaciones o mejoras, las cuales son desarrolladas posteriormente por el ingeniero encargado. De este modo, el ERP se ajusta progresivamente a las necesidades específicas de la institución, integrando nuevas funcionalidades y optimizando su uso.

Además del ERP, se utilizan otros canales de comunicación complementarios. La comunicación con los socios y entre las distintas áreas se realiza a través de correos electrónicos, línea telefónica fija y WhatsApp institucional. Cada sector cuenta con un número de teléfono móvil propio, de manera que existen grupos y contactos diferenciados para Liquidaciones, Tesorería, Mesa de Entrada, Auditoría de Farmacias, Secretaría y Recepción, lo que facilita el intercambio directo de información cotidiana con farmacias y asociados.

### **Sistema de Procesos y Procedimientos**

El relevamiento permitió identificar en detalle los procesos administrativos actualmente vigentes en Colpas, los cuales se desarrollan principalmente en las áreas de Liquidaciones, Tesorería, Mesa de Entrada, Auditoría de Farmacias, Cómputo, Secretaría y Recepción. A continuación, se presenta su descripción ordenada por áreas, según lo observado en entrevistas, documentación interna y observación participante.

#### **1. Área de Liquidaciones**

El área de Liquidaciones concentra los procesos vinculados a la gestión de recetas y pagos a farmacias. Las tareas observadas incluyen:

- Recepción y control de documentación enviada por farmacias (carátulas, bultos, resúmenes).
- Carga de información de recetas y datos asociadas en el ERP.

- Control de bonificaciones, aplicación de porcentajes y validación de valores.
- Generación de liquidaciones quincenales/mensuales, según la obra social.
- Revisión de notas de recupero y débitos, identificando inconsistencias enviadas por entidades externas.
- Elaboración de informes y reportes, incluyendo resúmenes por obra social, consolidaciones y cierre de períodos.
- Conciliaciones bancarias internas, en coordinación con Tesorería.
- Soporte a Capacitaciones, acondicionar instalaciones para capacitaciones y emisión de certificados por eventos.
- Reposición de insumos.
- Comunicación Interna.
- Soporte y Mantenimiento del Sistema y Red de Telecomunicaciones
- Interacción constante con Mesa de Entrada, Tesorería y Auditoría, ya que las actividades son interdependientes.

Los procedimientos se desarrollan mayormente en el ERP, complementados con documentación física cuando es requerida dependiendo de la obra social.

## **2. Área de Tesorería**

Los procedimientos relevados muestran que Tesorería se encarga de los procesos financieros y contables del organismo. Se identifican:

- Emisión de órdenes de pago a farmacias, proveedores y terceros.
- Gestión de transferencias, cheques y depósitos bancarios.
- Control de cuentas corrientes, saldos y movimientos.
- Recepción y verificación de comprobantes (facturas, recibos, notas de débito).
- Registro de pagos en el ERP y en plataformas bancarias externas.
- Arqueo y control de movimientos en efectivo, cuando corresponde.
- Coordinación con Liquidaciones para resolver diferencias entre montos generados y montos acreditados.
- Archivo y resguardo de documentación contable y financiera.

Los procesos combinan el uso del ERP, los sistemas bancarios digitales y documentación física (chequeras, recibos, comprobantes).

## **3. Área de Mesa de Entrada / Caja**

El área cumple un rol clave en la recepción documental y la atención directa al socio. Los procesos observados incluyen:

- Recepción de documentación formal, recetas físicas, solicitudes y trámites.
- Registro de ingresos y movimientos en planillas, sistema o cuadernos según el tipo de trámite.
- Atención al socio: altas, consultas, reclamos y seguimiento.
- Gestión de cuotas sociales, emisión y cobro.
- Derivación interna de documentación hacia Liquidaciones, Auditoría, Secretaría u otras áreas.
- Operación de Caja, recaudación diaria y cierre de movimientos.
- Manejo de documentación física y digital, según corresponda al tipo de trámite.

Este sector funciona como punto de enlace operativo entre los asociados y las áreas técnicas internas.

#### **4. Área de Auditoría de Farmacias**

El relevamiento mostró que esta área se orienta al control y supervisión normativa. Sus procesos principales incluyen:

- Control documental de farmacias adheridas, convenios y normativa aplicable.
- Revisión de recetas, validación de datos y aplicación de reglas de auditoría según cada obra social.
- Elaboración de notas de débito, derivadas de inconsistencias detectadas en auditorías manuales o electrónicas.
- Coordinación con Liquidaciones para unificar criterios y resolver diferencias.
- Gestión de normativas SIPROSA, vencimientos, verificaciones y reincorporaciones.
- Revisión de documentación respaldatoria (anexos, formularios, certificados).
- Atención técnica a socios y farmacias en temas de auditoría.

Este sector presenta una alta carga de control manual y análisis técnico.

#### **5. Área de Cómputo**

Cómputo sostiene el funcionamiento del ERP institucional y los procesos informáticos asociados. Sus tareas operativas incluyen:

- Carga, mantenimiento y actualización de convenios, valores y parámetros del ERP.
- Soporte técnico interno a todas las áreas (errores, consultas, bloqueos de usuario, cargas fallidas).
- Interacción con el ingeniero externo, quien desarrolla modificaciones o mejoras solicitadas.
- Administración de usuarios, permisos y accesos.

- Verificación de integridad de datos y resguardo de información.
- Intervención en procesos transversales, especialmente cuando hay fallas en carga, validaciones o cálculos automáticos.

Este sector es crítico para la continuidad operativa de Colpas debido a la dependencia estructural del ERP.

## 6. Área de Secretaría

El relevamiento identificó los siguientes procesos:

- Gestión de expedientes, archivado, altas y seguimiento.
- Redacción y emisión de notas, resoluciones y comunicaciones formales.
- Organización de documentación para Comisión Directiva.
- Administración de trámites institucionales (matriculación, SIPROSA, trámites normativos).
- Manejo de agenda institucional, reuniones y solicitudes.

Este sector articula documentación formal, trámites institucionales y comunicaciones internas.

## 7. Área de Recepción

Recepción constituye el primer contacto presencial. Sus procedimientos incluyen:

- Atención inicial al socio y al público, orientación y derivación.
- Recepción de recetas y emisión de acuse de recepción.
- Entrega de cheques a farmacias y socios, verificando identidad y registrando la entrega.
- Registro de visitas y entrega de documentación básica.
- Recepción de consultas sobre trámites, redirigiendo según área.
- Apoyo a Secretaría y Mesa de Entrada en actividades de alto flujo.
- Gestión preliminar de documentación ligera, cuando corresponde.

Su rol es fundamental para el flujo de socios hacia los demás sectores.

Como parte del trabajo de campo, se elaboraron Informes de Relevamiento específicos para cada una de las áreas administrativas, sistematizando funciones, tareas, responsabilidades y circuitos operativos. Sin embargo, debido a la extensión total del material, solo se incorpora en el Apéndice N° 2 el informe completo del área de Liquidaciones, el cual refleja fielmente el formato, nivel de detalle y metodología aplicada en todos los informes restantes.



## Etapa de Diagnóstico

A partir del relevamiento realizado en las distintas áreas administrativas de Colpas, se identificaron debilidades estructurales y operativas que afectan de manera directa la eficiencia institucional, la claridad de responsabilidades y la estandarización de los procesos internos.

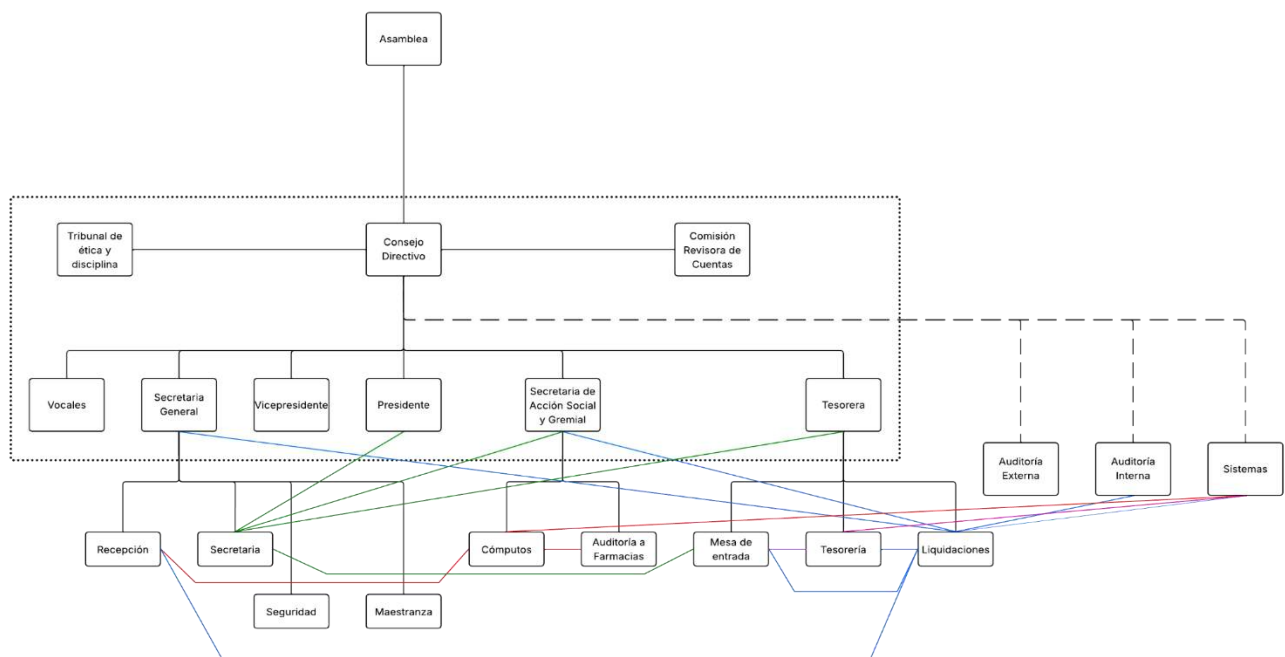
En términos generales, la organización funciona cotidianamente gracias al compromiso y la experiencia del personal, pero lo hace **sin una estructura formal que ordene funciones, relaciones jerárquicas y criterios operativos**. Esta falta de formalización constituye el eje central de los problemas detectados.

La primera debilidad identificada es la **ausencia de un organigrama institucional formalizado, aprobado y comunicado**. La estructura actual se configuró de manera empírica y evolutiva, respondiendo a necesidades operativas puntuales más que a un diseño organizativo planificado. En consecuencia, las relaciones entre áreas no siguen líneas jerárquicas definidas, sino vínculos informales que fueron desarrollándose con el tiempo.

Esto produce **superposición de tareas, vacíos de responsabilidad y ambigüedad en la toma de decisiones**, especialmente en procesos que involucren a más de un sector.

El análisis gráfico de las interrelaciones (Gráfico N.º 2) muestra la presencia de **líneas cruzadas entre sectores que, en teoría, no deberían depender entre sí**, como Tesorería y Auditoría, o Mesa de Entrada y Liquidaciones. Estas conexiones informales alteran la cadena de responsabilidades y complican la coordinación interdepartamental, además de fomentar la circulación de información por vías paralelas.

**Gráfico N° 2: Organigrama Relacional**



**Fuente:** Elaboración propia.





La falta de una estructura formal también provoca que las decisiones —incluso las operativas— se canalicen por **mecanismos informales**, sin criterios uniformes ni trazabilidad. Esto dificulta el control interno y genera diferencias en la forma de ejecutar tareas similares. La ausencia de reglas claras sobre niveles de autorización, límites de responsabilidad o procedimientos de escalamiento refuerza esta problemática.

Otro aspecto crítico es la **reasignación espontánea de tareas**. Debido a que no existen descripciones formales de puestos, varias responsabilidades fueron incorporándose de manera informal, según urgencias o disponibilidad del personal. Como resultado, algunos sectores realizan actividades que no corresponden a su función central. Un caso representativo es el de Liquidaciones, que además de sus tareas principales —control de recetas y generación de liquidaciones— también ejecuta actividades vinculadas a soporte técnico, comunicación interna, mantenimiento básico del sistema e incluso reposición de insumos. Este tipo de acumulación funcional se explica por la falta de límites claros y por la inexistencia de mecanismos que definan qué tareas corresponden a cada área.

En cuanto al sistema de información, se detectó una **dependencia crítica del ERP institucional**, el cual está desarrollado y mantenido únicamente por un ingeniero externo. Si bien el sistema se adapta eficazmente a las necesidades de Colpas, el conocimiento técnico está completamente concentrado en un solo profesional, lo que constituye un riesgo operativo importante. Además, el flujo informativo interno depende en gran medida de **comunicación oral, mensajes instantáneos y consultas informales**, lo que reduce la estandarización, dificulta la trazabilidad y aumenta la probabilidad de errores o interpretaciones divergentes.

Asimismo, se observó una **falta de claridad en las responsabilidades y alcances de cada puesto**. Aunque el personal domina las tareas cotidianas, no existe documentación que defina funciones, límites de actuación, vinculaciones formales ni criterios de coordinación. Esto genera dificultades para evaluar desempeños, identificar responsables o establecer controles coherentes con la estructura real.

Otra debilidad significativa es que los **procesos administrativos no son comprendidos integralmente por todos los sectores**. Cada área conoce su propio tramo del circuito, pero no necesariamente su inicio, su cierre ni su relación con otras áreas. Esta visión fragmentada provoca desarticulaciones operativas, interrupciones en el flujo de información y retrasos en tareas que dependen de la interacción entre sectores.

Finalmente, la inexistencia de un organigrama formal, sumada a la ausencia de manuales que documenten funciones, procedimientos y responsabilidades, condiciona la comprensión global del funcionamiento institucional. Tanto el personal operativo como los directivos electos —cuyo recambio es frecuente— requieren períodos prolongados de adaptación, ya que no disponen de documentos que expliquen de manera clara y sistemática qué tareas existen, quién las realiza, cómo se ejecutan y cómo se relacionan entre sí. Esto afecta la continuidad operativa, la eficiencia en la toma de decisiones y la estandarización de los procesos internos.



En síntesis, los hallazgos muestran que la principal dificultad de Colpas no radica en la ejecución de tareas ni en la capacidad del personal, sino en la ausencia de una formalización institucional que ordene la estructura, las responsabilidades y los procesos. Esta informalidad genera superposiciones, vacíos de responsabilidad, **dependencia del conocimiento tácito** y variabilidad operativa, afectando la coordinación interna y la eficiencia general del funcionamiento administrativo.

## Propuestas de Mejora

### Fundamentación general

La propuesta de mejora se orienta a resolver las debilidades identificadas en el diagnóstico, particularmente la falta de formalización organizativa, la superposición de funciones, la ausencia de lineamientos claros para la toma de decisiones, la fragmentación de los circuitos de trabajo y la escasa estandarización del sistema de información. Estas problemáticas afectan la claridad funcional, la coordinación interáreas y la continuidad operativa de Colpas.

Bajo un enfoque sistémico, la organización se concibe como un conjunto de componentes interdependientes —estructurales, decisionales, informacionales y procedimentales— cuyo funcionamiento articulado es fundamental para sostener la eficiencia institucional. En consecuencia, las mejoras propuestas no se orientan a un área aislada, sino a la formalización integral de las dinámicas administrativas, con el propósito de ordenar responsabilidades, transparentar circuitos y establecer criterios de actuación coherentes.

La intervención propuesta busca consolidar una estructura administrativa clara y predecible, que facilite la coordinación entre áreas, la adaptación de nuevos integrantes y la continuidad del funcionamiento institucional con independencia de los cambios directivos. Para ello, se plantea la adopción de herramientas formales que permitan documentar tareas, definir líneas de dependencia, estandarizar procesos y fortalecer el flujo de información, apoyándose en instancias de capacitación interna que aseguren su correcta implementación.

### Objetivos de la propuesta

#### Objetivo general

Optimizar la gestión administrativa y organizacional de Colpas mediante el diseño e implementación de herramientas formales de gestión —Manual de Funciones, organigrama institucional, cursogramas de procesos clave, canales de comunicación y estandarización del sistema ERP— que permitan fortalecer la claridad funcional, la coordinación interáreas y la continuidad operativa de la institución.

#### Objetivos específicos

- **Elaborar un Manual de Funciones** para todas las áreas administrativas (Apéndice N.º 3), definiendo responsabilidades, tareas, competencias y relaciones jerárquicas de cada puesto.



- **Diseñar un organigrama institucional actualizado**, coherente con la dinámica real de trabajo y aprobado formalmente por la Comisión Directiva.
- **Representar mediante cursogramas los procesos administrativos críticos**, identificando etapas, responsables, flujos de información y puntos de control (presentándose como ejemplo el circuito de gestión de recetas).
- **Proponer un canal de comunicación formal y unificado** que ordene la transmisión de información entre áreas y evite la dispersión actual de criterios.
- **Desarrollar acciones de capacitación interna** destinadas a la comprensión, adopción y correcta aplicación de las herramientas de gestión implementadas.
- **Diseñar un plan de estandarización y mejora del sistema ERP institucional**, orientado a reducir la variabilidad operativa, mejorar la trazabilidad y favorecer la autonomía técnica del organismo.

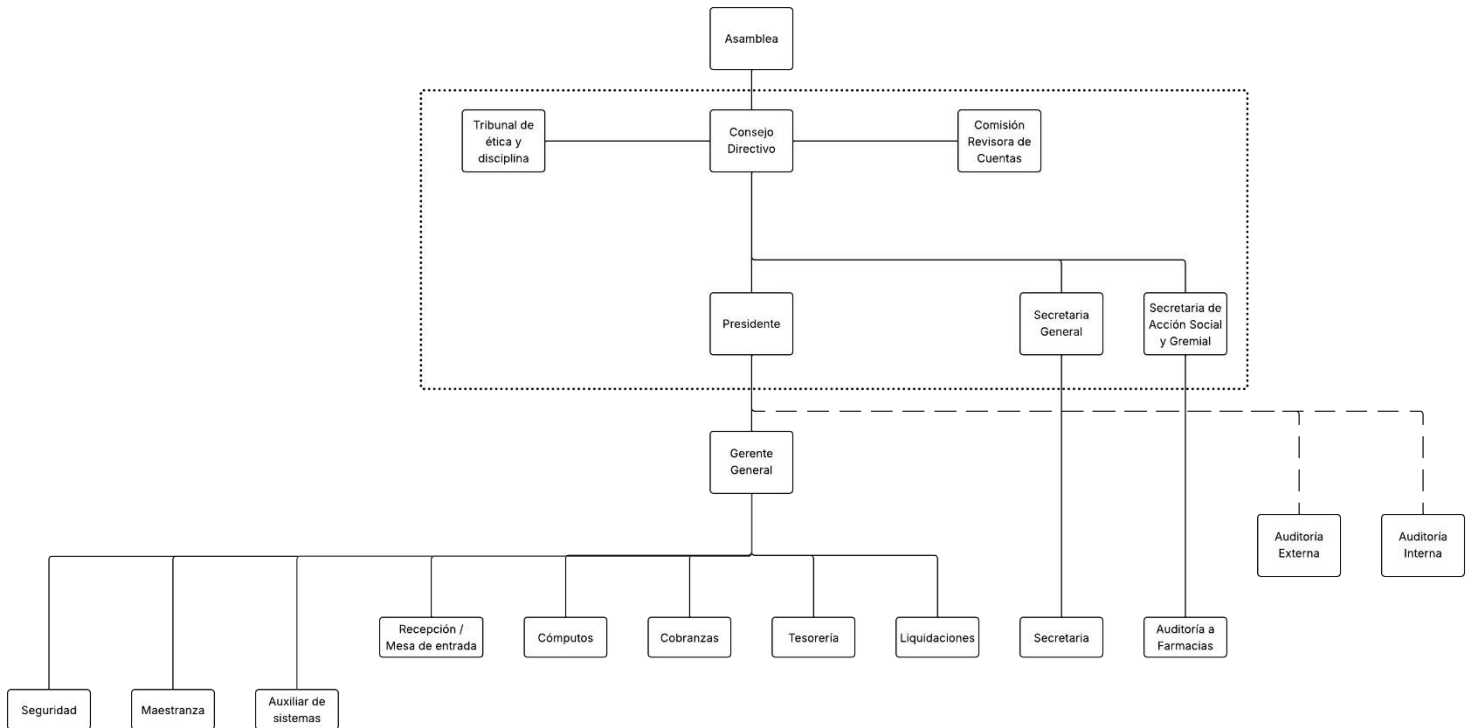
### **Subsistema Organizativo**

El subsistema organizativo constituye uno de los ejes principales de la propuesta de mejora, dado que las debilidades identificadas en el diagnóstico se originan, en gran medida, en la falta de formalización de la estructura interna y en la ausencia de definiciones claras sobre responsabilidades y jerarquías. La estructura actual opera sobre la base de prácticas históricas y vínculos informales, lo que genera superposiciones funcionales, vacíos de responsabilidad y dificultades para coordinar el trabajo entre áreas.

Con el fin de corregir estas debilidades, se propone la **actualización y formalización de un nuevo organigrama institucional** (ver Gráfico N° 3), elaborado en coherencia con la dinámica real observada durante el relevamiento y orientado a otorgar claridad sobre los niveles jerárquicos, las líneas de dependencia y las funciones de cada área. Este organigrama reemplaza la estructura empírica actualmente vigente y permite ordenar la lógica administrativa de la institución.



**Gráfico N° 3: Organigrama Propuesto**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Creación del cargo de Gerente General:** Se incorpora la figura de un **Gerente General**, ubicada inmediatamente por debajo de la Comisión Directiva. Su función es coordinar la gestión operativa de todas las áreas administrativas, articular lineamientos con la dirigencia, asegurar la uniformidad de criterios y fortalecer la continuidad operativa más allá de los cambios de autoridades. Este rol actúa como nexo directo entre el plano estratégico (Comisión Directiva) y el plano operativo (personal administrativo), reduciendo la centralización excesiva detectada en el diagnóstico.

**Reorganización de áreas y redefinición de funciones:** A partir del análisis del funcionamiento cotidiano, se propone una reorganización que permite disminuir la fragmentación operativa y mejorar el flujo de trabajo:

- **Unificación de Mesa de Entrada y Recepción** en un único sector, responsable de la atención al asociado, la recepción documental y la derivación interna.
- **Transformación del antiguo puesto de Mesa de Entrada en el área de Cobranzas**, concentrando la gestión de cuotas sociales, cobros, recaudación diaria y registros asociados.

Esta reorganización corrige superposiciones detectadas y permite una gestión más ordenada y coherente del contacto inicial con los asociados y de los movimientos económicos derivados.

**Incorporación del puesto de Auxiliar de Sistemas:** Debido a la dependencia crítica del ERP institucional respecto de un único desarrollador externo, se incorpora el rol de **Auxiliar de Sistemas**.

Sus funciones incluyen:

- brindar soporte técnico básico a todas las áreas,
- administrar usuarios y accesos,
- estandarizar cargas y procedimientos digitales,
- actuar como enlace operativo con el proveedor externo del ERP,
- y disminuir la vulnerabilidad institucional frente a contingencias técnicas.

Este rol permite una mayor autonomía interna y fortalece el subsistema informacional como soporte de la operatoria administrativa.

**Continuidad de dependencias funcionales específicas:** Se mantiene la dependencia funcional de dos áreas que, por su naturaleza estatutaria y su relevancia institucional, requieren un vínculo directo con los miembros designados de la Comisión Directiva:

- **Secretaría**, por su rol formal en la gestión documental y comunicaciones institucionales.
- **Auditoría de Farmacias**, por su función normativa de control, supervisión y vínculo directo con los órganos de gobierno.

La continuidad de estas dependencias refuerza la coherencia institucional sin alterar la estructura administrativa propuesta.

El rediseño organizativo se acompaña de la elaboración de un **Manual de Funciones para todas las áreas administrativas de Colpas**, cuyo contenido define responsabilidades, tareas específicas, competencias requeridas y relaciones jerárquicas. Debido a su extensión, en el Apéndice N° 3 se adjunta únicamente el manual correspondiente al área de Liquidaciones, que refleja el formato y la metodología aplicada en todos los sectores.

### **Subsistema de Decisiones**

El subsistema de decisiones constituye el mecanismo mediante el cual se distribuyen las atribuciones dentro de la organización y se definen los niveles de responsabilidad operativa, táctica y estratégica. A partir del nuevo organigrama institucional propuesto, se plantea un modelo decisional que corrige los desajustes identificados en el diagnóstico y establece un flujo de autoridad claro, trazable y coherente con las funciones reales de cada nivel jerárquico.

#### **Estructura decisional propuesta**

El modelo se estructura en tres niveles complementarios, cuyas funciones y alcances se delimitan de manera formal:

**Nivel estratégico — Asamblea y Consejo Directivo:** En este nivel se ubican las decisiones de carácter político, normativo y presupuestario, como la aprobación de políticas generales, presupuestos anuales, grandes inversiones y definiciones institucionales. Su rol no incluye la intervención en la operatoria diaria, sino la supervisión y el control macro del funcionamiento de Colpas.

**Nivel táctico-operativo — Gerencia General:** La incorporación formal del Gerente General introduce un nivel intermedio que reduce la centralización decisoria en la dirigencia y garantiza continuidad administrativa entre gestiones.

Sus funciones decisorias incluyen:

- transformar las decisiones estratégicas en directrices operativas;
- coordinar y supervisar el trabajo de todas las áreas administrativas;
- autorizar procesos operativos de nivel intermedio;
- validar información crítica antes de elevarla al Consejo Directivo;
- controlar el cumplimiento de los procedimientos internos y la ejecución presupuestaria operativa.

De este modo, la Gerencia General se convierte en el nodo central de la operatoria diaria, canalizando decisiones, homogeneizando criterios y otorgando trazabilidad a todas las actividades institucionales.

**Nivel operativo — Responsables de área:** En este nivel se ejecutan las decisiones rutinarias y técnicas. Dentro de este grupo, adquiere relevancia el Responsable de Tesorería, en quien se propone delegar formalmente la responsabilidad operativa completa del circuito de pagos.

En la actualidad, los directivos poseen el control de tokens y firmas de cheques, pese a no intervenir directamente en el proceso operativo ni gestionar la información asociada. Esta asimetría entre responsabilidad formal y responsabilidad real genera riesgos administrativos y pérdida de trazabilidad.

Por ello, se propone que el Responsable de Tesorería asuma de manera plena:

- la firma y autorización de pagos hasta un monto definido por normativa interna,
- la gestión de los tokens bancarios,
- la emisión y firma de cheques físicos o e-cheqs,
- la ejecución de transferencias electrónicas,
- el control y registro documental de todas las operaciones,
- y la rendición periódica ante la Gerencia General y el Consejo Directivo.

Este esquema permite alinear la responsabilidad técnica con la responsabilidad operativa, profesionalizar el circuito financiero y reducir la dependencia de la dirigencia para actividades que requieren inmediatez, conocimiento técnico y revisión continua.

#### Mecanismos de control y trazabilidad

Para asegurar la integridad del sistema decisorio, se propone:

- límites de autorización por monto (ej.: Tesorería hasta \$X; Gerencia hasta \$Y; más de \$Y y pago de liquidaciones a farmacias previa: aprobación del Consejo Directivo);
- registro electrónico obligatorio de todas las decisiones operativas sensibles (pagos, notas internas, autorizaciones), preferentemente dentro del ERP;
- auditorías internas periódicas del circuito de pagos;
- reportes mensuales sistemáticos de Tesorería a Gerencia General;
- resoluciones internas digitalizadas para decisiones excepcionales.

#### Impacto del nuevo modelo decisorio

- La estructura propuesta aporta:
- mayor coherencia entre autoridad y responsabilidad;
- reducción de informalidad y duplicación decisoria;
- trazabilidad documental y financiera;
- continuidad operativa entre gestiones;
- autonomía técnica de las áreas;
- fortalecimiento del control interno.

#### Sistema de Información

El sistema de información constituye la columna vertebral del funcionamiento administrativo de Colpas, ya que integra los procedimientos de registro, procesamiento y transmisión de datos que sustentan la toma de decisiones y la operatividad cotidiana. Actualmente, la institución dispone de un sistema de gestión (ERP) desarrollado a medida por un ingeniero externo, el cual concentra la mayoría de las operaciones administrativas, contables y de gestión de socios y farmacias.

Si bien este sistema ha demostrado una alta funcionalidad y capacidad de adaptación a los requerimientos internos, su dependencia de un único proveedor externo implica riesgos operativos y de continuidad institucional, especialmente en lo referente al mantenimiento, la actualización y la propiedad del software. En virtud de ello, se propone la estandarización y formalización del ERP institucional, mediante la celebración de un contrato o convenio de prestación de servicios informáticos que regule expresamente los derechos y obligaciones entre las partes.

El contrato deberá contemplar las siguientes cláusulas esenciales:

- Propiedad intelectual y derechos de uso: asegurar que el código fuente, la base de datos y la documentación técnica sean propiedad de Colpas, o bien que se otorgue una licencia de uso perpetuo y transferible, garantizando el acceso a la herramienta sin dependencia exclusiva del desarrollador.
- Continuidad operativa: establecer la obligación del proveedor de transferir conocimiento, realizar copias de respaldo periódicas y entregar toda la documentación técnica y funcional necesaria para la continuidad del servicio en caso de desvinculación.
- Cláusula de contingencia: prever la entrega inmediata del código fuente y los accesos al servidor o repositorio en caso de incumplimiento contractual, fuerza





mayor o imposibilidad de prestación del servicio, asegurando la soberanía tecnológica de Colpas.

Asimismo, se recomienda que el sistema evolucione hacia un entorno estandarizado, con una arquitectura abierta y escalable, que permita futuras integraciones con módulos de gestión documental, control de inventario, auditoría digital y comunicación institucional.

Esta formalización jurídica y técnica permitirá mitigar riesgos críticos, proteger los activos informáticos de Colpas y consolidar un modelo de gestión del conocimiento institucional, asegurando la trazabilidad, la seguridad y la continuidad de la información administrativa.

### Sistema de procesos y procedimientos

El sistema de procesos y procedimientos se vincula directamente con la manera en que las tareas se distribuyen y se articulan entre las distintas áreas de Colpas. El diagnóstico mostró que, si bien la operatoria cotidiana se sostiene gracias a la experiencia del personal, los circuitos administrativos no se encuentran formalizados ni representados de manera integral, lo que dificulta visualizar quién hace qué, en qué momento y en relación con qué otras áreas.

En este contexto, la propuesta de mejora plantea la incorporación de **herramientas administrativas** que permitan hacer visibles los procesos, ordenarlos y alinearlos con la nueva estructura organizativa. Para ello, se recurre principalmente a dos instrumentos: los **cursogramas** y el **Manual de Funciones**.

**Cursogramas del circuito de recetas:** Como parte de la propuesta, se elaboran cursogramas del circuito de gestión de recetas (ver Gráficos correspondientes), seleccionando este proceso por su criticidad institucional: es uno de los que involucra mayor cantidad de áreas, tiene fuerte impacto económico y concentra un volumen significativo de trabajo diario.

Los cursogramas permiten:

- representar gráficamente el recorrido de las recetas desde su recepción hasta su liquidación y pago,
- identificar las áreas que intervienen en cada etapa (Recepción, Liquidaciones, Auditoría, Tesorería, Cómputo),
- visualizar los puntos de control, derivación y registro,
- y vincular cada tramo del circuito con los puestos responsables, según el nuevo organigrama.

De este modo, los cursogramas funcionan como una herramienta de apoyo que facilita la comprensión del proceso y sirve como base para la estandarización operativa futura.

**Distribución de tareas según el nuevo organigrama:** La redefinición de la estructura organizativa impacta directamente en la forma en que se distribuyen y articulan las tareas dentro de los distintos procesos administrativos de Colpas. Con el nuevo organigrama, cada



área cuenta con responsabilidades más claras, límites de actuación definidos y una asignación funcional coherente con su rol institucional.

En términos generales, la reorganización propuesta establece que:

- el sector unificado de Recepción/Mesa de Entrada asuma de manera centralizada la atención al asociado, la recepción documental y la derivación interna de trámites;
- el área de Cobranzas concentre la gestión de cobros, cuotas sociales y registros económicos asociados;
- Liquidaciones, Tesorería, Auditoría de Farmacias, Secretaría y Cómputo mantengan y clarifiquen sus funciones específicas dentro de los distintos procesos, pero con delimitaciones más precisas respecto a lo que corresponde a cada puesto;
- y el Gerente General coordine transversalmente el funcionamiento de todas las áreas, asegurando coherencia entre los procesos y supervisando la correcta aplicación de las herramientas administrativas propuestas.

**Redacción del Manual de Funciones como soporte de los procesos:** Para acompañar esta reorganización y asegurar que la distribución de tareas quede claramente documentada, se elaboró un Manual de Funciones para todas las áreas administrativas (en el Apéndice N.º 3, se incorpora únicamente el Manual de Funciones del área de Liquidaciones, que refleja el formato, nivel de detalle y metodología utilizada para el resto de las áreas). En él se detalla:

- qué tareas corresponden a cada puesto,
- cómo se vinculan esas tareas con los distintos procesos,
- cuál es la dependencia jerárquica y funcional de cada rol,
- y qué responsabilidades específicas asume cada cargo dentro de los circuitos administrativos.

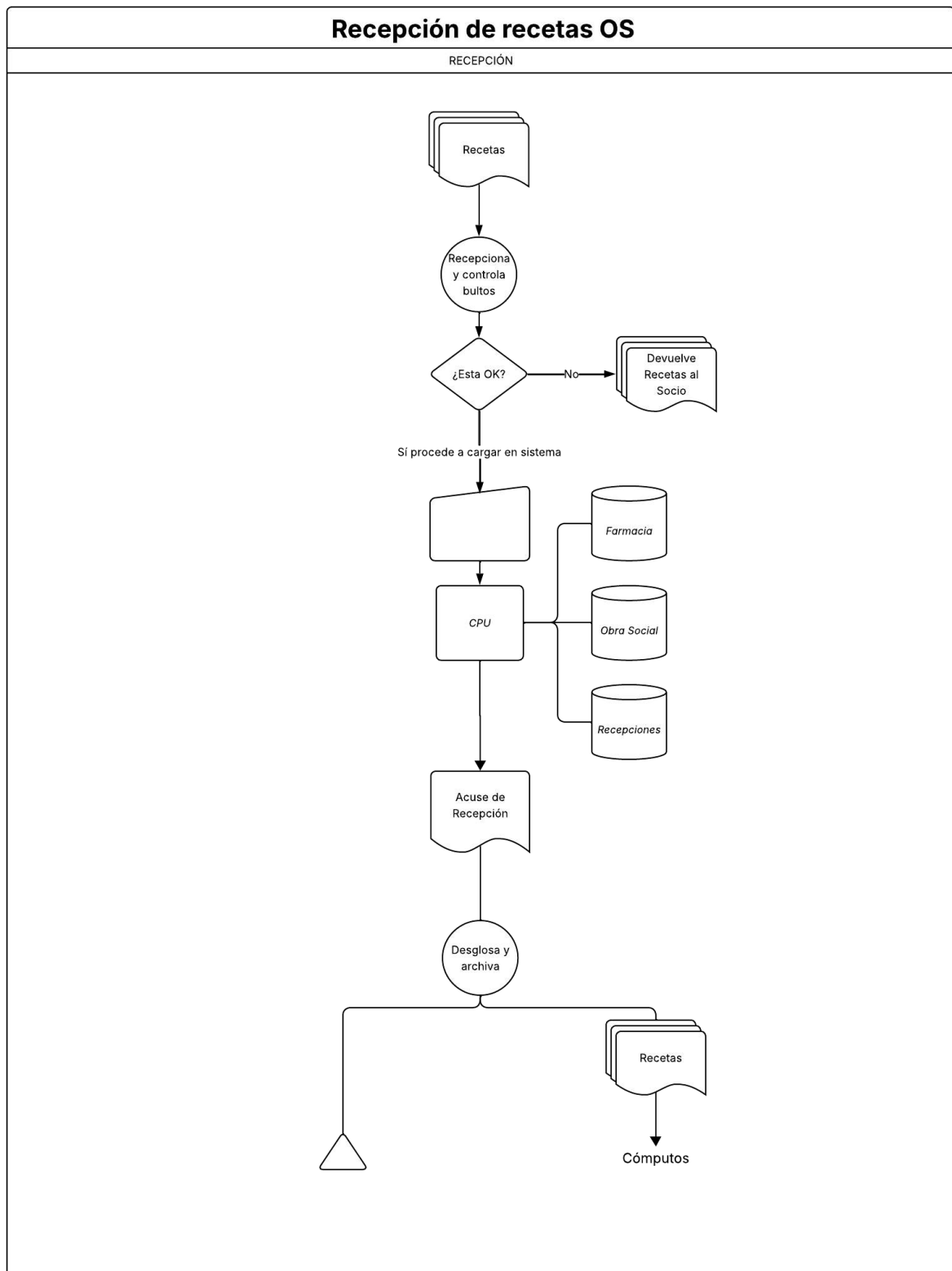
**Capacitación en el uso de las herramientas:** Finalmente, se considera necesario que la implementación de estas herramientas —cursogramas y Manual de Funciones— sea acompañada por instancias de capacitación interna, orientadas a:

- explicar la lógica de los nuevos organigramas y circuitos,
- facilitar la lectura e interpretación de los cursogramas,
- y promover el uso del Manual de Funciones como referencia cotidiana para la distribución de tareas.

Estas acciones apuntan a que las herramientas propuestas no queden solo como documentos formales, sino que se integren efectivamente en la práctica diaria de trabajo.

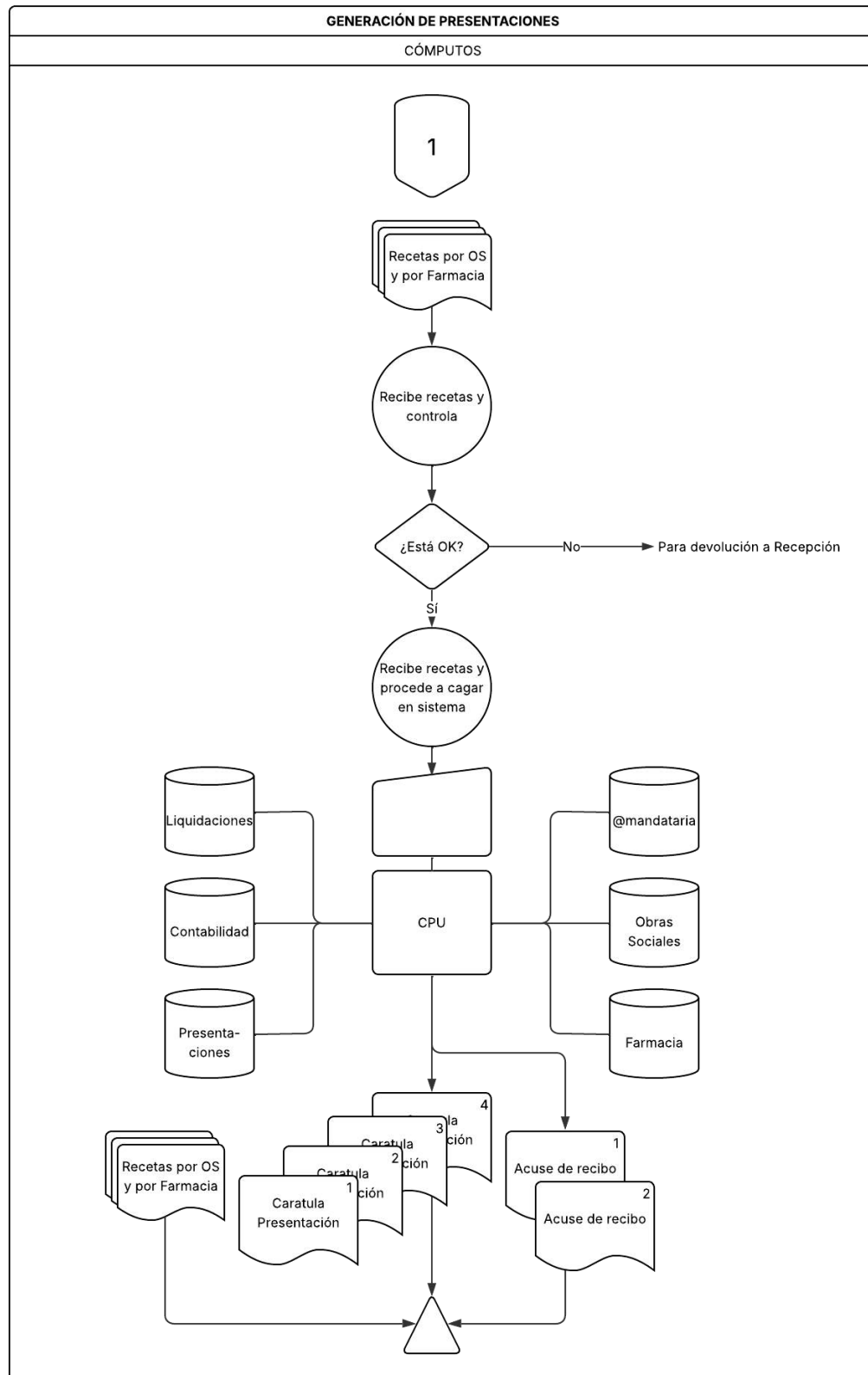


**Gráfico N° 4:** Cursograma recepción de recetas OS



**Fuente:** Elaboración propia

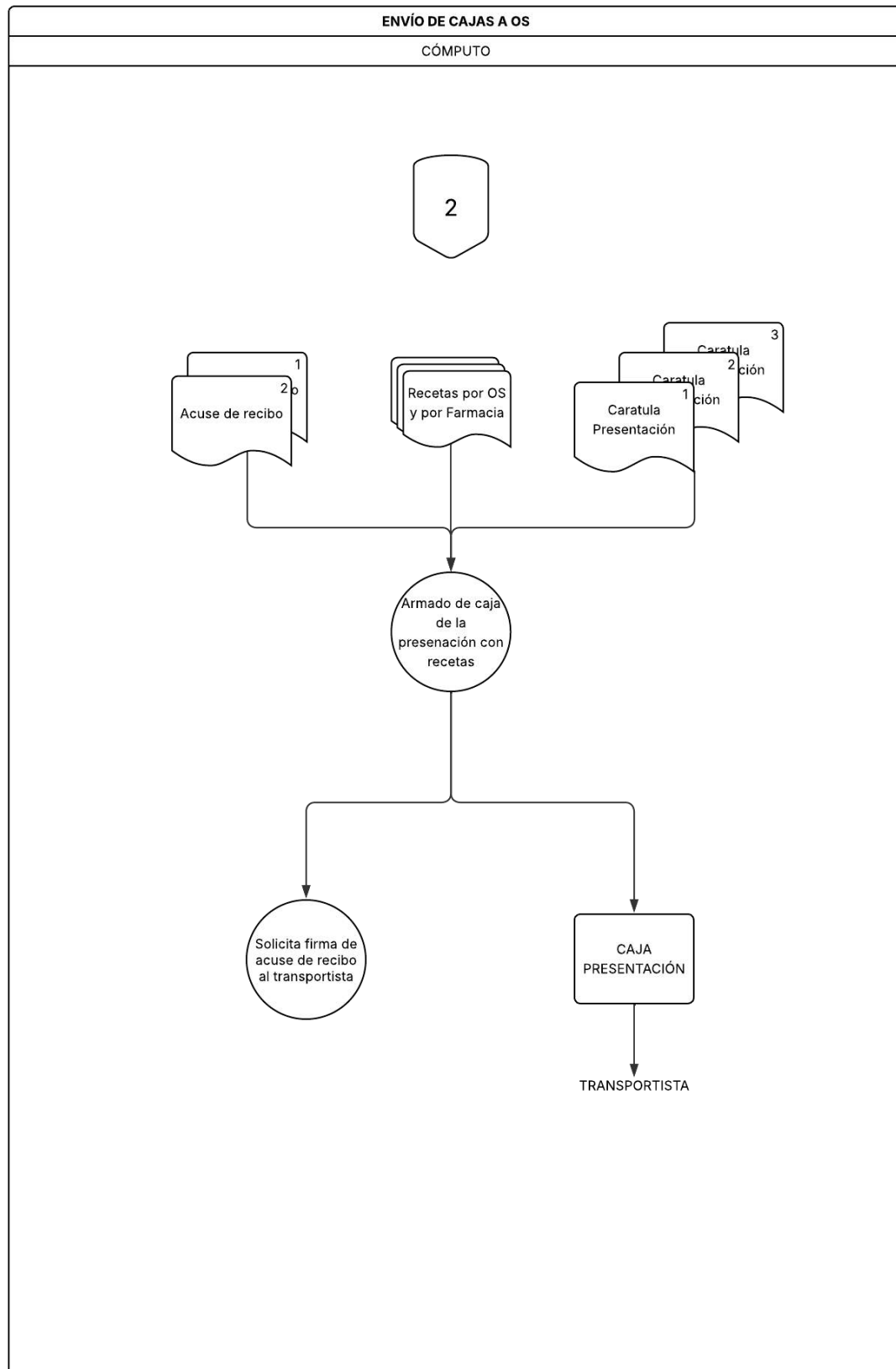
**Gráfico N° 5: Cursograma generación de presentaciones a OS**



**Fuente:** Elaboración Propia



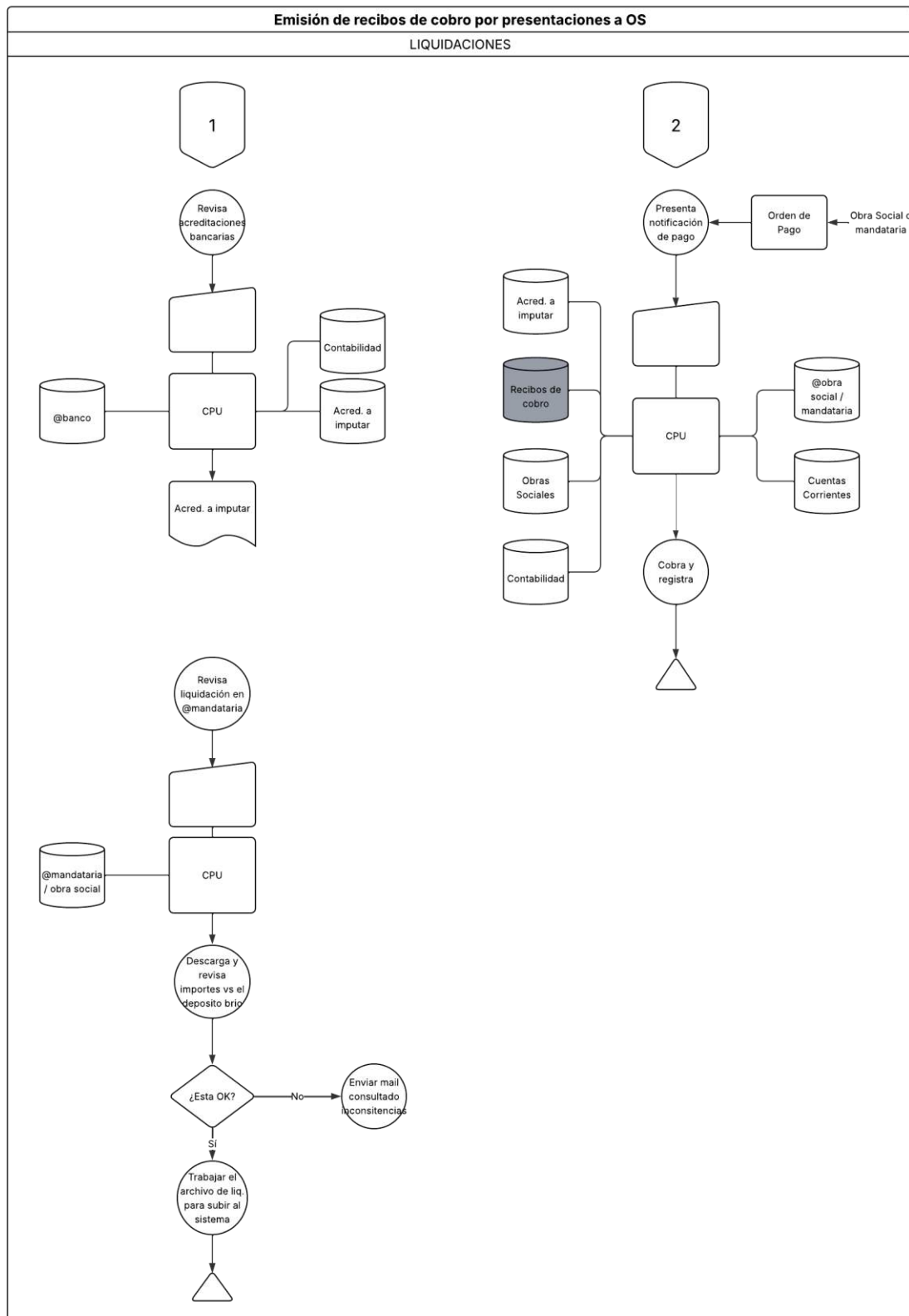
**Gráfico N° 6:** Cursograma envío cajas de presentaciones a OS



**Fuente:** Elaboración Propia



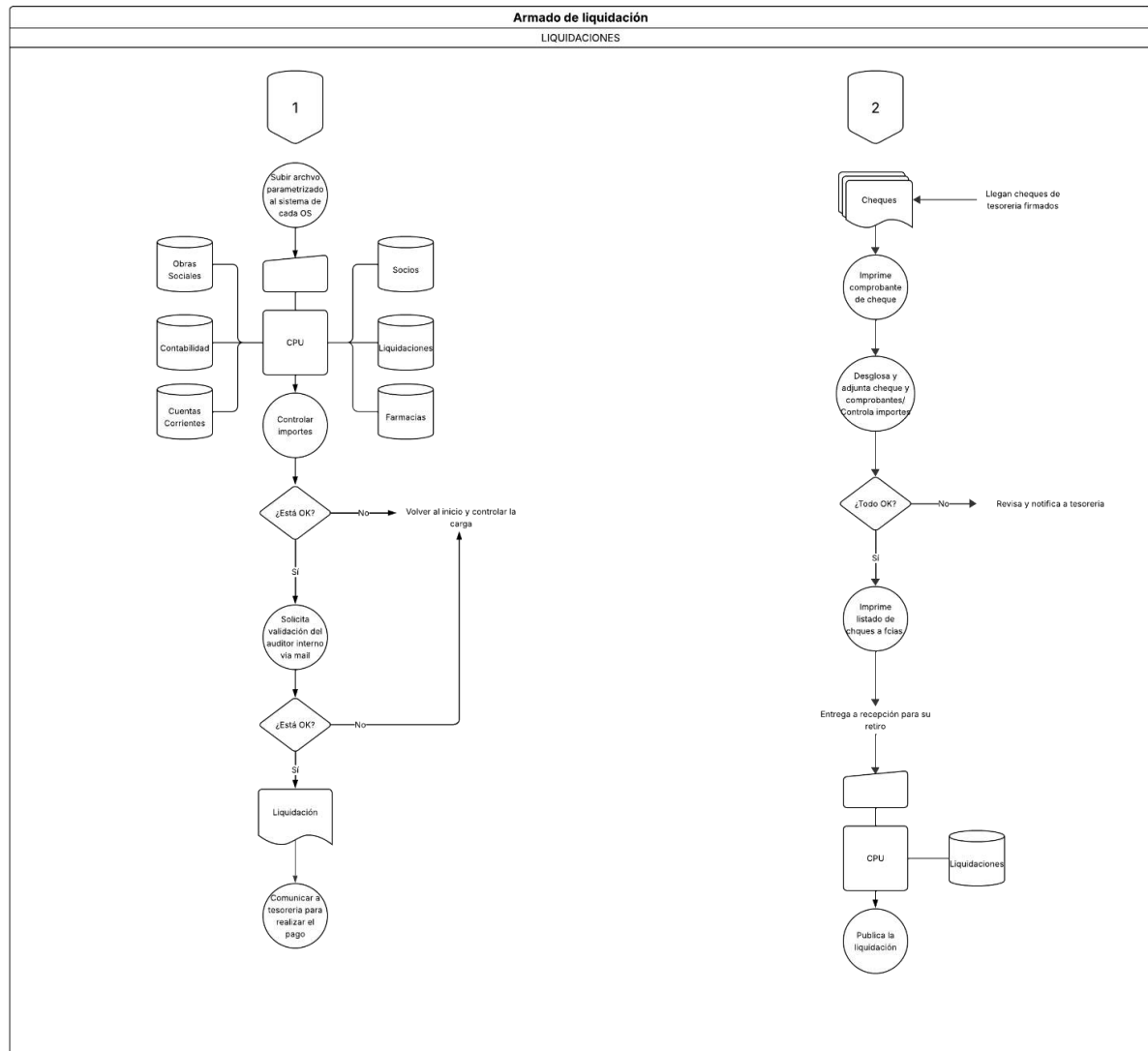
**Gráfico Nº 7: Emisión de recibos de cobro**



**Fuente:** Elaboración Propia



**Gráfico N° 8:** Cursograma armado de liquidaciones a farmacias por presentaciones de recetas a OS

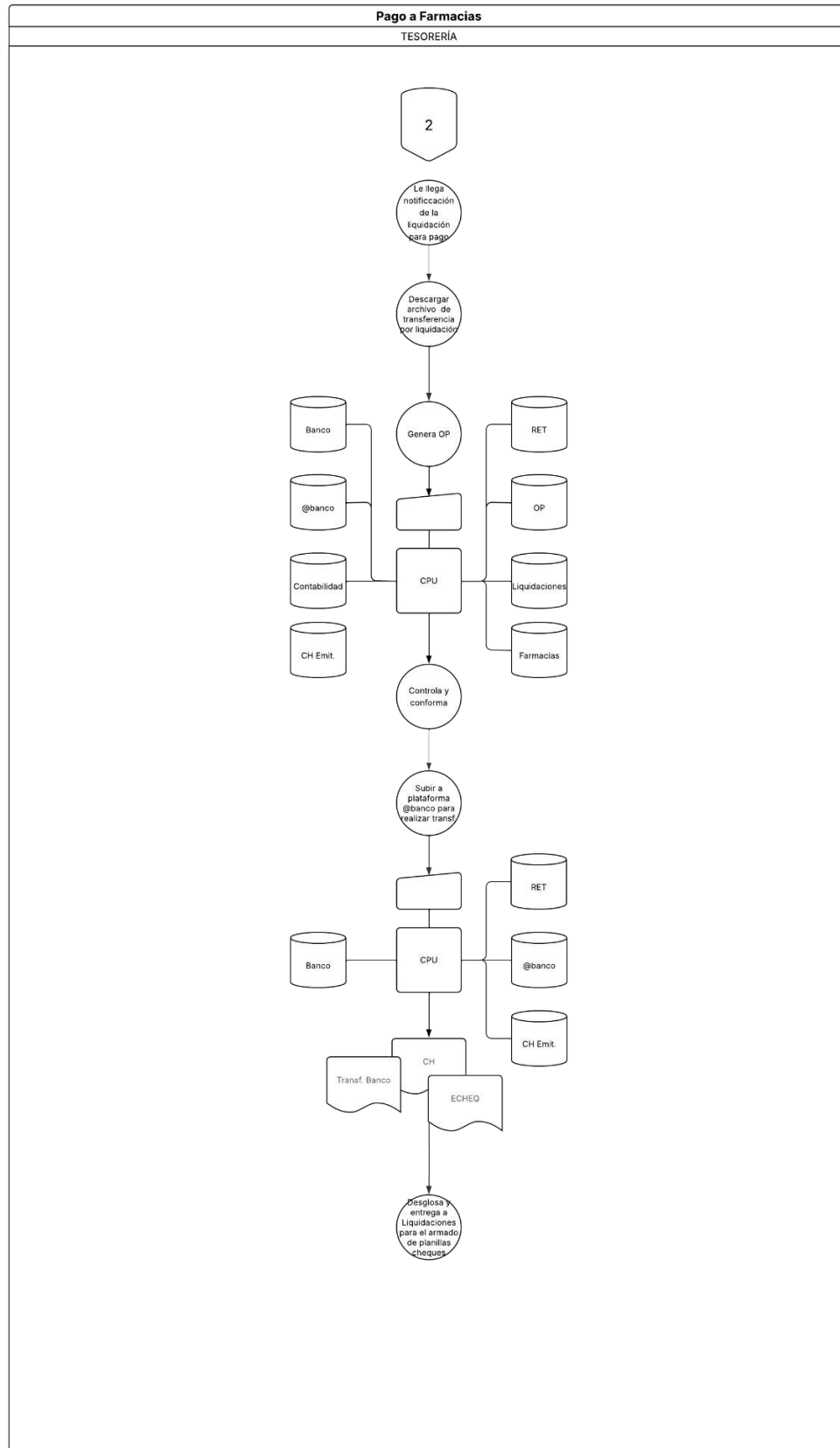


**Fuente:** Elaboración Propia





**Gráfico Nº 9: Cursograma de pago a farmacias**



**Fuente:** Elaboración Propia

## Conclusiones

El análisis realizado permitió evidenciar que las dificultades administrativas de Colpas no responden a fallas aisladas, sino a la ausencia de mecanismos formales que integren estructura, funciones, procesos y sistema de información. La propuesta de mejora desarrollada constituye un paso fundamental hacia un modelo de gestión más eficiente, claro y sostenible.

Un aspecto central que surge del trabajo es la importancia estratégica de la gestión del conocimiento dentro de la organización. La dinámica diaria de Colpas se sostenía principalmente en conocimiento tácito, acumulado por el personal a través de la experiencia.

Sin embargo, siguiendo el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, la mejora institucional requiere convertir ese conocimiento tácito en conocimiento explícito, accesible, documentado y transmisible. La formalización de funciones, los cursogramas y los procedimientos contribuyen precisamente a este proceso de externalización y combinación del conocimiento, fortaleciendo la continuidad operativa y reduciendo la dependencia de individuos clave.

Asimismo, el trabajo permite observar que las herramientas administrativas —como el organigrama, los manuales, los protocolos de comunicación y los sistemas de información estandarizados— no solo ordenan la estructura, sino que permiten mejorar la coordinación entre áreas, profesionalizar la toma de decisiones y brindar transparencia a los procesos internos. Estas herramientas no deben entenderse como documentos estáticos, sino como instrumentos vivos que requieren actualización, revisión periódica y apropiación por parte de todos los actores institucionales.

Finalmente, la incorporación de la figura del Gerente General y la delegación operativa de decisiones en áreas técnicas como Tesorería representan avances significativos hacia una gestión más autónoma, coherente y alineada a las mejores prácticas organizacionales. Este trabajo contribuye así a sentar bases sólidas para la modernización administrativa de la organización, promoviendo una cultura de mejora continua que permita afrontar con mayor eficacia los desafíos presentes y futuros de la institución.



## Referencias

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (1999). *The essential Drucker*. Harper Business.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Estadísticas de la industria farmacéutica. Primer trimestre de 2025*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-6-19>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Informe técnico: Industria farmacéutica*. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm\\_06\\_250F3EF3C6A7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/farm_06_250F3EF3C6A7.pdf)
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (2006). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Norma ISO 9000:2000. *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Organización Internacional de Normalización.
- Radio Universidad Nacional de Rosario. (2025, 25 de junio). *La industria farmacéutica argentina facturó un 74,3 % más en el primer trimestre*. <https://radio.unr.edu.ar/2025/06/25/la-industria-farmaceutica-argentina-facturo-un-743-mas-en-el-primer-trimestre/>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4.ª ed.). Free Press.



## Apéndice

### Apéndice Nº 1: Formulario de relevamiento entrevistas

#### Cuestionario Predeterminado para Relevamiento de Áreas

##### 1. Identificación del Área

- ¿Cuál es el objetivo o misión principal de este sector?

.....

- ¿A quién responde jerárquicamente (directivos, coordinadores)?

.....

##### 2. Funciones y Tareas

- ¿Cuáles son las funciones generales bajo tu responsabilidad?

.....

- ¿Qué tareas realizas en forma diaria y rutinaria?

.....

- ¿Qué tareas realizas de forma periódica o eventual?

.....

- ¿Qué documentación/registros procesas, emites, recibís o archivás?

.....

- ¿Qué informes generas y a quién se dirigen?

.....

##### 3. Procesos y Herramientas

- ¿Qué herramientas, sistemas o aplicaciones utilizas en tu trabajo?

.....

- ¿Cómo es el procedimiento habitual de recepción, carga y derivación de documentación?

.....

- ¿Realizas controles en tus tareas? ¿Cuáles?

.....



#### 4. Relaciones Internas

- ¿Con qué otras áreas interactuás con mayor frecuencia?

.....

- ¿Qué tipo de coordinación o intercambio tenés con ellas?

.....

#### 5. Autonomía y Responsabilidades

- ¿Qué decisiones podés tomar de manera autónoma?

.....

- ¿En qué casos necesitás autorización y de quién?

.....

#### 6. Problemas y Dificultades

- ¿Cuáles son los problemas o dificultades más frecuentes en tu área?

.....

- ¿Cómo se suelen resolver esos problemas?

.....

#### 7. Mejora y Propuestas

- Si pudieras mejorar un aspecto del sector, ¿cuál sería?

.....

- ¿Qué cambios sugerirías para optimizar las tareas o procesos?

.....

#### 8. Observaciones Finales

- ¿Querés agregar alguna tarea o responsabilidad que no haya sido mencionada?


.....

- ¿Tenés algún documento, instructivo o esquema de trabajo ya elaborado que pueda servir de base?

.....



## Apéndice Nº 2: Informe de relevamiento de funciones, tareas y procesos de las áreas

 <b>COLPAS</b>		Relevamiento				
		FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DEL PUESTO				
		Codigo: COL-REL-001				
		Versión: 1				
<b>NOMBRE CARGO:</b>	Personal de Liquidaciones					
<b>RESPONDE A:</b>	Tesorería Comisión Directiva COLPAS					
<b>PERSONAL A CARGO:</b>	-					
<b>UBICACIÓN FÍSICA:</b>	San Miguel de Tucumán, Tucumán					
<b>1. FUNCIONES (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)</b>						
<b>Administrativas</b>						
Elaborar liquidaciones quincenales y mensuales (incluye PAMI, Subsidio de Salud y otras obras sociales).						
Gestionar altas y bajas del personal, control de asistencia.						
Control asistencia mensual mediante reloj biométrico y carga novedades (vacaciones, licencias, etc.) de RR.HH. y carga en sistema de gestión.						
Verificar y cargar en sistema de gestión convenios vigentes antes de liquidación de haberes.						
Mantener actualizado el canal de comunicación interna con el personal.						
<b>Contables / Financieras</b>						
Controlar pagos de obras sociales a farmacias y asignar correctamente los montos.						
Generar recibos de cobro de obras sociales.						
Generar recibos C.						
Realizar conciliaciones bancarias (Santander, Galicia, BFA y cuentas específicas).						
Procesar retenciones impositivas (nacionales, provinciales y municipales).						
Resguardo de documentaciones institucionales (Certificado de Cumplimiento Fiscal, Registro Unico, etc.)						
<b>Operativas</b>						
Pre-auditar liquidaciones antes de su presentación.						
Coordinar con Tesorería la ejecución de pagos.						
Reponer insumos y mantener soporte básico de sistema y telecomunicaciones.						
<b>Gestión y Soporte</b>						
Soporte a la Comisión de Capacitación (formuleros de inscripción, certificaciones, control de asistencia).						
Acondicionar instalaciones para capacitaciones y eventos.						
<b>2. RESPONSABILIDADES (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)</b>						
Vela por el cumplimiento de las obligaciones contractuales.						
Cumplir con las políticas de la organizacionales.						
Responder por el cumplimiento de su equipo de trabajo.						
Cumplir con horario, políticas, funciones y hacer buen manejo del tiempo dentro de la jornada laboral.						
Cumplir los procedimientos establecidos por el Colegio de Farmacéuticos de Tucumán.						
Garantizar exactitud y oportunidad en la liquidación de pagos a farmacias.						
Cumplir normativas impositivas vigentes.						
Asegurar conciliación correcta de cuentas bancarias.						
Mantener información financiera y administrativa actualizada y confiable.						
Contribuir a la fluidez de la comunicación interna y soporte organizacional.						
Cumplir los procedimientos internos y plazos de presentación.						
<b>3. AUTORIDADES (Decisiones que puede tomar autónomamente)</b>						
Exclusión de obras sociales en la liquidación por irregularidades, o motivos superiores.						
Inclusión de obras sociales como anticipo en liquidación general siempre y cuando no tenga deuda o atraso dicha obra social.						
Validar liquidaciones antes de ser derivadas a Tesorería.						
Proponer mejoras en procesos de control interno.						
Reportar y solicitar ajustes frente a inconsistencias detectadas en pagros o registros.						
<b>4. INFORMES (Informes que debe elaborar, indicando a quien se presenta y con que frecuencia)</b>						
INFORME:	DIRECCION A:	MENSUAL	TRIMESTRAL	OCASIONAL	ANUAL	
Informe de OS pendientes de cobro	Estudio Contable		X			
Informe de OP	Estudio Contable		X			
Informe compra de bienes de uso	Estudio Contable		X			
Informe de Deudas de OS	Soc. de Obras Sociales			X		
<b>5. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS</b>						
<b>5.1.1 Carga de Obras Sociales a Liquidación</b>						
<b>Objetivo:</b> Asociar a presentaciones a los pagos de obras sociales y subir al sistema de gestión.						
<b>Pasos:</b>						
Abrir una nueva liquidación						
Recibir archivo de obra social vía sistema mandatario.						
Confeccionar el archivo según parámetros correspondientes.						
Cargar datos en sistema de gestión interno (subir archivo).						
Revisar documentación en el sistema de gestión (archivo de la mandataria).						
Controlar valores de bonificaciones, notas de recupero, a pagar.						
Subir a liquidación (general) PAMI: anticipo a 7 días y saldo a 40 días).						
<b>Documentación:</b> Archivos de obras sociales, sistema mandatario, Reportes de "Presentaciones cobradas, anticipadas y no liquidadas", "Presentaciones liquidadas y no cobradas" y "Presentaciones liquidadas con información de cobranzas".						
<b>Frecuencia:</b> Quincenal y mensual.						
<b>5.1.2 Generación de Liquidación</b>						
<b>Objetivo:</b> Procesar pagos a farmacias por servicios prestados por Obra Social.						
<b>Pasos:</b>						
Generación de servicios e impuestos.						
Cambiar estado de liquidación a pre-auditoría.						
Descarga de informes de auditoría.						
Control de información de farmacias respecto, a las diferencias de facturación, los impuestos retenidos, sin importe de pago.						
Cambiar estado de liquidación a auditoría y esperar comunicación de observaciones.						
Si hay observaciones, son aclaradas vía mail.						
<b>Documentación:</b> Mail de observaciones, liquidación, Reporte "Detalle de importes por farmacias", "Detalle de pagos de Obras Sociales a farmacia".						





<b>Frecuencia:</b> Quincenal y mensual.
<b>5.1.3.1 Armado de Pagos</b>
<b>Objetivo:</b> Preparar pagos por cheques a firmados por servicios prestados por Obra Social.
<b>Pasos:</b>
Recepción de planchas de cheques.
Sellado y corte de planchas de cheques.
Descarga de comprobante de cheque.
Adjuntar cheque a comprobante correspondiente verificando valores y datos del mismo.
Impresión de "Planilla de Pagos" y entrega a recepción.
<b>Documentación:</b> Cheques, Comprobante de cheques, Planilla de Pagos.
<b>Frecuencia:</b> Quincenal y mensual.
<b>5.1.3.2 Armado de Pagos</b>
<b>Objetivo:</b> Preparar pagos por e-cheques a firmados por servicios prestados por Obra Social.
<b>Pasos:</b>
Descarga de "Planilla de pagos" (excel).
Filtrar archivo los registros que se pagan por e-cheque.
Completar los datos en la planilla modelo predeterminada por cada banco, siguiendo el formato requerido.
Cargar la planilla en la plataforma bancaria, utilizando la opción de emisión masiva de e-cheque.
Verificar la consistencia de la información cargada (montos, cantidad de cheques, fecha).
Solicitar autorización y validar la emisión mediante token u otro mecanismo de seguridad provisto por el banco.
<b>Documentación:</b> Planilla de Pagos, Planilla Predeterminada Banco.
<b>Frecuencia:</b> Quincenal y mensual.
<b>5.2 Conciliaciones Bancarias</b>
<b>Objetivo:</b> Verificar concordancia entre registros internos y extractos bancarios.
<b>Pasos:</b>
Descargar extractos de Santander, Galicia y BIRVA.
Cruzar información con registros contables en sistema interno de gestión.
Identificar diferencias (depósitos pendientes, cheques en trámite, débitos automáticos).
Componer el saldo de las cuentas bancarias.
<b>Documentación:</b> Extractos bancarios.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.3 Generación de Recibos de Cobro</b>
<b>Objetivo:</b> Documentar ingresos bancarios por pagos de obras sociales.
<b>Pasos:</b>
Revisar extracto semanal de banco.
Comparar ingresos con Orden de Pago de la obra social.
Emitir recibo de cobro, relacionándolo con la(s) correspondiente presentación.
<b>Documentación:</b> Extracto bancario, orden de pago del proveedor, recibo.
<b>Frecuencia:</b> Semanal.
<b>5.4 Comunicación Interna</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar difusión de novedades organizacionales.
<b>Pasos:</b>
Recibir mensajes o disposiciones de directivos.
Elaborar comunicado interno.
Difundir a través de canales habilitados.
<b>Documentación:</b> Mensajes internos, circulares.
<b>Frecuencia:</b> Ocasional.
<b>5.5 Soporte a Capacitaciones</b>
<b>Objetivo:</b> Brindar asistencia a la Comisión de Capacitación.
<b>Pasos:</b>
Diseñar formularios de inscripción.
Coordinar con Comisión de Capacitación.
Acondicionar instalaciones y equipos (micrófono, proyector, conectividad).
Cargar asistencia en sistema para emisión de certificados.
<b>Documentación:</b> Formularios, certificados de capacitaciones.
<b>Frecuencia:</b> Ocasional.
<b>5.6 Soporte y Mantenimiento del Sistema y Red de Telecomunicaciones</b>
<b>Objetivo:</b> Garantizar la operatividad del sistema de gestión interno y la conectividad de la red utilizada por el área y la organización.
<b>Pasos:</b>
Verificar periódicamente el correcto funcionamiento del sistema de gestión y la red local.
Detectar y registrar incidencias técnicas (fallas de conexión, lentitud, cortes de red, problemas de acceso al sistema).
Resolver problemas básicos (inicio de equipos, comprobación de cableado, chequeo de configuración).
Escalar incidentes complejos al soporte técnico especializado o proveedores externos.
Mantener comunicación con el personal afectado, informando estado de la incidencia.
Documentar la incidencia y la acción tomada en un registro de soporte.
<b>Documentación:</b> Registro de incidencias, manuales de usuario, soporte técnico externo.
<b>Frecuencia:</b> Ocasional / cuando se presenten incidencias.
<b>5.7 Reposición de Insumos</b>
<b>Objetivo:</b> Asegurar la disponibilidad de insumos de oficina y operativos necesarios para el normal funcionamiento de las áreas.
<b>Pasos:</b>
Identificar faltantes de insumos mediante control visual o pedido interno (papelería, toners, insumos informáticos, uniformes, etc.).
Registrar el pedido de reposición en planilla o sistema interno.
En compras mayores a \$100.000, cotizar mínimo 3 presupuestos y solicitar autorización.
Realizar el pedido al proveedor.
Realizar seguimiento del pedido hasta su recepción.
Verificar cantidad y calidad de insumos recibidos.
Distribuir los insumos entre el personal del área y registrar la entrega.
<b>Documentación:</b> Planilla de control de insumos, órdenes de compra, comprobantes de recepción.





<b>Frecuencia:</b> Periódica (según consumo) u ocasional (ante fallantes detectados).
<b>5.8 Generación de Recibo C</b>
<b>Objetivo:</b> Emitir correctamente el comprobante "Recibo C" en el sistema ARCA, necesario para la presentación ante Subsidio de Salud.
<b>Pasos:</b>
Ingresar al sistema ARCA con la cuenta del responsable del Colegio de Farmacéuticos de Tucumán.
Navegar a la opción Comprobantes en línea → seleccionar Colegio de Farmacéuticos de Tucumán → Generar comprobantes.
Seleccionar tipo de comprobante Recibo C.
Completar los campos requeridos:
Fecha de comprobante: la del día actual.
Período (Desde - Hasta): siempre por quincena.
Cantidad de IVA: Exento (Subsidio).
Condición de venta: Otra.
Descripción del servicio.
Recibo total a liquidar ISSPT.
Controlar que los datos cargados coincidan con: la quincena correspondiente, el monto total a liquidar, la descripción del servicio.
Confirmar la generación del comprobante en el sistema.
Descargar e imprimir el Recibo C.
<b>Documentación:</b> Recibo C, Sistema ARCA, carpeta de Subsidio de Salud.
<b>Frecuencia:</b> Quincenal (según presentación de liquidaciones a Subsidio).
<b>5.9 Cambio de Modalidad de Pago a Farmacia</b>
<b>Objetivo:</b> Actualizar en el sistema la modalidad de pago de una farmacia, en función de la nota presentada y con la conformidad del Consejo Directivo.
<b>Pasos:</b>
Recibir desde Mesa de Entrada la nota de la farmacia solicitando el cambio de modalidad de pago, con la conformidad previa del Consejo Directivo.
Ingresar al módulo Entidades → Farmacia y buscar la farmacia correspondiente.
Acceder al apartado Detalle de la farmacia.
Seleccionar en el campo "Forma de pago liquidación" la opción correspondiente al nuevo medio de pago autorizado.
Confirmar la modificación realizada en el sistema.
<b>Documentación:</b> Nota original de la farmacia, acta o visado del Consejo Directivo.
<b>Frecuencia:</b> Ocasional, según solicitudes presentadas por farmacias.
<b>5.10 Revalidación de Cheque</b>
<b>Objetivo:</b> Gestionar la revalidación de cheques emitidos, garantizando el reemplazo del documento vencido o próximo a vencer por uno válido, con la debida autorización.
<b>Pasos:</b>
Recibir desde Recepción la solicitud de revalidación del beneficiario, presentando:
El cheque original no cobrado.
Recepcionar el pase del trámite, a través del módulo de trámites.
Determinar el tipo de revalidación:
Cambio de fecha: consignar en el reverso del cheque la leyenda "Declaramos nueva fecha" con la firma del autorizando.
Cambio de cheque: emitir un nuevo cheque en reemplazo del anterior.
Ingresar al sistema de gestión para registrar la operación:
Acceder al módulo Recetas → Liquidaciones.
Ingresar en la liquidación de pago correspondiente.
Acceder a la sección Pagos y localizar el cheque a revalidar.
Cargar los datos de la nueva emisión (fecha o número de cheque, según corresponda).
Confirmar la operación seleccionando "Act. Fecha" o "Reimp.", según el caso.
Entregar el cheque revalidado a Recepción, para su posterior entrega al beneficiario.
Una vez finalizado realizar el pase en el sistema de gestión, en el módulo de secretaría → Trámites y derivar a Recepción.
<b>Documentación:</b> Cheque original, registro en sistema de gestión, nuevo cheque emitido (si aplica).
<b>Frecuencia:</b> Ocasional, según solicitud de beneficiarios.
<b>5.11 Generación de DDUJ IBB</b>
<b>Objetivo:</b> Generar correctamente la Declaración Jurada de Ingresos Brutos y su boleta de pago, asegurando la consistencia de los importes con los registros internos.
<b>Pasos:</b>
<b>1) Control de retenciones previas</b>
Ingresar a Informes → Liquidaciones → Retenciones.
Descargar la planilla en formato Excel con los parámetros:
Liquidación: seleccionar una realizada durante el mes.
Parámetro: Ingresos Brutos.
País: Argentina.
Provincia: Tucumán.
Ciudad: San Miguel de Tucumán.
Tipo de informe: Planilla.
Formato de salida: Excel.
Repetir el proceso para todas las liquidaciones del mes y guardar en la carpeta correspondiente.
Descargar adicionalmente el informe en Informes → DP-NC-Comp. → Untido de ordenes de pago emitidas, configurando:
Período: mes de interés.
Entidad: Todas.
Formato de salida: Excel.
Unificar todas las planillas en un único Excel.
En las retenciones por liquidación, sumar los montos retenidos de cada liquidación.
En el listado de ordenes de pago emitidas, sumar la columna de R.I.B. (Retenciones Ingresos Brutos).
Sumar ambos subtotales y conservar el resultado como impone de control, para cotejar con la DDUJ.
<b>2) Obtención del archivo para importación</b>
Ingresar a Informes → Ing-Egr → Archivo de Retenciones.
Configurar los parámetros:
Parámetro: Ingresos Brutos.
Tipo de informe: Planilla.
Período inicial y final: último mes transcurrido.



Formato de salida: .txt
Guardar el archivo en la carpeta correspondiente.
<b>3) Generación de DDJJ en aplicativo SIRETPER</b>
Asir el aplicativo SIRETPER
Seleccionar Declaración Jurada (F5) → Ingresar CUIT del Colegio → Nueva DDJJ
Marcar la opción "Original" e ingresar los datos del periodo (Año/Mes).
Ingresar al periodo creado → seleccionar Datos externos: Importación.
Importar el archivo .txt generado anteriormente.
Revisar el Resumen de operación y confirmar ausencia de errores.
Ingresar a Consulta de operaciones → última hoja y comprobar que el importe coincide con el importe de control calculado anteriormente.
Seleccionar Generar DDJJ, ingresar a Vista previa, imprimir y guardar en carpeta correspondiente.
<b>4) Presentación de DDJJ en ARCA</b>
Ingresar a ARCA → Rentas Tucumán → Presentaciones de DJ generadas por aplicativos.
Cargar el archivo de DDJJ generado en SIRETPER.
Confirmar el cartel informativo y hacer clic en Presentar.
Imprimir el acuse de recibo de presentación.
<b>5) Generación del comprobante de pago</b>
En ARCA, ingresar a Rentas Tucumán → Comprobante para el pago.
Completar los datos requeridos:
CUIT del Colegio.
Impuesto/Obligación: Agente de Retención – Ingresos Brutos.
Establecimiento: 0
Año y periodo.
Fecha de pago.
Confirmar que los saldos de periodos anteriores estén en 0.
Generar el comprobante y seleccionar el periodo correspondiente.
Indicar Tipo de moneda: Efectivo, ingresar manualmente el importe.
Confirmar que el control de saldo sea 0 → Imprimir comprobante.
En la misma página, elegir modalidad de pago Interbanking.
Cargar el CUIT del Colegio y enviar la orden de pago.
<b>Documentación:</b> Informes de retenciones y ordenes de pago (Excel), Archivo: .txt de Ingresos Brutos generado en el sistema, DDJJ de Ingresos Brutos (SIRETPER), Acuse de presentación en ARCA, Comprobante de pago de IRB.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.12 Generación de DDJJ de Ganancias</b>
<b>Objetivo:</b> Generar, presentar y pagar la Declaración Jurada de Retenciones del Impuesto a las Ganancias (SICORE), garantizando consistencia entre lo declarado y las retenciones efectivamente practicadas a proveedores y empleados.
<b>Paso:</b>
<b>1) Control de retenciones previas</b>
Ingresar a Informes → Liquidaciones → Retenciones.
Descargar la planilla en formato Excel con los parámetros.
Liquidación: seleccionar una realizada durante el mes.
Parámetro: Ingresos Brutos.
País: Argentina
Provincia: Tucumán
Ciudad: San Miguel de Tucumán
Tipo de Informe: Planilla.
Formato de salida: Excel.
Repetir para todas las liquidaciones del mes y guardar en carpeta correspondiente.
Descargar adicionalmente el informe en Informes → DP-NC-Comp. → Listado de ordenes de pago emitidas, configurando:
Periodo: mes de interés.
Entidad: Todas.
Formato de salida: Excel.
Unificar todas las planillas en un solo archivo.
Sumar los importes de retenciones por liquidación y los de la columna R.G. (Retenciones Ganancias) en ordenes de pago.
Guardar este total como importe de control.
<b>2) Obtención del archivo para importación</b>
Ingresar a Informes → Ing-Egr → Archivo de Retenciones.
Configurar los parámetros:
Parámetro: Ingresos Brutos.
Tipo de Informe: Planilla.
Periodo inicial y final: último mes transcurrido.
Formato de salida: .txt.
Guardar el archivo en la carpeta correspondiente.
<b>3) Retenciones a empleados</b>
Ingresar a Informes → Empleados → Conceptos de liquidación.
Configurar los parámetros:
Periodo: mes a declarar.
Agrupar por: empleado.
Tipo de liquidación: todos.
Formato de salida: Excel.
Marcar: Ret. Ganancias.
Descargar y adjuntar modelo en la carpeta correspondiente.
Verificar datos en el sistema de gestión: nombre, CUIT, fecha de pago y número de recibo de haberes (correspondiente al mes anterior, porque los sueldos se pagan con un mes de retraso).
Unificar esta planilla con la anterior.
<b>4) Generación de DDJJ en SIAP – SICORE</b>
Asir SIAP → SICORE.
En Inicio, hacer clic en Agregar, cargar nuevo periodo fiscal (Mes/Año), marcar "Original".
Seleccionar Importar/Exportar Retenciones/Percepciones e Importar el archivo .txt.



Revisar el resumen de operación y confirmar que no existan faltantes.
En "Resultados" controlar que el importe coincida con el importe de control. Ingresar manualmente el monto a ingresar.
En Detalle de retención, seleccionar Agregar → "Retenciones del trabajo personal bajo relación de dependencia".
Cargar por cada empleado:
Tipo: Recibo de sueldo.
Fecha de comprobante: fecha del pago.
Número: recibo de haberes.
Fecha retención: fecha del pago.
Importe retenido.
Tipo de documento: CUIL + número correspondiente.
Aceptar.
Repetir por cada empleado.
Verificar nuevamente en "Resultados" que el importe coincida con el total retenido.
Seleccionar Generar DDJJ, imprimir vista previa y guardar copia en carpeta SIAP con fecha de la declaración.
<b>5) Presentación de DDJJ en ARCA</b>
Ingresar a ARCA → Presentación DDJJ y Pagos.
Cargar el archivo generado en SIAP y presentar.
Confirmar que el resumen coincida con el número verificador de la DDJJ impresa.
Imprimir el comprobante de presentación.
Generar el VEP, controlar datos, continuar y derivar pago mediante Interbanking.
Imprimir comprobante de pago de Interbanking.
<b>Documentación:</b> Plantillas Excel de retenciones (liquidaciones, DP, empleados), archivo .txt de retenciones, DDJJ Ganancias (SIAP/SICORE), comprobante de presentación en ARCA, VEP y comprobante de pago.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.13.1 Generación de Impuestos Municipales de San Miguel de Tucumán</b>
<b>Objetivo:</b> Generar y presentar la Declaración Jurada de Impuestos Municipales (Tasa de Uso Municipal – TEM y Propaganda y Publicidad – PyP), asegurando consistencia entre los importes declarados y los registros internos.
<b>Pasos:</b>
1) <b>Obtención del archivo para importación</b>
Ingresar al sistema de gestión → Informes → Ing-Egr → Archivo de Retenciones.
Parámetro: Impuesto municipal.
País: Argentina.
Provincia: Tucumán.
Ciudad: San Miguel de Tucumán.
Tipo de informe: Planilla.
Periodo inicial y final: último mes transcurrido.
Formato de salida: .td.
Guardar el archivo en la carpeta correspondiente.
Para control interno, realizar la sumatoria de las columnas: "Monto imponible", "Retención TEM" y "Retención PyP".
Conservar el total como referencia para cotejar con la DDJJ.
2) <b>Presentación de la DDJJ en ARCA</b>
Ingresar a la página de ARCA → Declaración Jurada para Agentes de RetPer.
Completar los datos solicitados: CUIT del Colegio, periodo y año a declarar.
Importar el archivo .td generado previamente.
Verificar que los totales coincidan con los cálculos de control realizados previamente.
Guardar los archivos generados e imprimir la boleta de pago.
3) <b>Generación del comprobante de pago</b>
En ARCA, ingresar a Agente → Boletas con el CUIT del Colegio.
Seleccionar la DDJJ correspondiente al periodo declarado.
Elegir la opción de pago vía Interbanking.
Comunicar para realizar pago.
<b>Documentación:</b> Archivo .td de Impuestos Municipales (TEM y PyP), DDJJ presentada en ARCA, boleta de pago, Detalle de DDJJ, Carátula DDJJ.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.13.2 Generación de Impuestos Municipales, Municipalidades del Interior</b>
<b>Objetivo:</b> Generar y presentar la Declaración Jurada de Impuestos Municipales (Tasa de Uso Municipal – TEM y Propaganda y Publicidad – PyP), asegurando consistencia entre los importes declarados y los registros internos.
<b>Pasos:</b>
Ingresar al sistema de gestión → Informes → Ing-Egr → Archivo de Retenciones.
Parámetro: Impuesto municipal.
País: Argentina.
Provincia: Tucumán.
Ciudad: Concepción.
Tipo de informe: Planilla.
Periodo inicial y final: último mes transcurrido.
Formato de salida: PDF.
Imprimir y guardar el archivo en la carpeta correspondiente.
Repetir cambiando la ciudad por: Monteros, Simoca y Agüero.
Entregar los archivos impresos a Tesorería, para su pago.
Una vez realizado el pago, enviar un mail a las municipalidades (Concepción y Simoca) informando la fecha en la que se realizó el pago por las retenciones realizadas durante el periodo.
<b>Documentación:</b> Listado de retenciones por impuesto realizadas de cada municipalidad.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.14 Generación DDJJ Sindicato UTEDYC</b>
<b>Objetivo:</b> Generar y presentar la Declaración Jurada mensual correspondiente al Sindicato UTEDYC, asegurando la consistencia entre los aportes retenidos y lo informado en la plataforma sindical.
<b>Pasos:</b>
1) <b>Obtención de plantillas desde el sistema de gestión</b>
Ingresar a Informes → Empleados → Conceptos de liquidación.






Configurar los parámetros:
Período: mes a declarar.
Agrupar por: empleado.
Tipo de liquidación: todos.
Formato de salida: Excel.
Conceptos: Tricar Sindicato.
Descargar el archivo Excel y guardarlo en la carpeta mensual correspondiente.
Realizar suma entre "Sindicato 2%" y "Sindicato con fines sociales" por empleado, para posterior control.
<b>2) Obtención de resumen de liquidación</b>
Ingresar a Informes → Empleados → Resumen de liquidación.
Configurar los parámetros:
Período inicial y final: último mes transcurrido.
Tipo de liquidación: todos.
Formato de salida: Excel.
Conceptos: Tricar todos.
Descargar el archivo y guardar en la carpeta correspondiente.
Realizar la suma de los conceptos "Haber con aporte" y "Haber sin aporte" para obtener el Monto Imponible a declarar.
<b>3) Preparación de planillas para control</b>
Ajuntar ambas planillas (conceptos de sindicato y resumen de haberes) en un mismo archivo Excel.
Imprimir el archivo unificado y guardarlo en la carpeta del período para respaldo.
<b>4) Carga en la plataforma UTEDYC</b>
Ingresar en la página web del sindicato y dirigirse a DOLJ.
Seleccionar el Mes y Año a declarar.
Elegir la opción Carga Manual.
Para cada empleado, cargar en la columna "Monto Imponible" el valor calculado previamente.
Controlar que el total generado por la plataforma coincida con los cálculos internos del Excel.
Hacer clic en Seguir → Confirmar operación.
Imprimir la planilla de la DOLJ generada en la plataforma sindical. Adjuntar esta impresión al archivo unificado de Excel para su resguardo.
Seleccionar la opción de pago a través de Interbanking.
Comunicar para realizar pago.
<b>Documentación:</b> Planilla de conceptos de liquidación (Excel). Planilla de resumen de liquidación (Excel). Archivo unificado e Impreso. Planilla de DOLJ emitida en plataforma UTEDYC.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.
<b>5.15 Emisión de Orden de Pago por impuestos.</b>
<b>Objetivo:</b> Emitir la orden de pago correspondiente a impuestos y cargas sociales (AFIP, DGR, DIM, UTEDYC), asegurando el registro correcto en el sistema y el respaldo documental junto a las DOLJ presentadas.
<b>Pases:</b>
Ingresar al módulo Entidades → Proveedores.
Buscar y seleccionar al proveedor correspondiente:
AFIP – Cargas Sociales.
AFIP – Ganancias.
D.G.R. (Dirección General de Rentas).
D.I.M. (Dirección de Ingresos Municipales).
UTEDYC Sindicato.
Dirigirse a Órdenes de pago y seleccionar la opción "Nueva OP de servicio".
Completar los parámetros requeridos.
Servicio: seleccionar el concepto.
Descripción: consignar el período en formato Mes/Año.
Importe: ingresar el importe correspondiente.
Importe Final: verificar que coincida con el total calculado.
Forma de pago: Transferencia.
Cuenta: seleccionar la cuenta bancaria desde la que se efectúa el pago.
Nº cheque/transferencia: ingresar número de identificación del movimiento bancario o, en su defecto, la fecha de pago.
Verificar los totales y confirmar la operación.
Imprimir la Orden de Pago generada.
Adjuntar la orden de pago impresa a la DOLJ correspondiente, junto con las boletas de pago del período.
Archivar toda la documentación en la carpeta de impuestos para su resguardo.
<b>Documentación:</b> Orden de Pago, DOLJ del período, boletas de pago, movimiento bancario.
<b>Frecuencia:</b> Mensual.



## Apéndice Nº 3: Manual de Funciones

	Encargado de Liquidaciones	COLPAS
	Manual de Funciones	Fecha: 12/11/2025

### Encargado de Liquidaciones—

1. Misiones .....	1
2. Objetivos del Puesto .....	1
3. Descripción del Puesto.....	1
4. Vinculación con contactos.....	2
5. Funciones/Responsabilidades .....	2
6. Especificaciones del Cargo .....	3

#### 1. Misiones

- Garantizar la correcta y oportuna liquidación de pagos a farmacias por servicios prestados a obras sociales y convenios vigentes.
- Controlar los procesos administrativos y financieros vinculados a liquidaciones, cobranzas de Obras Sociales, impuestos y conciliaciones bancarias.
- Asegurar la integridad y trazabilidad de la información en el sistema de gestión, cumpliendo con las políticas institucionales y normativas vigentes.
- Contribuir al cumplimiento de las obligaciones contractuales y legales del Colpas ante organismos públicos y privados.


#### 2. Objetivos del Puesto

- Emitir y validar las liquidaciones quincenales y mensuales (PAMI, Subsidio de Salud y demás obras sociales).
- Controlar bonificaciones, notas de recupero y valores a pagar garantizando precisión en los montos liquidados.
- Gestionar la conciliación de cuentas bancarias y verificar la correspondencia entre registros internos y extractos.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones impositivas mediante la generación y presentación de DDJJ (IIBB, Ganancias, UTEDYC, impuestos municipales).
- Colaborar con Tesorería y Comisión Directiva en la validación de pagos y movimientos financieros.

#### 3. Descripción del Puesto

- Título del puesto: Responsable de Liquidaciones.
- Reporta a: Gerente General



	Encargado de Liquidaciones	COLPAS
	Manual de Funciones	Fecha: 12/11/2025

#### 4. Vinculación con contactos


CONTACTOS EXTERNOS		
Nº	¿Con quién?	¿Para qué?
1	Obras Sociales (PAMI, Subsidio de Salud, etc.)	Recepción de archivos de presentación, control de pagos, seguimiento de cobranzas.
2	Proveedores	Comunicación sobre pagos y retenciones impositivas.
3	Bancos (Santander, Galicia, BBVA)	Conciliación de extractos de movimientos, emisión de e-checks, seguimiento de débitos y créditos.

CONTACTOS INTERNOS		
Nº	¿Con quién?	¿Para qué?
1	Tesorería	Validación de liquidaciones y ejecución de pagos.
2	Mesa de Entrada	Recepción de notas de farmacias y solicitudes de cambio de modalidad de pago.
3	Auditoría a Farmacias	Control de documentación previa a la liquidación.
4	Comisión Directiva	Aprobación de excepciones, anticipos y validaciones y pagos especiales.
5	Auditor interno	Coordinación de presentaciones impositivas y validación de liquidaciones.
6	Personal del Colegio	Comunicación interna y soporte operativo.

#### 5. Funciones/Responsabilidades

Nº	Acciones - ¿Qué hace?	Resultado final esperado - ¿Para qué lo hace?
1	Elaborar liquidaciones quincenales y mensuales (PAMI, Subsidio, OS varias).	Garantizar el pago correcto y oportuno a las farmacias.
2	Validar liquidaciones antes de derivarlas a Tesorería.	Asegurar que los montos liquidados sean precisos y aprobados.
3	Realizar conciliaciones bancarias (Santander, Galicia, BBVA).	Confirmar coincidencia entre registros contables y extractos bancarios.
4	Emitir recibos de cobro y comprobantes "Recibo C" en ARCA.	Documentar los ingresos por pagos de obras sociales.
5	Generar DDJJ de Ingresos Brutos, Ganancias, UTEDYC y tributos municipales.	Cumplir obligaciones impositivas y evitar sanciones.
6	Emitir órdenes de pago de impuestos y cargas sociales.	Registrar correctamente los movimientos financieros del período.
7	Gestionar cambios de modalidad de pago de farmacias.	Mantener actualizado el sistema y garantizar la trazabilidad de los pagos.
8	Atender y aclarar observaciones de auditoría.	Resolver inconsistencias previas al cierre de liquidación.
9	Revalidar cheques y gestionar reemplazos.	Asegurar la validez de los documentos financieros emitidos.



	Encargado de Liquidaciones	COLPAS
	Manual de Funciones	Fecha: 12/11/2025

10	Controlar asistencia del personal y gestionar novedades en el sistema.	Mantener actualizado el registro de RR.HH. de la institución.
----	--	---

#### 6. Especificaciones del Cargo

1. **Título profesional:** Estudiante avanzado o graduado en Contador Público, Licenciatura en Administración o carrera afín.
2. **Aptitudes personales:**
  - a. Capacidad analítica y de control.
  - b. Conocimiento de sistemas de gestión (ERP / plataforma mandataria).
  - c. Dominio de herramientas de conciliación y liquidación.
  - d. Conocimiento impositivo básico (IIBB, Ganancias, UTEDYC, DGR).
  - e. Capacidad de trabajo en equipo y comunicación interárea.
  - f. Responsabilidad, precisión y compromiso institucional.



## Agradecimientos

Haber podido transitar esta experiencia fue profundamente satisfactorio para mí. Siento que, por primera vez, pude poner en práctica todo lo aprendido durante estos cinco años de carrera: desde Administración y Comportamiento Organizacional, hasta Organización Contable y RRHH. Insertarme en una organización real, con personas reales y problemas reales, me permitió romper la barrera entre teoría y práctica, y comprender cómo los conceptos que estudiamos adquieren sentido cuando se aplican a situaciones concretas.

Trabajar dentro de Colpas me mostró que, como licenciados en Administración, nuestro rol no se limita a ordenar procesos o mejorar circuitos, sino que también implica acompañar a las personas que forman la vida organizacional. Esta práctica me ayudó a reafirmar mi vocación: la de aliviar cargas, resolver problemas y aportar claridad en entornos donde muchas veces el día a día se sostiene más por esfuerzo humano que por herramientas formales. Pude ver de cerca cómo la gestión administrativa impacta directamente en el bienestar, la eficiencia y la tranquilidad de quienes trabajan en una institución.

El trabajo realizado, desde el relevamiento de los subsistemas, las entrevistas, el diagnóstico y el diseño del Manual de Funciones, no solo me permitió aplicar metodologías aprendidas, sino también desarrollar habilidades personales: escuchar, interpretar, coordinar y traducir necesidades en soluciones concretas. Comprendí la importancia del conocimiento tácito, de las relaciones humanas y de la empatía para entender por qué las organizaciones funcionan como lo hacen.

Aprovecho este espacio para agradecer profundamente a Colpas por abrirme las puertas y facilitarme, desde el primer día, todo lo necesario para llevar adelante el trabajo. Extiendo también mi gratitud a todos los profesores que contribuyeron a formar mi mirada profesional a lo largo de la carrera. En especial, agradezco el acompañamiento de los docentes de Práctica Profesional y de mi tutor Diego Ezequiel Assaf, cuyo apoyo, orientación y compromiso hicieron posible la concreción de este proyecto. Finalmente, quiero agradecer profundamente a mis seres queridos, familia y amigos, por su acompañamiento incondicional durante estos cinco años de carrera. Su esfuerzo, aliento y presencia en cada etapa fueron un sostén imprescindible para llegar hasta aquí.

Cierro esta práctica al mismo tiempo que finalizo mi carrera universitaria, y eso la vuelve aún más significativa. Representa un hito en mi vida, un punto de inflexión donde todo lo aprendido se une con aquello que quiero construir hacia adelante. Esta experiencia no solo consolidó mis conocimientos, sino que confirmó el camino que deseo seguir: trabajar para que las organizaciones sean más claras, más eficientes y, sobre todo, más humanas.