

Capacitación para el Fortalecimiento de Capacidades

Verificación de Costos de Nómina/Personal Asociado



Fecha:

Miércoles, 17 de junio de 2026



Presentado por:

Albert Monsalve



BDO Jordania



Para ACNUR



INTEGRIDAD



VERIFICACIÓN



PRECISIÓN



RENDICIÓN DE CUENTAS



Contenido

1. OBJETIVOS.....	3
2. NOTAS CLAVE SOBRE LOS COSTES DEL PERSONAL DE LOS SOCIOS (DEL MANUAL DE PROGRAMAS DEL ACNUR Y OTRAS DIRECTRICES).....	3
3. EVALUACION DE RIESGOS DEL PROYECTO/SOCIO	4
4. COMPRESIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LOS COSTOS DE PERSONAL”	6
5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	6
6. CONTROLES CLAVE / BUENOS SISTEMAS Y PRÁCTICAS.....	7
7. METODOLOGIA DE MUESTREO	12
8. SEÑALES DE ALERTA DE FRAUDE EN NÓMINA / COSTOS DE PERSONAL (LISTA GENERAL).....	15
9. PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS	19
10. PRUEBAS SUSTANTIVAS – GENERAL.....	24
11. PRUEBAS SUSTANTIVAS – BASADAS EN RIESGO	26
12. PRUEBAS SUSTANTIVAS – SEÑALES DE ALERTA DE FRAUDE.....	28
13. DIAGRAMA DE FLUJO - PROCESO ESTÁNDAR DE ESCALADA DE FRAUDE	29
14. VERIFICACIÓN DE COSTOS DE PERSONAL – CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.....	30
15. SECCIONES FINALES RECOMENDADAS	31
APÉNDICE: CONTROLES SOBRE LAS TRANSACCIONES.....	32

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

1. OBJETIVOS

- Fortalecer la capacidad de las Oficinas de País de ACNUR y sus Socios del ACNUR en la revisión de costos de personal.
- Mejorar las técnicas de pruebas sustantivas y revisión analítica.
- Fortalecer la metodología de muestreo basada en riesgo y las técnicas de selección de muestras para la verificación de costos de personal.
- Detectar fraude, manipulación, empleados fantasma y asignaciones indebidas.
- Reforzar los procedimientos de investigación ante sospechas de mala conducta.

2. NOTAS CLAVE SOBRE LOS COSTES DEL PERSONAL DE LOS SOCIOS (DEL MANUAL DE PROGRAMAS DEL ACNUR Y OTRAS DIRECTRICES)

- Los costos de personal del Socio se determinan de conformidad con las políticas, sistemas y procedimientos de recursos humanos del Socio.
- ACNUR ya no exige que las listas de personal se anexasen a los planes de trabajo/acuerdos del proyecto. No obstante, los costos del personal siguen siendo un área clave de atención para el monitoreo de la implementación.
- El Socio no cargará al proyecto financiado por el ACNUR costos de personal superiores al monto definido en las políticas de recursos humanos y los contratos de trabajo del personal. Si un Socio efectúa pagos a un miembro del personal con cargo a fondos de un proyecto financiado por el ACNUR por un importe superior al establecido, el monto excedente se considerará un costo no elegible.
- El Socio tiene prohibido – por cualquier razón – coaccionar/obligar/solicitar a los empleados que devuelvan a la dirección (en efectivo o mediante transferencias) cualquier porción de su salario neto recibido y reportarlo a ACNUR como gasto dentro de los costos de personal (dichos montos no son elegibles y constituyen intento de fraude y una violación del acuerdo, pudiendo dar lugar a la rescisión del acuerdo por mala conducta). Estas prácticas deben reportarse de inmediato a ACNUR.
- Todos los gastos reclamados en los PFR son aquellos financiados íntegramente por el ACNUR y no pueden reclamarse nuevamente a otro donante para obtener doble financiamiento. Los gastos imputados a múltiples donantes no son elegibles para los PFR del ACNUR y constituyen un intento de fraude y una violación del acuerdo, lo que puede dar lugar a la terminación del acuerdo por conducta indebida. Estas prácticas deben reportarse de inmediato a ACNUR.
- La operación de ACNUR puede solicitar al Socio que proporcione, junto con cada PFR, un desglose del personal del Socio imputado al proyecto, en caso de que la evaluación de riesgos realizada durante el desarrollo del Plan de Trabajo del Proyecto recomiende esta medida como un control esencial. Para ello, el Socio puede utilizar la plantilla de Lista de Personal proporcionada por el ACNUR o, preferiblemente, un reporte generado desde el sistema de recursos humanos del propio Socio.
- Todo PFR recibido del Socio (gobierno, ONG u ONGI) deberá ser verificado por la operación de ACNUR antes de aceptar los gastos. Los proyectos seleccionados con base en el riesgo estarán posteriormente sujetos a auditoría.

“ACNUR introdujo reformas en los procedimientos de evaluación de riesgos de proyectos y socios, integrando la gestión de riesgos a lo largo de todo el ciclo de gestión de las asociaciones mediante: (i) el establecimiento de criterios simples, objetivos y transparentes para la evaluación del riesgo de los distintos proyectos; y (ii) el establecimiento de controles objetivos y transparentes que permitan diferenciar los proyectos de riesgo alto, significativo, medio y bajo.

Estos procedimientos también simplifican la elaboración y gestión presupuestaria e incluyen orientaciones sobre la elegibilidad de los gastos”

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Durante las verificaciones de los Informes Financieros del Proyecto (PFR):

- El Socio deberá poder demostrar que cualquier gasto incluido en el Informe Financiero del Proyecto (PFR) y cargado a un proyecto financiado por el ACNUR **está directamente relacionado con dicho proyecto, ha sido financiado exclusivamente por el ACNUR y corresponde a servicios prestados durante el período específico de implementación del proyecto.** Es importante señalar que este requisito aplica incluso cuando la lista de personal del Socio haya sido presentada durante la negociación del presupuesto.
- Sujeto a lo anterior, el Socio podrá cargar al proyecto **los salarios, prestaciones, seguros, beneficios por terminación de contrato, indemnizaciones por fin de servicio** y otros costos que esté contractualmente obligado a pagar al personal que contribuya a la ejecución del proyecto **(es decir, estos beneficios deberán estar contemplados en el contrato de trabajo, respaldados por la política de recursos humanos de la organización y sustentados mediante la documentación o evidencia correspondiente).** Esto podrá incluir también el pago de **horas extraordinarias**, siempre que estas se hayan generado en el marco de la ejecución de las actividades del proyecto. Asimismo, el Socio podrá cargar los costos esenciales necesarios para el reclutamiento, contratación, desplazamiento y asignación de dicho personal (es decir, todos los costos relacionados con el apoyo y mantenimiento de un miembro del personal en el terreno). Estos costos pueden incluir, por ejemplo, **permisos de trabajo y visas.**
- Los montos cargados al proyecto deberán estar debidamente respaldados para fines de verificación y auditoría mediante documentación de soporte, políticas institucionales y cualquier otra evidencia pertinente.
- Cuando el personal del Socio trabaje simultáneamente en varios programas o proyectos financiados por otras agencias y/o por recursos propios de la organización, únicamente el tiempo efectivamente dedicado a la ejecución de la intervención apoyada por el ACNUR se considerará un costo elegible. Se espera que los Socios establezcan una metodología de prorrateo para la asignación de los costos compartidos (por ejemplo, mediante un mecanismo eficaz de registro y control de tiempos).
- Se espera que los Socios mantengan un sistema eficaz de monitoreo y registro del tiempo de trabajo del personal. Podrán utilizarse hojas de tiempo tradicionales. Alternativamente, existen actualmente diversas soluciones tecnológicas que se recomienda aprovechar (por ejemplo, Jibble, Hubstaff, Google Sheets, TimeCamp o Toggl Track).

3. EVALUACION DE RIESGOS DEL PROYECTO/SOCIO

1. Entre los factores relevantes para decidir si se aplican controles estándar o controles diferenciados se incluyen:

- La calificación de riesgo del Socio, según la Evaluación de Control Interno (ICQ/ICA) más reciente y aplicable, cuya vigencia abarca un período de tres años.
- También debe considerarse el contexto de riesgo, incluyendo los niveles de corrupción en el país de operación y los controles de mitigación de riesgos disponibles o aplicables.
- La importancia y el volumen de los costos de personal, tanto en términos del número de integrantes del personal como del monto presupuestado, así como el tipo de entidad implementadora (gobierno, ONG nacional u ONG internacional).
- Dado que el ACNUR ha armonizado el instrumento ICQ/ICA con las agencias de las Naciones Unidas que aplican la metodología de «microevaluación» en el marco del Enfoque Armonizado para las Transferencias en Efectivo (HACT), como UNICEF, UNFPA, ONU Mujeres y PNUD, los resultados de cualquier evaluación de este tipo realizada durante los últimos tres años serán reconocidos y utilizados por el ACNUR.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

2. Los Socios están autorizados a realizar transferencias discrecionales entre líneas presupuestarias a nivel de resultado (output), sujeto a las siguientes condiciones:

- Un Socio o proyecto clasificado en la categoría de **riesgo alto** o no podrá cargar al proyecto más del **30%** del presupuesto total del producto.
- Un Socio o proyecto clasificado en la categoría de **riesgo bajo o medio** no podrá imputar más del **50%** del presupuesto total del producto.
- Cuando se superen los límites anteriores, deberá modificarse el Plan de Trabajo del Proyecto, el presupuesto o el acuerdo correspondiente.
- **Note:** no existe un límite a nivel de puestos de personal ni a nivel de código contable, y los límites del **30%** o **50%** se aplican a nivel de producto. Esto significa que los pagos al personal se determinan en función del tiempo trabajado y de los beneficios adicionales establecidos en los contratos de trabajo, conforme a la documentación justificativa correspondiente.

3. Verificación de proyectos siguiendo el enfoque de "Naturaleza", "Extensión" y "Tiempo" (NET)

Proyectos de alto riesgo o de riesgo significativo	Proyectos de Bajo o Medio Riesgo
N - <ul style="list-style-type: none">▪ Céntrate más en la prueba de detalles▪ Uso de fuentes externas de información (por ejemplo, entrevistas a una muestra de personal)	N - <ul style="list-style-type: none">▪ Centrarse más en la evaluación interna del control y los procedimientos analíticos▪ Utilizar la fuente interna de información
E - Gran tamaño de muestra	E - Tamaño de muestra bajo
T - Pruebas intermedias con especial atención a las transacciones de fin de año	T - Pruebas intermedias

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

4. COMPRENSIÓN DE LOS RIESGOS ASOCIADOS A LOS COSTOS DE PERSONAL”

Área de riesgo	Descripción	Impacto
Empleados fantasma	Empleados inexistentes incluidos en nóminas	Fraude directo
Doble cargo	Mismo empleado cargado a múltiples donantes/proyectos	Costo no elegible
Inflación salarial	Aumento artificial de salarios o asignaciones	Manipulación financiera
Extorsión/Sobornos	Personal obligado a devolver parte del salario	Corrupción
Documentación falsa	Contratos falsificados, hojas de asistencia, hojas de horas	Ocultamiento de fraude
Personal no autorizado	Personal no aprobado bajo presupuesto del proyecto	Incumplimiento
Contratación de Partes Relacionadas	Contratar familiares/amigos sin transparencia	Conflicto de intereses
Asignación excesiva	Porcentajes de asignación al donante poco realistas	Sobrecargo a donantes
Personal Sin Trabajo Efectivo	Personal remunerado sin contribución real	Uso indebido de fondos
Hojas de tiempo manipuladas	Hojas de tiempo preparadas retroactivamente	Fraude en asignación
Personal incompetente	Falta de las calificaciones o experiencia requeridas	Baja calidad/Errores
Incumplimiento en deducciones fiscales y de la seguridad social	Incumplimiento en la deducción, remisión o reporte adecuados de las obligaciones de impuesto sobre la renta y seguridad social	Sanciones legales / Incumplimiento

5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Controles de Reclutamiento

- Publicación de vacantes
- Reclutamiento competitivo
- Evaluaciones de entrevistas
- Jerarquía de aprobación

Controles de Asignación

- Metodología de asignación
- Distribución de tiempo
- Aprobaciones de porcentaje por donante

Controles de nóminas

- RRHH prepara la nómina
- Finanzas revisa la nómina
- Aprobación de la Gerencia
- Controles de transferencias bancarias

Segregación de funciones

- RRHH ≠ Nóminas ≠ Pago ≠ Contabilidad

Controles de asistencia

- Sistemas de asistencia
- Aprobación del supervisor
- Conciliación de ausencias

**MEJORA DE LA CAPACIDAD
NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL**

6. CONTROLES CLAVE / BUENOS SISTEMAS Y PRÁCTICAS

Cuestionario de RRHH y Nóminas (Evaluación de Control Interno)

#	Pregunta	Sí	No
1	¿Dispone la organización de un departamento de RRHH separado?		
2	¿Existe un organigrama para el departamento de RRHH?		
3	¿Existe un proceso formal de reclutamiento ?		
4	¿Se anuncian ampliamente los puestos vacantes ?		
5	¿Son los candidatos seleccionados designados para los puestos de forma competitiva y transparente , es decir, documentada y registrada?		
6	¿Se realizan verificaciones de antecedentes a los candidatos y los resultados se documentan y archivan?		
7	¿Existe un formulario estándar para solicitudes de empleo ?		
8	¿Existen procedimientos para validar la experiencia laboral y los certificados educativos del candidato ?		
9	¿Mantiene la Organización un contrato laboral firmado para cada empleado que cubra el salario bruto total y los beneficios, en lugar de emitir contratos separados para cada proyecto o donante ?		
10	¿Los contratos laborales están firmados y reconocidos tanto por el empleado como por el representante autorizado de la organización?		
11	¿Se han cubierto puestos clave durante los últimos tres años (o con solo intervalos limitados entre nuevos nombramientos), sin evidencia de rotación regular de los mismos puestos?		
12	¿Se autorizan y documentan formalmente los cambios en el archivo maestro de nóminas (¿base de datos o registro central principal de nóminas que contiene la información permanente y clave relacionada con la nómina de todos los empleados utilizados para procesar salarios y transacciones de nóminas?)		
13	¿Los cambios en el archivo maestro de nóminas son revisados por un empleado de forma independiente de la función de nóminas para verificar si los cambios fueron debidamente autorizados?		
14	¿Existen controles de acceso sobre el archivo maestro de nóminas ?		
15	¿Se mantienen en el registro del empleado los documentos que respaldan cambios en el archivo maestro de nóminas?		
16	¿Los cambios en el archivo maestro de nóminas se procesan solo después de que Recursos Humanos los apruebe?		
17	¿Existe un proceso formalmente documentado para añadir o eliminar nuevos puestos ?		
18	¿Existe un proceso formal para cambiar la tarifa salarial de los empleados ?		
19	Se comprueban cambios clave como los empleados, los datos de cuentas bancarias, ¿los cambios en las bases salariales y los despidos con la documentación de origen?		
20	¿Se comunican los cambios en las políticas y procedimientos a los empleados ?		
21	¿Existen procedimientos para garantizar que, cuando el personal deja su empleo en la Organización, sea retirado de la nómina (archivo maestro) tras recibir el salario final adeudado, esté obligado a devolver cualquier equipo perteneciente a la Organización y se les elimine cualquier derecho de acceso a los sistemas internos?		
22	¿Existen descripciones de puesto suficientes para los distintos roles dentro de la Organización y los requisitos mínimos esperados (es decir, formación, experiencia) requeridos para cada uno?		
23	¿La alta dirección revisa periódicamente los organigramas y las descripciones de puestos para determinar si las responsabilidades asignadas siguen siendo apropiadas?		
24	¿Existen políticas y procedimientos de RRHH escritos y aprobados para contratación, despido, compensación, ascensos, incrementos salariales, sistema disciplinario y reunión de salida?		
25	¿Está disponible el manual de políticas y procedimientos de RRHH para todo el personal?		
26	¿Se han establecido políticas y procedimientos formales para la función de nóminas (en el manual de finanzas)?		
27	¿Existe una segregación de funciones entre el mantenimiento de los datos de nóminas (Departamento de Recursos Humanos), la revisión (Departamento de Nóminas/Contabilidad) y la aprobación de los pagos de nóminas (Tesorería)?		
28	¿Prepara la Organización registros de asignación de nóminas separados (hoja mensual de nóminas) para cada proyecto , además de la hoja mensual consolidada de nóminas para todo el personal ?		

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

29	¿La hoja mensual de cálculos <u>de nómina es</u> revisada por un empleado que no sea el preparador?		
30	¿Existe una <u>conciliación</u> formal entre el historial general, la hoja de cálculos mensuales de nóminas y el archivo de pago/desembolso de nóminas?		
31	Are <u>payroll journal entries</u> approved by the finance manager?		
32	¿Se <u>realizan procedimientos analíticos</u> para investigar fluctuaciones inusuales en la nómina? ¿Está formalmente documentada dicha revisión?		
33	¿Existen controles de supervisión para garantizar que la <u>nómina se prepare a tiempo</u> ?		
34	¿Hay más de <u>un empleado en la función de nóminas que pueda procesar y preparar la nómina</u> ?		
35	¿Existen procedimientos formales para garantizar que <u>las deducciones fiscales se calculen y paguen correctamente al departamento de impuestos de forma puntual</u> ?		
36	¿Existen controles de supervisión para garantizar que <u>las deducciones de la seguridad social sean coherentes con la Ley de Seguridad Social del país</u> ?		
37	¿Existen procedimientos formales para garantizar que <u>las deducciones de la seguridad social se paguen al departamento de seguridad social de forma puntual</u> ?		
38	¿Hay salarios o sueldos que se <u>pagan con cheques o transferencias bancarias, en lugar de efectivo</u> ?		
39	¿Hay salarios o sueldos que se <u>paguen en efectivo</u> ? ¿Estarán obligados a estos <u>empleados a firmar un comprobante de recibo</u> ?		
40	¿Mantiene la Organización <u>los expedientes de personal de todos los empleados</u> ?		
41	¿Se <u>emiten nóminas</u> a todos los empleados de forma regular y se reconocen/firman por el personal como prueba de recepción?		
42	¿La Organización <u>paga horas extra</u> ?		
43	¿Dispone la organización <u>de procedimientos para garantizar que las horas extra</u> sean aprobadas por los supervisores de los empleados?		
44	¿Realiza la Organización algún <u>estudio de comparación</u> para asegurar que los beneficios y los paquetes compensatorios sean coherentes con las tarifas de mercado para evaluar la razonable?		
45	¿Tiene la Organización un <u>plan formal de recursos humanos</u> ? Si es así, ¿está formalmente documentado dicho plan?		
46	¿Cuenta el <u>equipo financiero</u> con suficiente personal con la experiencia adecuada, de modo que los miembros sean competentes para realizar las tareas que se les asignan y con suficiente segregación de funciones?		
47	¿Existe un proceso formal para <u>la evaluación del desempeño</u> ?		
48	¿Ofrece la Organización <u>suficientes oportunidades de formación</u> a su personal? ¿Tiene <u>un plan de entrenamiento anual</u> ?		
49	¿Existe un <u>sistema automatizado especial de salarios (nóminas)</u> ?		
50	¿Existen <u>políticas y procedimientos disciplinarios formales (de asistencia)</u> ?		
51	¿La asistencia de los empleados es <u>monitoreada por el departamento de RRHH</u> ?		
52	<u>¿El tiempo y la asistencia se revisan y aprueban para garantizar la exactitud y validez de las horas trabajadas?</u>		
53	¿Mantiene la Organización un <u>proceso formal de hoja de horas</u> , ya sea manual o automatizado, para registrar el tiempo del personal y la asignación de proyectos?		
54	¿Prepara la Organización <u>una hoja de horas consolidada por empleado que cubra todos los proyectos/actividades</u> trabajadas durante el periodo, en lugar de hojas de horas separadas para cada proyecto?		
55	¿Se <u>revisan y aprueban las hojas de horas por los supervisores correspondientes antes del</u> procesamiento de nóminas y la asignación de donantes?		
56	¿Están las hojas de horas <u>preparadas puntualmente</u> por los empleados y respaldadas por <u>el trabajo real realizado</u> en los proyectos/actividades relacionadas?		
57	¿Se están realizando encuestas de satisfacción <u>de los empleados</u> de forma periódica?		
58	¿Dispone la Organización de un conjunto claro de políticas sobre la <u>conducta esperada</u> de su personal y procedimientos para hacer seguimiento de denuncias de mala conducta? Si es así, ¿existe una <u>línea de ayuda contra fraudes</u> ?		
59	¿Cuenta la Organización con una <u>política antifraude y anticorrupción</u> fácilmente accesible para todo el personal?		

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

60	¿Está claro a quién debe el personal informar de preocupaciones sobre sospechas de fraude, corrupción u otra mala praxis?, y existen procedimientos para proteger al personal de posibles represalias como consecuencia?		
61	¿Dispone la Organización de políticas y procedimientos para ayudar a prevenir la discriminación por razón de género?		
62	¿Existen estrategias formales para motivar a los empleados de la Organización (es decir, el reconocimiento de los empleados)?		

Notas:

- Considerar el tamaño y la capacidad de la organización
- Respuestas negativas ("No" answers) En el cuestionario anterior se indican **debilidades en el entorno de control y aumentan el riesgo** de fraude, manipulación de nóminas, pagos no autorizados, asignaciones de donantes no respaldadas, incumplimiento y errores financieros. Como resultado, el riesgo de control evaluado aumenta de **medio a alto** dependiendo de la importancia de la debilidad, lo que requiere que el revisor amplíe procedimientos sustantivos como pruebas detalladas de nóminas, verificación de la existencia y cualificaciones de los empleados, revisión de la documentación de recursos humanos de apoyo, recálculo de nóminas y asignaciones, inspección de aprobaciones, validación de asistencia y hojas de horas, y desempeño de análisis adicionales y Procedimientos relacionados con el fraude.

Área con respuesta "No"	Riesgo potencial / Debilidad de control	Impacto en el nivel de riesgo	Ejemplos de procedimientos sustantivos
Sin departamento de RRHH independiente	Segregación de funciones debil	Alto	Revisar el proceso de preparación/aprobación de nómina, probar cambios no autorizados
Sin proceso formal de reclutamiento	Riesgo de favoritismo o empleados fantasma	Alto	Verificar expedientes de reclutamiento, comparar CVs con calificaciones, entrevistar al personal
Vacantes no publicadas	Contratación no transparente	Medio/Alto	Revisar la justificación de contratación y documentos de aprobación
Sin verificación de antecedentes	Contratación de personal no cualificado/fraudulento	Alto	Inspeccionar credenciales y referencias de empleados
No hay aprobación documentada para cambios de contratación o salario	Cambios no autorizados en la nómina	Alto	Rastrear cambios salariales hasta aprobaciones y contratos
Sin descripciones de cargo	Responsabilidades indefinidas	Medio	Revisar funciones reales versus asignación en nómina
Sin políticas/manual de RRHH	Prácticas inconsistentes de RRHH	Medio/Alto	Realizar pruebas de cumplimiento ampliadas
Segregación de funciones débil en nómina	Riesgo de manipulación de nóminas	Alto	Recalcular nómina, revisar rastro de auditoría y acceso de usuarios
Cambios sin respaldo en documentos fuente	Empleados falsos/cambios salariales	Alto	Verificar modificaciones de empleados contra contratos y formularios de RRHH
Expedientes de personal incompletos	Empleados sin apoyo	Alto	Inspeccionar expedientes en busca de identificaciones, contratos y calificaciones
Sin aprobación de horas extras	Pagos de horas extra no autorizadas	Medio/Alto	Recalcular horas extras e inspeccionar aprobaciones de supervisores
Sin proceso de evaluación del desempeño	Pobre rendición de cuentas del personal	Medio	Evaluar competencia y resultados reales de trabajo
Sin oportunidades de capacitación	Riesgo de personal incompetente	Medio	Revisar calificaciones del personal y calidad del trabajo
Sin monitoreo de asistencia	Riesgo de personal que no trabaja	Alto	Conciliar asistencia con nómina y actividades del proyecto

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Sin validación de certificados/experiencia	Certificaciones falsas	Alto	Verificar certificados y empleo anterior
Sin política antifraude o línea de denuncia	El fraude puede pasar desapercibido	Alto	Aumentar pruebas e indagaciones relacionadas con fraude
Sin recibos de nómina firmados	El personal puede negar haber recibido el salario	Alto	Obtener reconocimiento alternativo o evidencia de transferencia bancaria
Sin proceso formal de hojas de tiempo	Asignaciones a donantes sin respaldo	Alto	Repetir cálculos de asignación y verificar actividades reales
Hojas de tiempo no aprobadas	Asignaciones manipuladas	Alto	Inspeccionar aprobaciones de supervisores y evidencia de respaldo
Sistema manual de hojas de tiempo sin controles	Mayor riesgo de manipulación	Alto	Probar muestras en busca de alteraciones, brechas de secuencia y entradas duplicadas
Sin controles automatizados de nómina/hojas de tiempo	Mayor riesgo de error humano y anulación	Medio/Alto	Realizar recálculos detallados y análisis de datos
Sin procedimientos para personal dado de baja	Riesgo de empleados fantasma	Alto	Revisa la lista de personas que se marchan y compáralas con la nómina. Contactar con antiguos empleados
Sin controles de conflicto de interés	Riesgo de contratación de partes relacionadas	Medio/Alto	Revisar relaciones de empleados y vínculos con adquisiciones

- Con base en las respuestas (Sí/No) anteriores (Cuestionario de RRHH y Nóminas), se pueden evaluar los controles internos de la Organización sobre el ciclo de RRHH y nóminas para determinar la naturaleza, el momento y el alcance de los procedimientos sustantivos de auditoría a realizar (siendo uno de los elementos clave de la metodología de muestreo descrita a continuación), basándose en los siguientes pasos:

Paso 1 - Asignar Ponderación por Pregunta

Clasifica los controles en 3 categorías:

Nivel de Riesgo del Control	Ponderación
Alto riesgo Control	3
Riesgo medio Control	2
Bajo riesgo / Administrativa	1

Ejemplos

Alto riesgo:

- Cambios en el archivo maestro de nóminas
- Segregación de funciones
- Aprobación de la hoja de horas
- Cumplimiento fiscal/de la seguridad social
- Contratos de trabajo
- Conciliaciones de nóminas
- Controles antifraude

Riesgo medio:

- Proceso de reclutamiento
- Formación
- Evaluación del desempeño
- Seguimiento de asistencia

Bajo riesgo:

- Encuestas de satisfacción de los empleados
- Organigrama de RRHH
- Estudios de referencia

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Paso 2 - Ecuación sugerida

Puntuación de Riesgo de Control (%)

$$\text{Puntaje de Riesgo} = \frac{\sum(\text{Peso de las respuestas "No"})}{\sum(\text{Peso total aplicable})} \times 100$$

Interpretación

Puntuación de Riesgo	Nivel de Riesgo	Impacto en la Revisión
0% - 15%	Bajo riesgo	Pruebas sustantivas limitadas
16% - 35%	Riesgo moderado	Procedimientos sustantivos moderados
36% - 60%	Riesgo significativo	Pruebas sustantivas ampliadas
Above 60%	Alto riesgo	Pruebas intensivas + procedimientos centrados en el fraude

Mejora recomendada (Buenas prácticas)

También puedes clasificar algunos controles como **Críticos**: segregación de funciones / Acceso a archivos maestros de nóminas / Aprobación de hoja de horas Conciliación de nóminas / Política antifraude / Verificación de la existencia de empleados

Si algún control crítico = "No": Aumenta automáticamente el riesgo global en un nivel

Supongamos:

- Puntuación ponderada total aplicable = 120
- "No" responde con puntuación total ponderada = 42

Then:

$$\frac{42}{120} \times 100 = 35\%$$

Resultado → Riesgo moderado

Ejemplo:

- Riesgo calculado = Moderado
- Pero segregación de deberes = No → Riesgo final = Significativo

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

7. METODOLOGIA DE MUESTREO

7.1 Recommended Sampling Approaches

Método	Uso
Muestreo basado en riesgo	Empleados de alto riesgo
Muestreo aleatorio	Cobertura general
Muestreo estratificado	Diferentes categorías salariales
Muestreo dirigido	Transacciones sospechosas
Muestreo por juicio	Personal clave

7.2 Resumen – Selección de Muestra Aleatoria mediante Excel

Unidades de muestreo aleatorio pueden seleccionarse en Excel asignando un número aleatorio a cada transacción o empleado dentro de la población y ordenando la lista con base en esos números aleatorios. Este método ayuda a reviewer first prepares the population (e.g., payroll transactions or employee list), adds a new column using the Excel formula =RAND(), and copies the formula down for all records. Excel will generate random values between 0 and 1 for each item. The reviewer then sorts the entire population **de menor a mayor** basándose en la columna de número aleatorio y selecciona el tamaño de muestra requerido desde la parte superior de la lista ordenada. Este método ayuda a garantizar **unbiased** una selección aleatoria e imparcial de las unidades de muestreo, de conformidad con los principios de muestreo de auditoría.

Ejemplo:

Supongamos que el revisor quiere seleccionar una muestra aleatoria de **5 empleados** de una población de nóminas de 20 empleados.

Employee ID	Employee Name	Monthly Salary	Random Number
EMP001	Ahmad	1,200	0.9366
EMP002	Sara	1,500	0.5016
EMP003	Ali	1,350	0.6357
EMP004	Lina	1,400	0.5895
EMP005	Omar	1,250	0.3754
EMP006	Noor	1,600	0.2775
EMP007	Huda	1,450	0.2896
EMP008	Sami	1,300	0.6006
EMP009	Hassan	1,400	0.1416
EMP010	Rami	1,450	0.5406
EMP011	Nisreen	1,380	0.0607
EMP012	Mazen	1,500	0.8831
EMP013	Rami	1,600	0.1261
EMP014	Nabeel	1,550	0.8831
EMP015	Fadi	1,400	0.0087
EMP016	Musa	1,250	0.2024
EMP017	Farah	1,350	0.3576
EMP018	Sima	1,300	0.2681
EMP019	Suzan	1,100	0.9927
EMP020	Michael	1,700	0.5834

Pasos:			
1. Prepara la población de nóminas en Excel.			
2. Inserta una nueva columna llamada "Número Aleatorio".			
3. Usa la fórmula: =RAND().			
4. Copia la fórmula para todos los empleados.			
5. Ordena la tabla de <i>más pequeña a mayor</i> según la columna "Número aleatorio".			
6. Selecciona las primeras unidades de muestra requeridas.			

Example of Selected Sample After Sorting			
Employee ID	Employee Name	Monthly Salary	Random Number
EMP015	Fadi	1,400	0.0087
EMP011	Nisreen	1,380	0.0607
EMP013	Rami	1,600	0.1261
EMP009	Hassan	1,400	0.1416
EMP016	Musa	1,250	0.2024

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

7.3 Metodología práctica de muestreo para la verificación de costes de personal

Pasos	Explicación	Ejemplo																																														
Paso 1: Definir población	Población = Total de transacciones de personal o empleados cargados al proyecto ACNUR	<ul style="list-style-type: none"> Total, de empleados asignados al proyecto: 120 Costo total de nómina: US\$ 850,000 																																														
Paso 2: Evaluar las entradas clave	<p>Entradas de muestreo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Factor</th> <th>Riesgo</th> <th>Riesgo</th> <th>Riesgo</th> </tr> <tr> <td></td> <td>Bajo</td> <td>Medio</td> <td>Alto</td> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Controles internos*</td> <td>Sólido</td> <td>Moderado</td> <td>Débil</td> </tr> <tr> <td>Hallazgos de auditorías previas</td> <td>Ninguno</td> <td>Parcial</td> <td>Significan</td> </tr> <tr> <td>Acusaciones de fraude</td> <td>No</td> <td>Limitado</td> <td>Sí</td> </tr> <tr> <td>Pagos en efectivo</td> <td>No</td> <td>Parcial</td> <td>Significan</td> </tr> <tr> <td>Asignaciones múltiples de donantes</td> <td>Limitado</td> <td>Moderado</td> <td>Extenso</td> </tr> <tr> <td>Calidad de la documentación</td> <td>Completo</td> <td>Parcial</td> <td>Débil</td> </tr> </tbody> </table> <p>* Ver arriba (página 7)</p>	Factor	Riesgo	Riesgo	Riesgo		Bajo	Medio	Alto	Controles internos*	Sólido	Moderado	Débil	Hallazgos de auditorías previas	Ninguno	Parcial	Significan	Acusaciones de fraude	No	Limitado	Sí	Pagos en efectivo	No	Parcial	Significan	Asignaciones múltiples de donantes	Limitado	Moderado	Extenso	Calidad de la documentación	Completo	Parcial	Débil	<p>Ejemplo de evaluación de riesgos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Área</th> <th>Riesgo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Debilidades en los registros de tiempo</td> <td>Alto (3)</td> </tr> <tr> <td>Controles internos de nóminas</td> <td>Medio (2)</td> </tr> <tr> <td>Acusaciones de fraude</td> <td>Alto (3)</td> </tr> <tr> <td>Asignaciones múltiples de donantes</td> <td>Alto (3)</td> </tr> <tr> <td>Archivos del personal</td> <td>Medio (2)</td> </tr> <tr> <td>Puntuación Total de Riesgo</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Área	Riesgo	Debilidades en los registros de tiempo	Alto (3)	Controles internos de nóminas	Medio (2)	Acusaciones de fraude	Alto (3)	Asignaciones múltiples de donantes	Alto (3)	Archivos del personal	Medio (2)	Puntuación Total de Riesgo	13
Factor	Riesgo	Riesgo	Riesgo																																													
	Bajo	Medio	Alto																																													
Controles internos*	Sólido	Moderado	Débil																																													
Hallazgos de auditorías previas	Ninguno	Parcial	Significan																																													
Acusaciones de fraude	No	Limitado	Sí																																													
Pagos en efectivo	No	Parcial	Significan																																													
Asignaciones múltiples de donantes	Limitado	Moderado	Extenso																																													
Calidad de la documentación	Completo	Parcial	Débil																																													
Área	Riesgo																																															
Debilidades en los registros de tiempo	Alto (3)																																															
Controles internos de nóminas	Medio (2)																																															
Acusaciones de fraude	Alto (3)																																															
Asignaciones múltiples de donantes	Alto (3)																																															
Archivos del personal	Medio (2)																																															
Puntuación Total de Riesgo	13																																															
Paso 3: Determinar la puntuación de riesgo	<p>Modelo simple de puntuación de riesgo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Puntuación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de riesgo	Puntuación	Bajo	1	Medio	2	Alto	3																																							
Nivel de riesgo	Puntuación																																															
Bajo	1																																															
Medio	2																																															
Alto	3																																															
Paso 4: Determinar la muestra base %	<p>Matriz de muestreo sugerida (Muestra base %)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de riesgo</th> <th>Muestra aleatoria sugerida</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>5%-10%</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>10%-20%</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>20%-40%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de riesgo	Muestra aleatoria sugerida	Bajo	5%-10%	Medio	10%-20%	Alto	20%-40%	<p>Escenario</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Elemento</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Población</td> <td>120 empleados</td> </tr> <tr> <td>Nivel de riesgo base</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>Muestra Base</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Alegaciones de Fraude</td> <td>+15%</td> </tr> <tr> <td>Asignación entre múltiples donantes</td> <td>+5%</td> </tr> </tbody> </table>	Elemento	Valor	Población	120 empleados	Nivel de riesgo base	Alto	Muestra Base	30%	Alegaciones de Fraude	+15%	Asignación entre múltiples donantes	+5%																										
Nivel de riesgo	Muestra aleatoria sugerida																																															
Bajo	5%-10%																																															
Medio	10%-20%																																															
Alto	20%-40%																																															
Elemento	Valor																																															
Población	120 empleados																																															
Nivel de riesgo base	Alto																																															
Muestra Base	30%																																															
Alegaciones de Fraude	+15%																																															
Asignación entre múltiples donantes	+5%																																															
Paso 5: Aplicar ajustes de materialidad y fraude	<p>Factores de ajuste (ajuste de riesgo)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Condición</th> <th>Aumentando Muestreo por</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Acusaciones de fraude</td> <td>+15%</td> </tr> <tr> <td>Pagos en efectivo de nóminas</td> <td>+10%</td> </tr> <tr> <td>Asignaciones múltiples de donantes</td> <td>+5%</td> </tr> <tr> <td>Hallazgos Significativos Previos</td> <td>+10%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Ecuación final de muestreo Muestra final % = Muestra base % + Ajustes de riesgo</p>	Condición	Aumentando Muestreo por	Acusaciones de fraude	+15%	Pagos en efectivo de nóminas	+10%	Asignaciones múltiples de donantes	+5%	Hallazgos Significativos Previos	+10%	<p>Cálculo</p> <p>Muestra final % = 30% + 15% + 5% = 50%</p> <p>Tamaño de la muestra = 120 × 50% = 60 Empleados</p>																																				
Condición	Aumentando Muestreo por																																															
Acusaciones de fraude	+15%																																															
Pagos en efectivo de nóminas	+10%																																															
Asignaciones múltiples de donantes	+5%																																															
Hallazgos Significativos Previos	+10%																																															

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Aproximación Final Recomendada } Muestra final = Muestra aleatoria (como se ha dicho anteriormente)
+ 100% Ítems de Alto Riesgo
+ Elementos Materiales

Ítems de Alto Riesgo (Siempre se prueban al 100%)

Estos ítems deben incluirse SIEMPRE fuera del muestreo aleatorio (es decir, mediante muestreo dirigido):

Artículo de alto riesgo	Motivo
Personal de RRHH	Riesgo de manipulación de nóminas
Personal de finanzas	Riesgo de anulación de pago
Alta dirección	Autoridad de aprobación
Empleados de costes compartidos	Riesgo de asignación
Empleados con horas extra	Riesgo de inflación de nóminas

Factores para determinar el tamaño de la muestra: aumentar el tamaño de la muestra cuando existan controles internos débiles, denuncias o sospechas de fraude, pagos en efectivo, un presupuesto elevado de costos de personal o hallazgos previos

Artículo de alto riesgo (Continuado)	Motivo
Antiguos empleados	Riesgo de empleado fantasma
Personal pagado en efectivo	Riesgo de fraude
Duplicate bank accounts	Empleados fantasma
Falta de deducciones fiscales / de la seguridad social o deducidas, pero no pagadas	Empleados fantasma

El muestreo aleatorio por sí solo no es suficiente en la verificación de costos de personal porque los casos de fraude suelen existir en transacciones de alto riesgo o manipuladas. Por lo tanto, la metodología debería combinar muestreo estadístico/aleatorio con pruebas dirigidas basadas en el riesgo

8. SEÑALES DE ALERTA DE FRAUDE EN NÓMINA / COSTOS DE PERSONAL (LISTA GENERAL)

8.1 Señales de Alerta de Existencia de Empleados (Empleados Fantasma)

Señal de Alerta	Riesgo
El empleado no puede ser localizado físicamente (durante el proceso de revisión)	Empleado fantasma
Empleado no disponible para entrevista	Empleado ficticio
Falta de información de contacto del personal	Empleado ficticio
Los beneficiarios no reconocen al personal	Personal que no trabaja en el proyecto
Sin evidencia de resultados de trabajo	Empleado falso
Sin correo electrónico/actividad organizacional	Empleado inexistente
Expediente de personal faltante	Empleado no autorizado
Sin contrato firmado	Empleo falso
Misma cuenta bancaria utilizada por múltiples empleados	Esquema de nómina fantasma
Mismo número de teléfono/dirección para múltiples empleados	Personal ficticio relacionado
Identificaciones de empleados secuenciales	Creación artificial de personal
Identificaciones nacionales/números de pasaporte duplicados	Identities falsas
Personal pagado después de la renuncia	Manipulación de nómina
Personal renunciado firmando documentos posteriores	Documentación falsificada
Registros de asistencia faltantes	El empleado puede no existir
Empleado desconocido por supervisores y demás personal	Empleado fantasma
Foto del personal faltante en expediente de RRHH	Verificación de identidad débil

8.2 Señales de Alerta en el Procesamiento de Nómina

Señal de Alerta	Riesgo
Nómina preparada solo por finanzas	Segregación de funciones débil
Nómina sin aprobaciones	Nómina no autorizada
Nómina preparada manualmente fuera del sistema	Riesgo de manipulación
Ajustes frecuentes de nómina	Ocultamiento de fraude
Cifras salariales redondas	Nómina artificial
Entradas de nómina duplicadas	Pago doble
Picos inusuales de nómina	Inflación/manipulación
Salarios aumentados antes del cierre del proyecto	Absorción de presupuesto
Saldos de nómina negativos	Registros manipulados
Nómina procesada en días festivos/fines de semana	Actividad no autorizada
Nómina reprocesada múltiples veces	Riesgo de fraude
Cambios de nómina sin respaldo	Modificaciones no autorizadas
Ajustes salariales retroactivos	Manipulación
Bonificaciones/asignaciones inusuales	Compensación oculta

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

8.3 Señales de Alerta en los Pagos Bancarios

Señal de Alerta	Riesgo
Cuentas bancarias duplicadas	Múltiples salarios controlados por una persona
Cuentas bancarias secuenciales	Personal potencialmente fabricado
Pagos de salario en efectivo	Rastro de auditoría débil
Uso de cuentas bancarias de terceros	Riesgo de desvío
Salarios retirados inmediatamente después del pago	Posible soborno/extorsión
Transferencias de nómina revertidas	Pagos falsos
Nómina pagada desde cuentas personales	Controles débiles
Múltiples empleados con el mismo patrón de sucursal/cuenta	Fraudee organizado
Sin evidencia de transferencia de salario	Nómina sin respaldo
Cheques not crossed/ "Solo el primer beneficiario"	Cobro no autorizado
Copias de cheques faltantes	Fraudee encubierto
Pagos de nómina divididos en pequeñas transferencias	Ocultamiento

8.4 Señales de alerta fiscal y de la Seguridad Social

Señal de Alerta	Riesgo
Sin deducción de impuestos	Empleado fantasma/nómina extracontable
Sin deducción de seguridad social	Sin deducción de seguridad social
Impuesto deducido pero no remitido	Impuesto deducido pero no remitido
Impuesto deducido pero no remitido	Desvío de efectivo
Empleados no registrados ante las autoridades	Personal no autorizado
Cálculos de deducciones inconsistentes	Manipulación
Impuestos de nómina inusualmente bajos	Subregistro
Declaraciones fiscales faltantes	Fraudee/incumplimiento
Comprobantes fiscales falsos	Documentación falsificada

8.5 Hojas de Tiempo & Señales de alerta en la asistencia

Señal de Alerta	Riesgo
Hojas de tiempo completadas retroactivamente	Manipulación
Hojas de tiempo idénticas cada mes	Asignaciones fabricadas
Misma letra en todas las hojas de tiempo	Falsificación
El supervisor firma todas las hojas de tiempo a la vez	Revisión débil
Hojas de tiempo no alineadas con las actividades del proyecto	Asignación falsa
Empleado asignado por encima del 100% entre donantes	Doble cargo
Hojas de asistencia faltantes	Nómina sin respaldo
Solo hojas de asistencia manuales	Riesgo de manipulación
Sin registros de licencia	Empleado fantasma
Asistencia inconsistente con la nómina	Evidencia de trabajo falsa
Hojas de tiempo firmadas después de la renuncia	Registros falsificados
Trabajo en fin de semana/día festivo sin justificación	Horas extras falsas

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

8.6 Señales de alerta en reclutamiento y recursos humanos

Señal de Alerta	Riesgo
Sin proceso de reclutamiento	Favoritismo/fraude
Registros de entrevista faltantes	Contratación manipulada
CVs/certificados faltantes	Calificaciones falsas
Mismos apellidos que la dirección	Conflicto de interés
Contratación inmediata sin proceso competitivo	Trato preferencial
Sin descripciones de cargo	Débiles accountability
Sin evaluación de período de prueba	Controles de RRHH débiles
Evaluaciones de desempeño faltantes	Sin evidencia de trabajo
Alta rotación de personal	Inestabilidad de nómina/fraude
Empleados sobrecalificados para el cargo	Relaciones ocultas
Reclutamiento antes de la aprobación del donante	Costos sin respaldo
Contratos con fecha retroactiva	Manipulación

8.7 Señales de alerta de asignación y cobro de donantes

Señal de Alerta	Riesgo
Empleado cargado a múltiples donantes	Doble cargo
Los porcentajes de asignación superan el 100%	Fraude
Asignación basada en el presupuesto en lugar del trabajo real	Manipulación
Sin metodología de asignación	Costos sin respaldo
Personal compartido sin hojas de tiempo de respaldo	Cargos no elegibles
Porcentajes de asignación idénticos mensualmente	Distribución artificial
Aumentos significativos de asignación a fin de año	Absorción de presupuesto
Alta asignación a proyectos inactivos	Cargo sin respaldo
Personal cargado a pesar de retrasos del proyecto	Reclamaciones falsas

8.8 Señales de alerta por prórrogas y asignaciones

Señal de Alerta	Riesgo
Horas extras excesivas	Inflación de nómina
Mismas horas extras cada mes	Reclamaciones artificiales
Horas extras sin aprobaciones	Pago no autorizado
Asignaciones inconsistentes con la política	Manipulación
Asignaciones inusuales por dificultad/viaje	Fraude
Viáticos pagados sin evidencia de viaje	Actividad falsa
Asignaciones duplicadas	Pago doble
Pagos de incentivos inusualmente altos	Malversación

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

8.9 Señales de alerta en documentos y firmas

Señal de Alerta	Riesgo
Mismo estilo de firma entre empleados	Falsificación
Firmas diferentes para el mismo empleado	Documentos falsos
Firmas fotocopiadas	Manipulación
Documentos originales faltantes	Fraudee encubierto
Documentos editados/escaneados	Alteración
Fechas inconsistentes	Antedatación
Misma letra en todos los expedientes de RRHH	Fabricación
Diferentes fuentes/formatos dentro del mismo documento	Manipulación
Firmas electrónicas sin política	Aprobación no autorizada

8.10 Señales de alerta conductual e investigativas

Señal de Alerta	Riesgo
Personal dubitativo durante las entrevistas	Miedo/extorsión
Empleados desconocen el monto de su salario	Manipulación
Empleados incapaces de explicar sus funciones	Empleo falso
RRHH niega acceso a registros	Ocultamiento
Demoras en proporcionar documentos	Posible fraude
Excesiva participación de la dirección en la auditoría	Interferencia
Personal instruido antes de las entrevistas	Mala conducta encubierta
Quejas de personal anterior	Extorsión/fraude
Alegaciones anónimas	Posible mala conducta
La dirección desalienta el contacto directo con el personal	Ocultamiento

8.11 Señales de Alerta en Análisis de Datos

Señal de Alerta	Riesgo
IBANs duplicados	Empleado fantasmas
Números de teléfono duplicados	Identidades relacionadas
Direcciones duplicadas	Personal compartido/ficticio
Identificaciones/cuentas secuenciales	Artificial creation
Anomalías de la Ley de Benford	Montos fabricados
Tendencias inusuales de nómina	Manipulación
Picos de nómina cercanos al cierre del proyecto	Agotamiento del presupuesto
Empleados con salarios idénticos	Nómina artificial
Gran número de asientos contables manuales	Riesgo de anulación

MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

8.12 Señales de Alerta Operativas

Señal de Alerta	Riesgo
Personal inconsistente con la escala del proyecto	Exceso de personal
Personal ubicado fuera del área de implementación	Actividad sin respaldo
Empleados inactivos durante períodos de máxima actividad	Personal ficticio
Sin evidencia de productos entregables	Nómina sin respaldo
Costos de nómina desproporcionados con respecto a los resultados	Ineficiencia/fraude
Ratio administrativo elevado	Asignación incorrecta
Roles del personal no relacionados con el proyecto	Costo no elegible

9. PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS

Estos son los procedimientos analíticos clave que podrían realizarse sobre los costes de personal. Son prácticas, orientadas a la investigación y muy útiles para detectar:

- Empleados fantasma;
- Doble carga;
- Manipulación de nóminas;
- Fraude de asignación;
- Inflación salarial; y
- Tendencias inusuales.

1. Análisis de Tendencias de Nómina	Señales de Alerta	Ejemplo										
<p>Objetivo: Identificar fluctuaciones inusuales en los gastos de nómina a lo largo del tiempo.</p> <p>Procedimiento: Comparar mensualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos totales de nómina; ▪ Número de empleados; ▪ Horas extras; ▪ Asignaciones; y Deducciones. 	<p>Señal de Alerta</p> <p>Aumento significativo de la nómina</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Nómina</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Enero</td> <td>45,000</td> </tr> <tr> <td>Febrero</td> <td>46,000</td> </tr> <tr> <td>Marzo</td> <td>44,500</td> </tr> <tr> <td>Diciembre</td> <td>79,000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Riesgo: Aumento artificial antes del cierre del proyecto.</p>	Mes	Nómina	Enero	45,000	Febrero	46,000	Marzo	44,500	Diciembre	79,000
	Mes		Nómina									
	Enero		45,000									
	Febrero		46,000									
Marzo	44,500											
Diciembre	79,000											
<p>Riesgo Posible</p> <p>Empleados fantasma / inflación</p>												
<p>Aumento sin justificación operativa</p>	<p>Absorción de presupuesto</p>											
<p>Aumento repentino de horas extras</p>	<p>Manipulación de nómina</p>											
<p>2. Análisis de Dotación de Personal</p> <p>Objetivo: Comparar el número de empleados a lo largo del tiempo.</p> <p>Procedimiento: Analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de personal activo mensualmente; ▪ Contrataciones vs renuncias; y ▪ Cambios de personal por departamento/proyecto. 	<p>Señales de Alerta</p> <p>Señal de Alerta</p> <p>Aumento repentino de personal</p> <p>Alta rotación</p> <p>Personal agregado cerca del fin de año</p>	<p>Riesgo Posible</p> <p>Empleados falsos</p> <p>Controles de RRHH débiles</p> <p>Manipulación de la utilización presupuestaria</p>										

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

<p>3. Análisis de Nómina vs. Presupuesto</p> <p>Objetivo: Comparar los gastos reales de nómina con el presupuesto aprobado.</p> <p>Procedimiento: Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nómina real; ▪ Presupuesto aprobado; y ▪ Porcentaje de variación. <p>Fórmula: Varianza % = $(\text{Actual} - \text{Presupuesto}) \div \text{Presupuesto} \times 100$</p>	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gasto excesivo significativo</td> <td>Nómina no autorizada</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto utilizado exactamente al 100%</td> <td>Cargo artificial</td> </tr> <tr> <td>Variación significativa inexplicada</td> <td>Controles débiles</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Gasto excesivo significativo	Nómina no autorizada	Presupuesto utilizado exactamente al 100%	Cargo artificial	Variación significativa inexplicada	Controles débiles	
Señal de Alerta	Riesgo Posible									
Gasto excesivo significativo	Nómina no autorizada									
Presupuesto utilizado exactamente al 100%	Cargo artificial									
Variación significativa inexplicada	Controles débiles									
<p>4. Análisis de Nómina vs. Actividades</p> <p>Objetivo: Evaluar si los costos de nómina son razonables en comparación con las actividades del proyecto.</p> <p>Procedimiento: Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveles de personal; ▪ Beneficiarios atendidos; ▪ Resultados del proyecto; y ▪ Avance de la implementación. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Nómina alta con actividades bajas</td> <td>Personal ficticio</td> </tr> <tr> <td>Baja implementación, pero alta dotación de personal</td> <td>Nómina sin respaldo</td> </tr> <tr> <td>Personal administrativo excesivo</td> <td>Asignación incorrecta</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Nómina alta con actividades bajas	Personal ficticio	Baja implementación, pero alta dotación de personal	Nómina sin respaldo	Personal administrativo excesivo	Asignación incorrecta	
Señal de Alerta	Riesgo Posible									
Nómina alta con actividades bajas	Personal ficticio									
Baja implementación, pero alta dotación de personal	Nómina sin respaldo									
Personal administrativo excesivo	Asignación incorrecta									
<p>5. Análisis de Razonabilidad Salarial</p> <p>Objetivo: Identificar montos salariales inusuales.</p> <p>Procedimiento: Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Salarios entre posiciones similares; ▪ Salarios respecto al año anterior; y ▪ Salarios respecto a las tarifas del mercado. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Salarios inusualmente altos</td> <td>Nómina inflada</td> </tr> <tr> <td>Mismos salarios para todos los empleados</td> <td>Nómina artificial</td> </tr> <tr> <td>Grandes aumentos salariales inexplicados</td> <td>Fraudee/manipulación</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Salarios inusualmente altos	Nómina inflada	Mismos salarios para todos los empleados	Nómina artificial	Grandes aumentos salariales inexplicados	Fraudee/manipulación	
Señal de Alerta	Riesgo Posible									
Salarios inusualmente altos	Nómina inflada									
Mismos salarios para todos los empleados	Nómina artificial									
Grandes aumentos salariales inexplicados	Fraudee/manipulación									

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

<p>6. Análisis de Datos Duplicados</p> <p>Objetivo: Detectar empleados fantasma y fraude de partes relacionadas.</p> <p>Procedimiento: Utilizar Excel/Análisis de Datos para identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuentas bancarias duplicadas; ▪ Números de teléfono duplicados; ▪ Nombres/familias duplicados; ▪ Mismas familias que la Junta Directiva/alta dirección; ▪ Direcciones duplicadas; y ▪ Identificaciones nacionales duplicadas. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mismo IBAN para múltiples empleados</td> <td>Empleado fantasmas</td> </tr> <tr> <td>Mismos números de teléfono</td> <td>Identidades falsas</td> </tr> <tr> <td>Identificaciones duplicadas</td> <td>Empleados fabricados</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Mismo IBAN para múltiples empleados	Empleado fantasmas	Mismos números de teléfono	Identidades falsas	Identificaciones duplicadas	Empleados fabricados											
Señal de Alerta	Riesgo Posible																			
Mismo IBAN para múltiples empleados	Empleado fantasmas																			
Mismos números de teléfono	Identidades falsas																			
Identificaciones duplicadas	Empleados fabricados																			
<p>7. Análisis de Porcentaje de Asignación</p> <p>Objetivo: Verificar la exactitud de la asignación a donantes.</p> <p>Procedimiento: Calcular el porcentaje total de asignación para empleados que trabajan en múltiples proyectos.</p> <p>Fórmula:</p> <p>Porcentaje de Asignación Total = Porcentaje ACNUR % + Porcentaje UNICEF % + Porcentaje PMA % + Porcentaje Otros %</p>	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>La asignación supera el 100%</td> <td>Doble cargo</td> </tr> <tr> <td>Misma asignación cada mes</td> <td>Artificial allocation</td> </tr> <tr> <td>Asignación no relacionada con las actividades</td> <td>Cargo sin respaldo</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	La asignación supera el 100%	Doble cargo	Misma asignación cada mes	Artificial allocation	Asignación no relacionada con las actividades	Cargo sin respaldo	<p>Ejemplo</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Donante</th> <th>Asignación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>UNHCR</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>UNICEF</td> <td>50%</td> </tr> <tr> <td>WFP</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>160%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Riesgo: Impossible allocation.</p>	Donante	Asignación	UNHCR	70%	UNICEF	50%	WFP	40%	Total	160%
Señal de Alerta	Riesgo Posible																			
La asignación supera el 100%	Doble cargo																			
Misma asignación cada mes	Artificial allocation																			
Asignación no relacionada con las actividades	Cargo sin respaldo																			
Donante	Asignación																			
UNHCR	70%																			
UNICEF	50%																			
WFP	40%																			
Total	160%																			
<p>8. Análisis de Horas Extras</p> <p>Objetivo: Identificar nómina inflada.</p> <p>Procedimiento: Analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas extras por empleado; ▪ Tendencias de horas extras; y ▪ Horas extras vs actividades operativas. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mismas horas extras mensualmente</td> <td>Nómina artificial</td> </tr> <tr> <td>Horas extras excesivas</td> <td>Inflación de nómina</td> </tr> <tr> <td>Horas extras durante períodos inactivos</td> <td>Reclamaciones falsas</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Mismas horas extras mensualmente	Nómina artificial	Horas extras excesivas	Inflación de nómina	Horas extras durante períodos inactivos	Reclamaciones falsas											
Señal de Alerta	Riesgo Posible																			
Mismas horas extras mensualmente	Nómina artificial																			
Horas extras excesivas	Inflación de nómina																			
Horas extras durante períodos inactivos	Reclamaciones falsas																			
<p>9. Tax & Social Security Analysis</p> <p>Objetivo: Verificar la legitimidad de las deducciones de nómina.</p> <p>Procedimiento: Comparar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deducciones de nómina; ▪ Declaraciones fiscales; ▪ Pagos de seguridad social; y ▪ Comprobantes oficiales. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sin deducciones</td> <td>Personal fantasma</td> </tr> <tr> <td>Deducciones no remitidas</td> <td>Fraudee de nómina</td> </tr> <tr> <td>Cálculos inconsistentes</td> <td>Manipulación</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Sin deducciones	Personal fantasma	Deducciones no remitidas	Fraudee de nómina	Cálculos inconsistentes	Manipulación											
Señal de Alerta	Riesgo Posible																			
Sin deducciones	Personal fantasma																			
Deducciones no remitidas	Fraudee de nómina																			
Cálculos inconsistentes	Manipulación																			

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

<p>10. Análisis del Ciclo de Vida del Empleado</p> <p>Objetivo: Identificar patrones de empleo sospechosos.</p> <p>Procedimiento: Analizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fechas de incorporación; Fechas de renuncia; Fechas de pago; y Periodos de contrato. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pagos después de la renuncia</td> <td>Nómina fantasma</td> </tr> <tr> <td>Múltiples contrataciones cercanas al cierre del proyecto</td> <td>Absorción de presupuesto</td> </tr> <tr> <td>Contratos con fecha retroactiva</td> <td>Manipulación</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Pagos después de la renuncia	Nómina fantasma	Múltiples contrataciones cercanas al cierre del proyecto	Absorción de presupuesto	Contratos con fecha retroactiva	Manipulación																	
Señal de Alerta	Riesgo Posible																									
Pagos después de la renuncia	Nómina fantasma																									
Múltiples contrataciones cercanas al cierre del proyecto	Absorción de presupuesto																									
Contratos con fecha retroactiva	Manipulación																									
<p>11. Análisis de la Ley de Benford</p> <p>Objetivo: Detectar montos de nómina fabricados.</p> <p>Procedimiento: Analizar los primeros dígitos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Salarios; Horas extras; y Asignaciones. 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Patrones de dígitos no naturales</td> <td>Montos artificiales</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>Benford's Law is a data analytics technique used to identify unusual or potentially manipulated numerical patterns in financial data. Se basa en el principio de que en números de ocurrencia natural, los dígitos menores aparecen con mayor frecuencia como primer dígito.</i></p> <p>Distribución Esperada de Primeros Dígitos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Primer Dígito</th> <th>Frecuencia Esperada</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>30.1%</td></tr> <tr><td>2</td><td>17.6%</td></tr> <tr><td>3</td><td>12.5%</td></tr> <tr><td>4</td><td>9.7%</td></tr> <tr><td>5</td><td>7.9%</td></tr> <tr><td>6</td><td>6.7%</td></tr> <tr><td>7</td><td>5.8%</td></tr> <tr><td>8</td><td>5.1%</td></tr> <tr><td>9</td><td>4.6%</td></tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Patrones de dígitos no naturales	Montos artificiales	Primer Dígito	Frecuencia Esperada	1	30.1%	2	17.6%	3	12.5%	4	9.7%	5	7.9%	6	6.7%	7	5.8%	8	5.1%	9	4.6%	<p>Ejemplo</p> <p><i>Datos de Nómina Normales:</i> 1,250 1,480 2,300 3,150 1,920 4,250</p> <p>Generalmente sigue la distribución normal de Benford.</p> <p><i>Datos de Nómina Sospechosos:</i> 7,000 7,500 7,200 7,100 7,300</p> <p>Exceso de números que comienzan con el dígito 7.</p>
Señal de Alerta	Riesgo Posible																									
Patrones de dígitos no naturales	Montos artificiales																									
Primer Dígito	Frecuencia Esperada																									
1	30.1%																									
2	17.6%																									
3	12.5%																									
4	9.7%																									
5	7.9%																									
6	6.7%																									
7	5.8%																									
8	5.1%																									
9	4.6%																									
<p>12. Análisis de Ratios de Nómina</p> <p>Objetivo: Evaluar la razonabilidad general de la nómina.</p> <p>Ratios Comunes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nómina sobre Costo Total del Proyecto: Índice de Nómina = $\frac{\text{Costos de Personal}}{\text{Costo Total del Proyecto}}$ Ratio de Personal Administrativo: Índice de Administración = $\frac{\text{Costos de Personal Administrativo}}{\text{Nómina Total}}$ 	<p>Señales de Alerta</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Señal de Alerta</th> <th>Riesgo Posible</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ratio de nómina excesivo</td> <td>Exceso de personal</td> </tr> <tr> <td>Ratio administrativo elevado</td> <td>Asignación incorrecta</td> </tr> </tbody> </table>	Señal de Alerta	Riesgo Posible	Ratio de nómina excesivo	Exceso de personal	Ratio administrativo elevado	Asignación incorrecta																			
Señal de Alerta	Riesgo Posible																									
Ratio de nómina excesivo	Exceso de personal																									
Ratio administrativo elevado	Asignación incorrecta																									

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

13. Análisis de Conciliación Cruzada Objetivo: Identify inconsistencies across systems. Procedimiento: Comparar: <ul style="list-style-type: none">▪ Nómina vs asistencia;▪ Nómina vs hojas de tiempo;▪ Nómina vs transferencias bancarias;▪ Nómina vs expedientes de RRHH; y▪ Nómina vs resultados del proyecto.	Señales de Alerta	
	Señal de Alerta	Riesgo Posible
	Empleado pagado pero ausente	Empleado fantasma
	Pagado sin hoja de tiempo	Unsupported cost
	Salario no transferido	Desvío

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

10. PRUEBAS SUSTANTIVAS – GENERAL

1. Filtrar el Libro Mayor por Costos de Personal.
2. Elaborar tabla dinámica del Libro Mayor de Costos de Personal (por resultado / por mes / por empleado) y realizar algún análisis.
3. Conciliar el Libro Mayor con el IFP periódico.

611101	PTR-Partner - Staff - DP
611111	PTR-Partner - Staff - DS

4. Conciliar (en términos brutos) (1) las planillas de nómina mensuales del período de implementación del proyecto, (2) el Libro Mayor (relacionado con costos de personal); y (3) los IFP periódicos, e investigar cualquier variación (para garantizar la integridad).
5. Según corresponda, obtener la lista de personal del proyecto ACNUR, incluyendo nombre del empleado, título (cargo), número de meses trabajados en el proyecto ACNUR, monto presupuestado por mes y en total, % de contribución de ACNUR, montos reales pagados (por mes y en total) y variación (real – presupuesto).
 - Conciliar el monto total presupuestado para todo el personal entre la lista y el presupuesto aprobado (para garantizar la integridad);
 - Conciliar el monto total real pagado a todo el personal entre la lista y las planillas de nómina, el Libro Mayor y el IFP final (para garantizar la integridad);
 - Comparar los salarios declarados con el presupuesto detallado (por nombre y cargo) y la lista de personal, para verificar la existencia de pagos que excedan la línea presupuestaria;
 - Para el personal que fue separado (dejó la organización), si los detalles no están incluidos en la lista de personal inicial, obtener una lista de ese personal anterior. Dicha lista también debe incluir la información de contacto completa;
 - Realizar procedimientos analíticos (usando Excel u otras técnicas) sobre la lista obtenida para verificar la existencia de duplicación en nombres y números de contacto del personal;
 - Comparar los números de contacto de los empleados con los números de contacto de proveedores/vendedores para verificar la existencia de empleados fantasma; y
 - Realizar procedimientos analíticos sobre la lista obtenida para verificar la existencia de los mismos apellidos con miembros de la junta directiva (conflicto de interés).
6. Selecciona una muestra de hojas de nómina mensuales (preferiblemente seleccionando 4 meses "enero", "abril", "agosto" y "diciembre") y realiza los siguientes procedimientos:
 - Verificar la exactitud matemática de las planillas de nómina seleccionadas;
 - Las planillas de nómina son preparadas por el departamento de RRHH (NO por el Departamento de Contabilidad);
 - Las planillas de nómina están debidamente autorizadas (inspeccionar la firma del preparador, revisor y autorizador);
 - Verificar el proceso de pago y comparar el monto registrado con los documentos de respaldo (es decir, estado de cuenta bancario, copia de cheques o comprobantes de pago aprobados si se pagó en efectivo), así como los recibos de nómina mensuales; y
 - Conciliar el total de impuestos de nómina y seguridad social con los documentos de respaldo.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

7. **Seleccionar una muestra de empleados de la lista de personal (basada en riesgo combinada con otros métodos de muestreo como el muestreo aleatorio) y realizar los siguientes procedimientos:**
 - Recalcular las deducciones de impuestos de nómina y seguridad social (la falta de deducciones se considera una señal de alerta de empleados fantasma);
 - Verificar los recibos de nómina, comprobantes de pago y documentos de respaldo de cada empleado seleccionado (para todos los meses);
 - Verificar el tiempo de asistencia y las hojas de tiempo de cada empleado seleccionado (para todos los meses);
 - Verificar el expediente del empleado de cada empleado seleccionado en función de (identificación de empleado / certificado de certificación / certificaciones educativas / título universitario / certificado de experiencia previa / número de años de experiencia / naturaleza de experiencia previa / descripción del puesto / código de conducta firmado, conflicto de intereses y confidencialidad / evaluación antes de contratación / autorización fiscal (si procede) / vacaciones anuales u otra / información bancaria / autorización EOS (si procede) / historial judicial reciente (si procede);
 - Siempre preguntar sobre la asignación de salarios y solicitar modelos de distribución porcentual para más de un donante, conciliándolos con los porcentajes del acuerdo y la hoja de tiempo;
 - Conciliar las firmas del personal entre contratos, recibos de nómina, hojas de tiempo, hojas de asistencia, copia de cheques y documentos de trabajo oficiales en función de su título de trabajo;
 - Orientar las pruebas hacia áreas que indiquen la presencia de señales de alerta y sospechas;
 - Si se utilizan firmas electrónicas, el Socio debe seguir su política interna al respecto;
 - Para quienes dejaron la organización durante el período de implementación del proyecto, verificar si existe algún documento firmado por ellos después de la fecha de renuncia (señal de alerta de empleado fantasma o documentos falsos);
 - Verificar si las fotocopias de los cheques emitidos forman parte de los documentos del comprobante de pago (señal de alerta de empleado fantasma, discrepancia en los montos pagados) - sin dichas copias, la revisión de estados de cuenta bancarios/conciliaciones debe realizarse exhaustivamente como señal de alerta de alto riesgo;
 - Si los salarios se pagan con cheques, estos deben estar sellados o cruzados con "Solo primer beneficiario" (o equivalente);
 - Seleccionar una muestra representativa de empleados (de diferentes posiciones) y de empleados actuales y anteriores para entrevistas confidenciales, a fin de validar el número de meses trabajados en el proyecto ACNUR/y si trabajaron en otros proyectos financiados por otros donantes, sus cargos, funciones, montos salariales pagados y el método de pago, y comparar esa información con los documentos (indagar para descartar el riesgo de extorsión, empleados fantasma y doble cargo a otros donantes);
 - Si existen indicios de posible doble cargo a otros donantes, solicitar al Socio que comparta información sobre sus informes a otros donantes (desde el compromiso con la transparencia, el Socio debería poder permitir dicho acceso, aunque en algunos casos pueda tener que consultar con los donantes correspondientes);
 - Seleccionar una muestra representativa de beneficiarios (refugiados y otros que reciben asistencia de protección) para indagar sobre los nombres del personal que los atendió durante el período de implementación del proyecto (Riesgo: Pago a personal que no trabaja en el proyecto/empleados fantasmas);
 - Verificar la producción real del personal durante el período de implementación del proyecto (Riesgo: Pago a trabajadores que no trabajan en el proyecto); y
 - Revisar toda la información recopilada y evaluar si todos los riesgos están debidamente abordados o si falta alguna otra información relevante.

MEJORA DE LA CAPACIDAD
NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

11. PRUEBAS SUSTANTIVAS – BASADAS EN RIESGO

A. Pruebas de Conciliación de Nómina	
Objetivo: Verificar la integridad y exactitud de los gastos de nómina.	
Procedimientos Recomendados	Propósito
Conciliar nómina con Libro Mayor	Detectar ajustes no registrados
Conciliar nómina con IFP	Detectar reclamaciones sin respaldo
Conciliar nómina con estados de cuenta bancarios	Verificar pago real
Comparar tendencias de nómina mensualmente	Detectar picos inusuales
<p>Ejemplo Señal de Alerta: Diciembre payroll increased by 45% without operational justification. Procedimientos Recomendados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener explicación de RRHH y Finanzas. ▪ Revisar nuevas contrataciones. ▪ Verificar contratos y expedientes de reclutamiento. ▪ Revisar aprobaciones de horas extras. ▪ Comparar con el cronograma de implementación de actividades. ▪ Verificar si existe presión de utilización del donante a fin de año. 	

B. Verificación de Existencia de Empleados	
<p>Señales de Alerta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Misma cuenta bancaria utilizada por múltiples empleados. ▪ Mismos números de teléfono. ▪ Firmas secuenciales. ▪ Fotos del personal faltantes. ▪ Sin evidencia de resultados de trabajo. ▪ Empleados inlocalizables. 	
Procedimientos recomendados	Propósito
Entrevistas al personal	Confirmar existencia
Visitas al sitio	Verificación física
Confirmación de beneficiarios	Confirmar participación del personal
Comparar contactos con proveedores	Detectar identidades ficticias
Verificación de perfiles en redes sociales/profesionales	Validar identidad
Revisar actividad de correo electrónico	Confirmar participación operativa
<p>Ejemplo Escenario: Tres empleados comparten la misma cuenta bancaria. Riesgo Posible: Empleado fantasmas controlada por una sola persona. Procedimientos Recomendados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obtener confirmación bancaria. ▪ Entrevistar a los empleados por separado. ▪ Revisar documentos de reclutamiento. ▪ Verificar registros de asistencia. ▪ Revisar la jerarquía de autorización. ▪ Escalar a la OIG si no hay respaldo. 	

MEJORA DE LA CAPACIDAD
NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

C. Pruebas de hojas de tiempo y asignación de costos	
Esquemas de Fraudee Comunes:	
Esquemas	Esquemas
Sobreasignación	Sobreasignación
Hojas de tiempo retroactivas	Hojas de tiempo retroactivas
Hojas de tiempo copiadas	Hojas de tiempo copiadas
Distribución artificial	Distribución artificial
Anulación por parte del supervisor	Anulación por parte del supervisor
Procedimientos Recomendados:	
Procedimiento	Procedimiento
Recalcular los porcentajes de asignación	Recalcular los porcentajes de asignación
Comparar actividades con la implementación del proyecto	Comparar actividades con la implementación del proyecto
Comparar los horarios del personal entre proyectos	Comparar los horarios del personal entre proyectos
Revisar evidencia de correo electrónico/calendario	Revisar evidencia de correo electrónico/calendario
Entrevistar a supervisores	Entrevistar a supervisores
Comparar resultados con carga de trabajo	Comparar resultados con carga de trabajo
<p>Ejemplo: Compara los registros de permisos y días de ausencia aprobados en el expediente de personal del empleado con las hojas de horas del empleado para identificar si los días registrados como trabajados fueron realmente días de permiso o ausencia.</p> <p>Ejemplo Señal de Alerta: Employee allocated:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 100% a ACNUR ▪ 70% a UNICEF ▪ 50% al PMA <p>Procedimientos Recomendados:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisar todas las hojas de horas de la lista de personal de los donantes (esto puede requerir un acuerdo con otros donantes para obtener la lista del personal o la hoja de horas). ▪ Obtener la metodología de asignación. ▪ Revisar calendarios y planes de trabajo del proyecto. ▪ Verificar las líneas de reporte. ▪ Escalar cargos solapados/dobles. 	

MEJORA DE LA CAPACIDAD
NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

12. PRUEBAS SUSTANTIVAS – SEÑALES DE ALERTA DE FRAUDE

A. Indicadores de Fraudee en Nómina		
Señal de Alerta	Señal de Alerta	Señal de Alerta
Montos salariales redondos	Montos salariales redondos	Montos salariales redondos
Cuentas bancarias secuenciales	Cuentas bancarias secuenciales	Cuentas bancarias secuenciales
Deducciones faltantes	Deducciones faltantes	Deducciones faltantes
Identificaciones duplicadas	Identificaciones duplicadas	Identificaciones duplicadas
Horas extras inusuales	Horas extras inusuales	Horas extras inusuales
Aumentos salariales antes del cierre del proyecto	Aumentos salariales antes del cierre del proyecto	Aumentos salariales antes del cierre del proyecto
Pagos de salario en efectivo	Pagos de salario en efectivo	Pagos de salario en efectivo
Sin vacaciones anuales	Sin vacaciones anuales	Sin vacaciones anuales
Misma letra/firmas	Misma letra/firmas	Misma letra/firmas

B. Señales de Alerta en Reclutamiento de RRHH	
Señal de Alerta	Riesgo
Expediente de reclutamiento faltante	Contratación no autorizada
Sin evidencia de entrevista	Contratación manipulada
Contratación inmediata sin proceso	Favoritismo/fraude
Apellidos familiares relacionados	Conflicto de interés
Calificaciones falsas	Unqualified staff
Procedimientos Recomendados: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar certificados directamente. ▪ Verificar referencias. ▪ Revisar las actas del comité de RRHH. ▪ Comparar las fechas de reclutamiento con el cronograma del proyecto. 	

C. Extorsión y indicadores de sobornos salariales (Esto es extremadamente importante para investigaciones relacionadas con IGO)	
Señal de Alerta	Riesgo
Personal dubitativo durante las entrevistas	Miedo/extorsión
Retiros en efectivo inmediatamente después de la nómina	Soborno
Personal incapaz de indicar su salario	Manipulación de salario
Empleados reportan recepción parcial	Corrupción
Pagos canalizados a través de supervisores	Malversación
Procedimientos Recomendados:	
Procedimiento	Propósito
Entrevistas confidenciales	Detectar coacción
Comparar nómina con recibo real	Verificar integridad del pago
Revisar patrones de retiro en cajero automático	Identificar retiros forzados
Entrevistar al personal anterior	Evidencia independiente
Escalar discretamente a la OIG	Preservar la integridad
Ejemplo Observación: El empleado manifiesta: «Firmo por US\$ 800, pero recibo US\$ 500».	
Acciones Inmediatas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ No confrontar directamente a la dirección. ▪ Ampliar las pruebas de muestra. ▪ Asegurar copias de la evidencia. ▪ Informar confidencialmente al punto focal de ACNUR. ▪ Escalar según el protocolo de reporte de fraude. 	

13. DIAGRAMA DE FLUJO - PROCESO ESTÁNDAR DE ESCALADA DE FRAUDE



MEJORA DE LA CAPACIDAD NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

14. VERIFICACIÓN DE COSTOS DE PERSONAL – CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

Área	Preguntas	Indicador de Señal de Alerta
Identidad del Empleado	¿Cuál es su cargo y cuándo se incorporó a la organización?	Empleado inseguro sobre su cargo/detalles
Trabajo en el Proyecto	¿En qué proyectos trabaja y cuáles son sus funciones?	Funciones inconsistentes con los registros
Pago de Salario	¿Cómo recibe su salario (banco/efectivo/cheque)?	Pagos en efectivo o proceso poco claro
Cuenta Bancaria	¿A qué cuenta bancaria se deposita su salario?	Cuentas bancarias compartidas/duplicadas
Monto del Salario	¿Recibe el monto total del salario indicado en su recibo de nómina?	Soborno salarial/extorsión
Impuestos y Seguridad Social	¿Se le deducen impuestos y seguridad social de su salario?	Sin deducciones o deducciones poco claras
Asistencia	¿Cómo se registra su asistencia?	Sin control de asistencia
Hojas de Tiempo	¿Usted mismo prepara y firma sus hojas de tiempo?	Hojas de tiempo retroactivas/falsas
Asignación	¿Cómo se asigna su tiempo entre proyectos/donantes?	La asignación supera el trabajo real
Revisión del Supervisor	¿Quién revisa y aprueba sus hojas de tiempo?	Controles de aprobación débiles
Horas Extras	¿Cómo se aprueban y calculan las horas extras?	Horas extras sin respaldo
Evidencia de Trabajo	¿Qué actividades o resultados completó recientemente?	Sin evidencia de trabajo real
Ética/Fraudee	¿Alguna vez se le ha pedido devolver parte de su salario?	Extortion/corruption
Proceso de RRHH	¿Pasó por un proceso formal de reclutamiento/entrevista?	Reclutamiento falso
Personal Anterior	¿Tiene conocimiento de empleados que se fueron pero siguen recibiendo salario?	Empleado fantasmas

Señales de alerta clave en entrevistas

- El empleado no conoce el monto de su salario
- El empleado no puede explicar sus funciones
- Respuestas iguales de varios empleados
- El empleado muestra vacilación o nerviosismo
- Personal pagado después de su renuncia
- Cuentas bancarias duplicadas
- No hay deducciones por impuestos/seguridad social
- Asignación superior al 100% entre donantes
- La dirección insiste en la realización de entrevistas



Acciones de seguimiento recomendadas



- Ampliar las pruebas de muestra



- Verificar los documentos de respaldo



- Comparar las respuestas de la entrevista con la nómina y las hojas de tiempo



- Realizar procedimientos analíticos



- Realizar entrevistas confidenciales



- Escalar las inquietudes significativas a ACNUR / OIG cuando sea necesario

15. SECCIONES FINALES RECOMENDADAS

Conclusiones Clave

- Los costos de personal son áreas de alto riesgo de fraude.
- La documentación por sí sola es insuficiente.
- Las entrevistas y los procedimientos analíticos son fundamentales.
- Las pruebas de asignación son esenciales.
- Los indicadores de fraude deben evaluarse de manera colectiva.
- El escepticismo profesional es obligatorio.

Secciones Adicionales de Mejores Prácticas que Debe Agregar

A. Escepticismo Profesional – Ejemplos de:

- Dependencia excesiva de documentos.
- Anulación por parte de la dirección.
- “Too perfect” payroll records.

B. Desafíos de Verificación Remota – Dado que muchas operaciones de ACNUR ahora implican revisiones remotas.

Incluir:

- Verificación por video.
- Entrevistas remotas.
- Validación de evidencia digital.
- Revisión de metadatos.
- Riesgos de firmas electrónicas.

C. Coordinación con la OIG – Aclarar:

- Rol del auditor/revisor vs rol del investigador.
- Preservación de evidencia.
- Confidencialidad.
- Canales de escalada.

MEJORA DE LA CAPACIDAD
NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

APÉNDICE: CONTROLES SOBRE LAS TRANSACCIONES

Riesgo	Procedimientos de Verificación
Actividades Fraudulentas	
Pagos realizados a empleados inexistentes (Empleados Fantasma)	<p>Conciliar la Nómina con los Registros de RRHH: Verificar la nómina de pago (<i>que registra la información de pago de salarios de todos los empleados para un período de pago específico</i>) contra el archivo maestro de RRHH (<i>un registro centralizado que contiene información importante sobre los empleados de la organización, incluyendo nombre, dirección, número de contacto, cargo, salario y más</i>) para garantizar que todos los empleados listados sean activos y legítimos.</p> <p>Verificación de Empleados: Realizar una verificación física mediante entrevistas confidenciales o visitas al sitio para confirmar la presencia de los empleados listados en la nómina.</p> <p>Revisión Histórica de Nómina: Analizar datos históricos de nómina para identificar cualquier adición o eliminación inusual o inexplicada de empleados.</p>
Cargo indebido a ACNUR de personal no relacionado con proyectos de ACNUR (posible fraude)	<p>Revisar la Asignación de Costos: Evaluar cómo se asignan los costos de nómina a diferentes proyectos. Verificar que la asignación sea consistente con el trabajo real del proyecto o las actividades departamentales.</p> <p>Análisis de Proyecto vs. No Proyecto: Compara los gastos de nómina que se cargan a los códigos de proyecto con las actividades reales del proyecto y las asignaciones de empleados. Revisar/investigar cualquier discrepancia (<u>esto puede incluir seleccionar una muestra de personal y verificar su implicación real en el proyecto, como preguntarles sobre sus funciones y comprobar sus resultados (sus firmas en los documentos del proyecto)</u>).</p> <p>Revisión Histórica de Nómina: Garantizar que todos los cargos de nómina a proyectos o departamentos estén debidamente autorizados y documentados.</p>
Ausencia pagada pero no autorizada	<p>Revisión de Control de Tiempo: Examinar los registros de control de tiempo y compararlos con los registros de asistencia reales para verificar que los empleados no estén siendo pagados por ausencias no autorizadas.</p> <p>Autorización de Ausencias: Verificar que todas las ausencias estén debidamente autorizadas, documentadas y respaldadas por solicitudes de licencia o certificados médicos.</p> <p>Informes de Excepciones: Revisar los informes de excepciones del sistema de control de tiempo para identificar patrones de ausencias no autorizadas o irregulares.</p>
Obligar a los empleados a devolver parte de sus salarios a la dirección (fraude)	<p>Entrevistas a Empleados: Realizar entrevistas confidenciales con los empleados para indagar sobre cualquier caso en que se les haya pedido devolver parte de su salario.</p> <p>Revisión del Desembolso de Nómina: Analizar los registros de desembolso de nómina para identificar patrones inusuales o reducciones en el pago neto que puedan indicar sobornos salariales.</p> <p>Denuncia Anónima: Implementar y revisar mecanismos de denuncia anónima para permitir que los empleados reporten estas prácticas sin temor a represalias.</p> <p>Revisiones de la Dirección: Evaluar el ambiente de control y revisar cualquier signo de influencia indebida o coacción por parte de la dirección sobre los procesos de nómina.</p>
Registros de tiempo falsificados: Empleados o gerentes que reportan horas no trabajadas realmente (posible fraude)	<p>Revisar los Sistemas y Controles de Control de Tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación del Sistema: Evaluar la efectividad del sistema de control de tiempo, incluyendo sus controles para capturar, registrar y aprobar el tiempo. Asegurarse de que el sistema tenga características adecuadas para prevenir y detectar falsificaciones. ▪ Controles de Acceso: Revisar los niveles de acceso y permisos de usuario para garantizar que solo el personal autorizado pueda modificar o aprobar registros de tiempo.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Conciliar Registros de Tiempo

- **Comparar Registros:** Verificar los registros de tiempo contra otras fuentes de información, tales como:
 - **Horarios de Empleados:** Verificar que las horas reportadas sean consistentes con los horarios aprobados de los empleados.
 - **Registros del Proyecto:** Comparar las entradas de tiempo con los registros del proyecto o informes de actividades para garantizar que las horas reportadas sean consistentes con el trabajo real realizado.
 - **Registros de Asistencia Física:** Conciliar los registros de tiempo con los registros de asistencia física o de acceso con tarjeta de seguridad.

Prueba de Muestra de Entradas de Tiempo

- **Muestreo Aleatorio:** Seleccionar una muestra aleatoria de entradas de tiempo de varios empleados y revisarlas en cuanto a exactitud. Verificar estas entradas contra la documentación de respaldo, como hojas de tiempo o registros de tiempo electrónicos.
- **Áreas de Alto Riesgo:** Enfocarse en áreas de alto riesgo, como horas extras, entradas tardías o empleados con ajustes frecuentes en sus registros de tiempo.

Analizar Variaciones y Excepciones

- **Informes de Excepciones:** Revisar los informes de excepciones generados por el sistema de control de tiempo en busca de patrones inusuales, como horas extras excesivas, correcciones frecuentes o discrepancias entre horas programadas y reales.
- **Análisis de Tendencias:** Realizar análisis de tendencias para identificar patrones de anomalías en el reporte de tiempo, como picos en las horas reportadas o instancias repetidas de discrepancias.

Realizar Entrevistas y Encuestas

- **Entrevistas a Empleados:** Entrevistar a los empleados sobre sus prácticas de control de tiempo y cualquier discrepancia en sus registros. Buscar inconsistencias entre sus explicaciones y el tiempo registrado.
- **Entrevistas a Gerentes:** Entrevistar a los gerentes responsables de aprobar los registros de tiempo para comprender sus procesos de revisión y aprobación. Evaluar su conocimiento y vigilancia con respecto al reporte de tiempo.

Verificar los Procesos de Aprobación

- **Verificaciones de Autorización:** Revisar el proceso de aprobación de registros de tiempo para garantizar que esté debidamente documentado e incluya revisión y aprobación supervisora.
- **Segregación de Funciones:** Evaluar si los roles responsables de ingresar, aprobar y revisar los registros de tiempo están adecuadamente segregados para reducir el riesgo de actividad fraudulenta.

Realizar Observaciones Físicas

- **Visitas al Sitio Sin Previo Aviso:** Realizar visitas al sitio sin previo aviso o verificaciones sorpresa para confirmar que los empleados están presentes durante sus horas de trabajo reportadas.
- **Verificaciones Puntuales:** Observar el entorno de trabajo para garantizar que sea consistente con los registros de tiempo reportados (p. ej., empleados presentes durante los períodos de mayor actividad).

Revisar Rastros de Auditoría

- **Registros del Sistema:** Examinar los rastros de auditoría o registros del sistema en busca de cambios o ajustes no autorizados en los registros de tiempo. Buscar patrones inusuales de actividad o modificaciones frecuentes.
- **Datos Históricos:** Revisar datos históricos de control de tiempo para identificar incidentes pasados de manipulación o ajustes que puedan indicar un patrón de registros falsificados.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Personal trabajando en múltiples proyectos al mismo tiempo (carga múltiple/doble a diferentes donantes) – {Posible esquema de fraude}

Revisar las políticas de asignación de tiempo y de asignación de costes

Revisión de políticas

- **Comprobación de documentación:** Examinar las políticas y procedimientos de la organización relacionados con la asignación de tiempo y costos para el personal que trabaja en múltiples proyectos. Asegurarse de que estas políticas sean integrales y claramente definidas.
- **Evaluación de cumplimiento:** Verificar que las políticas de asignación de costos de la organización cumplan con los requisitos del donante.

Metodología de asignación

Revisión metodológica: Evaluar la metodología utilizada para asignar el tiempo del personal y los costos a diferentes proyectos. Asegurarse de que el método sea lógico, transparente y aplicado de manera consistente.

Examina los sistemas de control de tiempo y seguimiento de proyectos

Precisión en la medición del tiempo

- **Evaluación del sistema:** Revisar el sistema de control de tiempo para garantizar que registre con exactitud las horas trabajadas por el personal en diferentes proyectos (la organización debe mantener una hoja de tiempo maestra que proporcione el esfuerzo/asignación de tiempo en todos los proyectos/donantes, en lugar de mantener una hoja de tiempo parcial por proyecto separada). Verificar que el sistema apoye el seguimiento y reporte del tiempo dedicado a múltiples proyectos.
- **Pruebas de muestra:** Seleccionar una muestra de entradas de tiempo y verificar que estén correctamente asignadas a los proyectos correspondientes y reflejen las horas reales trabajadas.

Seguimiento del proyecto

- **Registros de proyectos:** Examinar registros del proyecto o herramientas de seguimiento para confirmar que el tiempo del personal esté debidamente registrado y asignado entre proyectos.
- **Reconciliación:** Conciliar las hojas de tiempo del proyecto con los presupuestos del proyecto y los registros financieros para garantizar la exactitud en la asignación de costos de personal.

Analizar los registros de asignación de costos

Revisión de la asignación de costes

- **Asignación de Reconciliación:** Comparar los registros de asignación de costos contra la nómina e informes de gastos del proyecto para identificar inconsistencias o errores.
- **Doble comprobación de carga:** Verificar que los costos de personal no estén siendo cargados doblemente a múltiples donantes o proyectos. Esto implica garantizar que el total de horas trabajadas y los costos estén asignados correctamente.

Verificación del Informe Financiero del Donante

- **Informes de reconciliación:** Verificar los estados financieros (informes de proyectos) enviados a los donantes con los registros internos de tiempo y costos del personal para garantizar una facturación exacta y justa (esto puede requerir coordinación con otros donantes para obtener la lista de personal).

Análisis de Variación de Conducta

Presupuesto vs. Real

- **Análisis de Variaciones:** Realizar análisis de variaciones para comparar los costes reales del personal y las asignaciones de tiempo con los presupuestos y previsiones del proyecto. Investiga cualquier discrepancia significativa o patrones inusuales.
- **Sobrecostos:** Analizar cualquier sobrecoste para determinar si está relacionado con el doble cobro o la mala asignación del tiempo del personal.

Análisis de tendencias

- **Datos históricos:** Revisa los datos históricos para detectar tendencias en la asignación del tiempo del personal y los costes de los proyectos para identificar cualquier problema recurrente o patrón de mala asignación.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

	<p>Revisar controles internos y aprobaciones</p> <p><u>Entorno de control</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Segregación de funciones: Evaluar si existe adecuada segregación de funciones entre los responsables del control de tiempo, la asignación de costos y la gestión del proyecto para prevenir y detectar errores.▪ Procedimientos de autorización Verificar que todas las asignaciones de tiempo y cargos de costos a proyectos estén debidamente autorizados y revisados por la dirección. <p><u>Manejo de excepciones</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Resolución de errores: Revisar el proceso para identificar y corregir errores en el control de tiempo y la asignación de costos. Asegurarse de que exista un procedimiento documentado para manejar excepciones y discrepancias. <p>Realizar entrevistas y encuestas</p> <p><u>Comentarios de los empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Entrevistas al personal: Entrevistar a los miembros del personal para comprender sus prácticas de asignación de tiempo y los desafíos que enfrentan al trabajar en múltiples proyectos▪ Colección de retroalimentación: Recopilar retroalimentación de los empleados sobre la efectividad de los sistemas de control de tiempo y asignación de costos, e identificar áreas de mejora. <p><u>Perspectivas de la gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Entrevistas con gerentes: Entrevistar a los gerentes de proyecto y jefes de departamento para obtener información sobre cómo se gestiona y asigna el tiempo del personal entre múltiples proyectos.
--	--

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Errores en el cálculo de nóminas y cuestiones de cumplimiento	
<p>Cálculos incorrectos de salario: Errores en el salario base, horas extra, bonificaciones o beneficios</p> <p>Errores fiscales y de deducción: Aplicación incorrecta de tipos impositivos, beneficios o deducciones</p>	<p><u>Conciliar cálculos salariales</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pruebas de muestra Seleccionar una muestra de transacciones de nómina y recalcular el salario base, horas extras, bonificaciones y beneficios:<ul style="list-style-type: none">○ Salario base: Verificar que el salario base sea consistente con los contratos de empleo o acuerdos de compensación.○ Sobretiempo: Verificar que los cálculos de horas extras cumplan con las leyes laborales aplicables y las políticas de la organización. Confirmar la correcta aplicación de las tasas de horas extras.○ Bonificaciones: Garantizar que las bonificaciones se calculen con base en los criterios definidos y se reflejen correctamente en la nómina.○ Beneficios: Revisar los cálculos de beneficios (p. ej., seguro de salud, contribuciones de jubilación) para garantizar que sean consistentes con los términos de la política y las elecciones de los empleados. <p><u>Verificar los cambios salariales</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Documentación de cambios: Revisar la documentación de cualquier cambio reciente en las tasas de remuneración, incluyendo aumentos salariales, promociones o descensos. Asegurarse de que estos cambios se reflejen correctamente en el sistema de nómina.▪ Revisión de Autorización: Verificar que todos los cambios en el salario base, horas extras, bonificaciones o beneficios estén debidamente autorizados y documentados. <p><u>Informes de nómina de verificación cruzada</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión del registro de nóminas: Conciliar los totales del registro de nómina con los asientos del libro mayor para garantizar la exactitud en los pagos de salarios. <p><u>Prueba la precisión del sistema de nómina</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Funcionalidad del sistema: Probar las funciones de cálculo del sistema de nómina para salario base, horas extras, bonificaciones y beneficios. Asegurarse de que el sistema esté aplicando correctamente las fórmulas y tasas pertinentes.▪ Actualizaciones de software: Verificar que el software de nómina esté actualizado con los últimos parches y actualizaciones que resuelvan problemas de cálculo conocidos. <p><u>Realizar análisis de variaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Presupuesto vs. Real: Comparar los gastos reales de nómina con los montos presupuestados para identificar variaciones significativas. Investigar la causa de estas variaciones.▪ Historical Comparison: Analizar las tendencias de los datos de nómina a lo largo del tiempo para detectar fluctuaciones inusuales o patrones que puedan indicar errores de cálculo. <p><u>Revisar los Informes de Nómina para Verificar su Exactitud</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Análisis de recibos de nómina/recibo: Examinar los recibos de pago de los empleados para verificar su exactitud, incluyendo salario base, horas extras, bonificaciones y deducciones. Verificar que todos los componentes se calculen correctamente.• Comprobación de cumplimiento legal: Asegúrese de que los cálculos de nóminas cumplan con las leyes laborales, normativas fiscales y requisitos de prestaciones pertinentes. Esto incluye verificar la retención correcta para impuestos, prestaciones y otras deducciones.• Actualizaciones regulatorias: Revisa los cambios recientes en la legislación o normativas que afectan al cálculo de nóminas y asegúrate de que la organización ha adaptado sus procesos en consecuencia. <p><u>Confirmar con los empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Verificación de empleados: Realizar entrevistas o encuestas con empleados para confirmar la exactitud de su salario, incluyendo el salario base, horas extra, bonificaciones y beneficios. Aborda cualquier discrepancia reportada por los empleados.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Problemas de integridad de datos	
<p>Errores de introducción de datos: Errores al ingresar datos de empleados o detalles de nómina</p> <p>Cambios no autorizados: Alteraciones a los datos de nómina sin la autorización adecuada</p>	<p>Revisar los datos de los empleados <u>Precisión de los registros de empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Reconciliación de datos: Comparar los registros de empleados en el sistema de nómina con los archivos maestros de RRHH para garantizar la coherencia en la información personal, como nombres, direcciones y números de seguridad social.▪ Verificación de documentación: Verificar que los registros de empleados incluyan la documentación requerida, como contratos de empleo, formularios fiscales y documentos de identificación. <p><u>Estado laboral y elegibilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Verificación del estatus laboral: Confirmar que el estado del empleado (activo, terminado o de licencia) se refleje con exactitud en el sistema de nómina. Verificar que los empleados terminados o renunciados sean retirados de las listas de nómina activa.▪ Comprobaciones de elegibilidad: Garantizar que la elegibilidad del empleado para los beneficios y la compensación sea consistente con su estado de empleo y antigüedad. <p>Validar los datos de nómina <u>Conciliación de registros de nóminas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Reconciliación con el Libro Mayor General: Comparar los totales del registro de nómina con los asientos del libro mayor para garantizar que los gastos de nómina estén registrados con exactitud.▪ Pruebas de transacciones: Seleccionar una muestra de transacciones de nómina y verificar que todos los detalles (p. ej., horas trabajadas, tasas de pago, deducciones) se reflejen correctamente en el registro de nómina. <p><u>Verificación de Salario y Compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Confirmación de Pago Salario Base: Verificar que los salarios base sean exactos y sean consistentes con los contratos de empleo o acuerdos salariales.▪ Validación de bonificación y horas extra: Verificar que las bonificaciones y los pagos de horas extras se calculen según la política de la empresa y se reflejen con exactitud en la nómina. <p><u>Precisión de deducciones y beneficios</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de deducciones: Garantizar que las deducciones de los empleados (p. ej., impuestos, contribuciones de jubilación) se calculen con exactitud y cumplan con los requisitos legales.▪ Administración de Beneficios: Verificar que los beneficios (p. ej., seguro de salud, planes de jubilación) estén correctamente administrados y que las contribuciones o deducciones se reflejen con exactitud en la nómina. <p>Pruebas de Control Interno <u>Entorno de control</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Segregación de funciones: Evaluar si las funciones relacionadas con el procesamiento, aprobación y revisión de la nómina están debidamente segregadas para prevenir fraude o errores.▪ Procedimientos de autorización: Revisar los procesos para autorizar transacciones de nómina y cambios en los datos de los empleados para garantizar que estén debidamente documentados y aprobados. <p><u>Detección y corrección de errores</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de excepciones: Examina cómo se identifican y corrigen las excepciones o errores en la nómina. Asegúrate de que exista un proceso documentado para gestionar las discrepancias.▪ Auditorías: Revisar los rastros de auditoría en el sistema de nómina para garantizar que todos los cambios en los datos de los empleados y detalles de nómina estén registrados y autorizados.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

	<p>Realizar conciliaciones</p> <p><u>Conciliación de Datos de Nóminas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Conciliación bancaria: Conciliar los estados de cuenta bancaria de nómina con los registros de desembolso de nómina para garantizar la exactitud en los pagos de nómina.▪ Conciliación Fiscal: Comparar las declaraciones de impuestos de nómina con los registros de nómina para verificar que las retenciones e impuestos pagados coincidan. <p><u>Comparación de salarios de empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de recibo de nómina/recibo: Examinar una muestra de recibos de pago de empleados para verificar la exactitud en los cálculos de remuneración, incluyendo salario base, horas extras y deducciones.▪ Historical Data Comparison: Comparar los datos de nómina actuales con los registros históricos de nómina para identificar patrones inusuales o discrepancias. <p>Verificar el Cumplimiento de las Normativas</p> <p><u>Cumplimiento Legal y Normativo</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimiento de la legislación laboral: Garantizar que las prácticas de nómina cumplan con las leyes laborales, incluyendo requisitos de salario mínimo, regulaciones de horas extras y estándares de mantenimiento de registros.▪ Tax Compliance: Verificar que las retenciones de impuestos de nómina y la presentación de informes cumplan con las regulaciones fiscales. <p><u>Cumplimiento Contractual y de Políticas</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Obligaciones contractuales: Verificar que la compensación y los beneficios sean consistentes con los términos establecidos en los contratos de empleo o acuerdos de negociación colectiva.▪ Revisión de políticas: Garantizar que se sigan las políticas y procedimientos de nómina y que cualquier desviación esté debidamente autorizada y documentada. <p>Realizar Entrevistas y Encuestas</p> <p><u>Entrevistas a empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Comentarios de los empleados: Realizar entrevistas o encuestas con los empleados para confirmar la exactitud de sus detalles de nómina y abordar cualquier inquietud o discrepancia que puedan reportar.▪ Entrevistas con la dirección: Entrevistar al personal de nómina y RRHH para comprender sus procesos de mantenimiento y actualización de datos de empleados. <p><u>Supervisión de la gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisar la supervisión: Evaluar el papel de la dirección en la supervisión del procesamiento de nómina y la garantía de exactitud de los datos de los empleados.
--	---

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

Otros	
<p>Employed personnel are not competent: due to poor recruitment process, lack of funds to attract quality job applicants, lack of long-term funding resulting in the overuse of short-term/casual contracts, lead-time for recruitment of new staff means a shortage of staff for the first few months of a project</p>	<p>Revisa los procesos de selección y contratación <u>Evaluación del proceso de reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Documentación de procesos: Revisar los procesos documentados de reclutamiento y contratación para evaluar su efectividad en la atracción y selección de candidatos calificados.▪ Evaluación de Competencias: Evaluar los métodos utilizados para evaluar las competencias de los candidatos, como técnicas de entrevista, pruebas de habilidades y verificación de antecedentes. <p><u>Cumplimiento de las Políticas de Reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Cumplimiento de políticas: Verificar que las prácticas de reclutamiento sean consistentes con las políticas organizacionales y las mejores prácticas de la industria.▪ Revisión de la documentación: Verificar que todas las actividades de reclutamiento estén documentadas, incluyendo publicaciones de vacantes, notas de entrevistas y criterios de selección. <p>Analizar el Financiamiento y la Compensación <u>Análisis de Financiamiento y Compensación</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión presupuestaria: Examinar el presupuesto asignado para reclutamiento y compensación para determinar si es suficiente para atraer candidatos de alta calidad.▪ Compensation Comparison: Comparar los paquetes de compensación de la organización con los estándares de la industria para evaluar su competitividad. Asegurarse de que los salarios y beneficios sean adecuados para atraer y retener personal. <p><u>Fuentes de Financiamiento y Estabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Estabilidad de la financiación: Evaluar la estabilidad y suficiencia de las fuentes de financiamiento para el reclutamiento a largo plazo y la retención del personal. Identificar cualquier problema relacionado con el financiamiento a corto plazo que afecte los niveles y la calidad del personal. <p>Evaluar el Impacto de los Contratos a Corto Plazo <u>Análisis de contratos</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Revisión de contratos: Revisar el uso de contratos a corto plazo o eventuales y su impacto en la competencia del personal y la continuidad del proyecto.▪ Rotación de empleados: Analizar las tasas de rotación entre el personal a corto plazo o eventual para identificar patrones o problemas relacionados con el uso de dichos contratos. <p><u>Evaluación del desempeño del personal</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Evaluaciones de desempeño: Evaluar el desempeño y la competencia del personal contratado bajo contratos a corto plazo o eventuales. Identificar brechas o problemas que surjan de este tipo de relación laboral. <p>Evaluar el Tiempo de Anticipación para el Reclutamiento <u>Análisis del tiempo de avance en el reclutamiento</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Evaluación del tiempo de espera: Analizar el tiempo de anticipación requerido para reclutar nuevo personal y su impacto en la dotación y el desempeño del proyecto.▪ Personal de proyectos: Revisar las estrategias de planificación del proyecto y de dotación de personal para garantizar que el tiempo de anticipación para el reclutamiento se tenga en cuenta adecuadamente en los cronogramas del proyecto. <p><u>Planificación de contingencias</u></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Planes de contingencia: Evaluar si existen planes de contingencia para abordar la escasez de personal durante el proceso de reclutamiento. Asegurarse de que existan estrategias para mitigar el impacto del reclutamiento demorado en el desempeño del proyecto.

MEJORA DE LA CAPACIDAD

NÓMINAS DE SOCIO/VERIFICACIÓN DE COSTOS DEL PERSONAL

	<p>Revisar la Formación y el Desarrollo</p> <p><i>Programas de formación</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Evaluación de la formación: Evaluar los programas de formación y desarrollo de la organización para garantizar que aborden efectivamente las brechas de competencia y mejoren las habilidades del personal.▪ Proceso de Incorporación: Revisar el proceso de incorporación de nuevos empleados para garantizar que los prepare adecuadamente para sus roles y los integre en la organización. <p><i>Oportunidades de desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desarrollo profesional: Evaluar las oportunidades de desarrollo profesional y progresión dentro de la organización para retener y desarrollar personal talentoso. <p>Evaluaciones de Competencias de Conducta</p> <p><i>Revisiones de competencias del personal</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Evaluación de Competencias: Realizar evaluaciones de competencia del personal actual para identificar brechas de habilidades o áreas de mejora.▪ Métricas de rendimiento: Analizar métricas de desempeño para evaluar qué tan bien cumple el personal con los requisitos del cargo y los objetivos del proyecto. <p><i>Mecanismos de retroalimentación</i></p> <ul style="list-style-type: none">▪ Comentarios de los empleados: Recopilar retroalimentación de los empleados sobre el proceso de reclutamiento, la capacitación y su capacidad para desempeñar sus roles efectivamente.▪ Comentarios de la dirección: Obtener retroalimentación de los gerentes sobre la competencia de sus equipos y los desafíos relacionados con la dotación de personal y el reclutamiento.
--	---