

# **Formación para mejorar la capacidad de los Socios Nómina / Verificación Costos de personal**

**Dirigido a:**

**ACNUR MFT (PCO, otros) y equipos de gestión  
financiera y de programas de los socios**

**ACNUR DSPR/IMAS y BDO Jordan**

**Agosto de 2024**

## Objetivos

Proporcionar directrices prácticas / consejos para abordar los riesgos claves durante la realización de las verificaciones financieras de las nóminas / costos de personal asociados dependiendo del nivel de los riesgos evaluados:

Contextos de riesgo alto/significativo en los que el ACNUR exige a los socios que faciliten la lista completa del personal que participa en el proyecto y contextos de riesgo bajo/medio en los que no se exigen necesariamente las listas completas de personal.

## Descripción general

ACNUR introdujo reformas en los procedimientos de evaluación del riesgo de los proyectos/socios, integrando la gestión del riesgo en todo el ciclo de gestión de la asociación mediante (i) el establecimiento de criterios sencillos, objetivos y transparentes para la evaluación del riesgo de los distintos proyectos; y (ii) el establecimiento de controles objetivos y transparentes para distinguir entre proyectos de riesgo alto, significativo, medio y bajo. Estos procedimientos también simplifican la elaboración y gestión del presupuesto e incluyen orientaciones sobre la elegibilidad de los gastos.

## Notas claves sobre los costos de personal de los socios (del Manual de Programas del ACNUR y otras directrices)

- El personal del socio es remunerado de acuerdo con las políticas, sistemas y procedimientos de recursos humanos del socio.
- El ACNUR ya no exige que las listas de personal de los socios se adjunten a los planes de trabajo/acuerdos de los proyectos. Los costos de personal de los socios siguen siendo un área clave del monitoreo de la ejecución.
- El socio no debe imputar más gastos de personal a un proyecto financiado por ACNUR que la cantidad definida en las políticas de recursos humanos y en el contrato de trabajo del personal. Si un socio realiza pagos excesivos a un miembro del personal con cargo a los fondos del proyecto de ACNUR, el importe excedente se clasifica como gasto no elegible.
- Se prohíbe al socio coaccionar/forzar/solicitar a los empleados que devuelvan a la dirección (en efectivo o mediante transferencias) cualquier parte de su salario neto percibido y lo declaren a ACNUR como gasto dentro de los costos de personal. Tales cantidades no son elegibles y constituyen un intento de fraude y un incumplimiento del acuerdo, pudiendo dar lugar a la rescisión de este por mala conducta. Estas prácticas deben comunicarse inmediatamente al ACNUR.
- Todos los gastos declarados en los PFR son los financiados íntegramente por ACNUR y no pueden reclamarse de nuevo a otro donante por doble financiación. Los gastos imputados a múltiples donantes no son elegibles en los PFR del ACNUR y constituyen un intento de fraude y un incumplimiento del acuerdo, pudiendo dar lugar a la rescisión del mismo por mala conducta. Estas prácticas deben comunicarse inmediatamente al ACNUR.
- La operación del ACNUR puede solicitar a un socio que proporcione un desglose del personal del socio cargado al proyecto con cada PFR en caso de que la evaluación de riesgos durante el desarrollo del plan de trabajo del proyecto lo recomiende como una medida de control esencial. Para ello, el socio puede utilizar la plantilla de Lista de Personal facilitada por ACNUR o, preferiblemente, generada a partir del sistema de recursos humanos del socio.

- Cualquier PFR recibido del socio (gobierno, ONG, ONGI, ONU) tendrá que ser verificado por la operación del ACNUR antes de aceptar los gastos. Los proyectos seleccionados en función del riesgo se someterán posteriormente a auditoría.

### **Durante las verificaciones del PFR:**

- El socio debe ser capaz de establecer que cualquier gasto incluido en el Informe Financiero del Proyecto (PFR) cargado a un proyecto financiado por ACNUR está directamente relacionado con el proyecto específico y sólo financiado por ACNUR y vinculado a los servicios prestados durante el período específico de ejecución del proyecto. Es importante señalar que incluso cuando la lista del personal del socio se facilita durante la negociación del presupuesto,
- Sujeto a lo anterior, el socio podrá imputar al proyecto: salarios, subsidios, seguros, indemnizaciones por cese, costos de fin de servicio y otros costos que esté contractualmente obligado a pagar al personal que contribuya a la ejecución del proyecto (es decir, este tipo de prestaciones deberán mencionarse en el contacto laboral y estar cubiertas por la política de RRHH de la organización y con los documentos/pruebas justificativas pertinentes). También pueden incluirse las horas extras, siempre que se hayan realizado para llevar a cabo las actividades del proyecto. El Socio también podrá imputar los costos esenciales necesarios para la contratación, el desplazamiento y la asignación de esa persona (es decir, todos los costos relacionados con el apoyo y el mantenimiento de un miembro del personal sobre el terreno). Esto podría incluir, por ejemplo, permisos de trabajo y visados.
- Los importes imputados al proyecto deberán estar válidamente justificados para su verificación y auditoría (documentos justificativos y/o políticas, ...etc.).
- Cuando el personal del socio trabaje para múltiples programas/proyectos financiados por otras agencias, donantes y/o recursos internos, sólo se considerará costo elegible el tiempo real dedicado a la ejecución del proyecto apoyado por ACNUR. Se espera que los socios establezcan un sistema de prorrateo para la asignación de cualquier costo compartido (por ejemplo, un mecanismo eficaz de hojas de control de tiempo).
- Los socios deben mantener un sistema efectivo de control y monitoreo del tiempo del personal. Pueden utilizarse hojas de control de tiempo tradicionales. Alternativamente, hoy en día existen varias soluciones tecnológicas que animamos a los socios a utilizar (por ejemplo, Jibble, Hubstaff, Sheets, timecamp o toogle track).

### **Evaluación de riesgos del proyecto/socio**

1. Entre los factores relevantes a la hora de decidir si aplicar los controles estándar o aplicar controles diferentes se incluyen:
  - La puntuación de riesgo del socio según la reciente y aplicable evaluación de Control Interno (ICQ/ICA) que cubre un periodo de 3 años.
  - También se considera el riesgo del contexto, como altos niveles de corrupción en el país de las operaciones y posibles controles de riesgo.
  - La importancia/volumen de los costos de personal en términos de número de empleados y su importe presupuestado, así como el tipo de ejecutor (gobierno, ONG local o internacional).
  - Dado que ACNUR ha armonizado la plantilla ICQ/ICA con las Agencias de la ONU que aplican la "micro- evaluación" bajo el "Harmonized Approach to Cash Transfers" (HACT), agencias como

UNICEF, UNFPA, UNWOMEN, PNUD. Si se ha realizado una evaluación de este tipo en los últimos 3 años, el ACNUR aplicará sus resultados.

2. Los socios están autorizados a realizar transferencias discrecionales de líneas presupuestarias a nivel de productos, siempre que se cumplan las siguientes condiciones:
  - Un socio/proyecto en la categoría de riesgo alto/significativo no cargará más del 30% del presupuesto total de un producto.
  - Un socio/proyecto en la categoría de riesgo bajo/medio no cargará más del 50% del presupuesto total de un producto.
  - Cuando se superan los límites anteriores, se debe realizar una enmienda del Plan Financiero/Presupuesto/Acuerdo.
  - Nota: no hay límite a nivel de puestos del personal ni a nivel de código contable y el 30% o el 50% se aplica a nivel de producto. Esto significa que los pagos al personal se definen por el tiempo trabajado y los beneficios adicionales definidos en los contratos de empleo según la documentación soporte.

### Verificación del proyecto según el enfoque de naturaleza, alcance y oportunidad (NAO)

En términos generales, el enfoque de verificación debe seguir la metodología que se indica a continuación.

Proyectos de alto riesgo	Proyectos de riesgo bajo/medio
<b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse más en las pruebas de detalles.</li> <li>• Utilizar una fuente externa de información (por ejemplo, entrevistar a una muestra del personal)</li> </ul>	<b>N -</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse más en la evaluación del control interno y los procedimientos analíticos</li> <li>• Utilizar fuentes internas de información</li> </ul>
<b>A -</b> Tamaño de la muestra grande	<b>A –</b> Tamaño de la muestra bajo
<b>O -</b> Pruebas interinas centradas en las transacciones de final de año	<b>O-</b> Pruebas interinas

**1- Proyectos de alto riesgo: Consejos para los procedimientos de verificación - Buenas prácticas**

Hacer una table dinámica del Libro Mayor (Reconciliar con PFR)

Budget Account #	PFR	Amount (GL)	Diff	Budget Account
611101	23,048,876	23,048,876	0	Staff - DP
611102	38,169,000	38,169,000	0	Supplies for distribution - DP
611105	4,010,000	4,010,000	0	Contracts with individuals - DP
611106	640,080	640,080	0	Contracts with nonindividuals - DP
611119	2,038,004	2,038,004	0	Operating Direct - DS
611120	2,716,238	2,716,238	0	Indirect Support - IS
<b>Grand Total</b>	<b>70,622,198</b>	<b>70,622,198</b>	<b>0</b>	

## 2- Filtrar el libro mayor para gastos de personal

Budget Account	Staff Name	Position	Date of Payment	Total Cost	Cover from UNHCR	Partner Share	Month
611101	X8	P8	31/01/23	458,780	250,000	208,780	1
611101	X8	P8	28/02/23	458,780	250,000	208,780	2
611101	X8	P8	31/03/23	458,780	250,000	208,780	3
611101	X6	P6	31/01/23	458,780	250,000	208,780	1
611101	X6	P6	28/02/23	458,780	250,000	208,780	2
611101	X6	P6	31/03/23	458,780	250,000	208,780	3
611101	X9	P9	30/04/23	324,660	324,660	0	4
611101	X10	P10	31/05/23	360,820	360,820	0	5
611101	X1	P1	31/05/23	510,195	350,000	160,195	5
611101	X3	P3	31/05/23	372,685	248,457	124,228	5
611101	X7	P7	30/04/23	354,820	100,000	254,820	4
611101	X7	P7	31/05/23	418,100	100,000	318,100	5
611101	X2	P2	31/05/23	495,115	350,000	145,115	5
611101	X6	P6	30/04/23	458,780	250,000	208,780	4
611101	X6	P6	31/05/23	458,780	250,000	208,780	5
611101	X4	P4	31/05/23	510,195	350,000	160,195	5
611101	X8	P8	30/04/23	458,780	250,000	208,780	4
611101	X8	P8	31/05/23	510,195	250,000	260,195	5
611101	X5	P5	31/05/23	394,935	300,000	94,935	5
611101	X10	P10	30/06/23	360,820	360,820	0	6
611101	X10	P10	31/07/23	360,820	360,820	0	7
611101	X10	P10	31/08/23	360,820	360,820	0	8
611101	X10	P10	29/09/23	360,820	360,820	0	9
611101	X1	P1	30/06/23	510,195	350,000	160,195	6
611101	X1	P1	31/07/23	510,195	350,000	160,195	7
611101	X1	P1	31/08/23	510,195	350,000	160,195	8
611101	X1	P1	29/09/23	510,195	350,000	160,195	9
611101	X3	P3	30/06/23	372,685	248,457	124,228	6
611101	X3	P3	31/07/23	372,685	248,457	124,228	7
611101	X3	P3	31/08/23	372,685	248,457	124,228	8
611101	X3	P3	29/09/23	520,205	248,457	271,748	9
611101	X7	P7	30/06/23	418,100	100,000	318,100	6
611101	X7	P7	31/07/23	418,100	100,000	318,100	7
611101	X7	P7	31/08/23	418,100	100,000	318,100	8
611101	X7	P7	29/09/23	418,100	100,000	318,100	9
611101	X2	P2	30/06/23	495,115	350,000	145,115	6
611101	X2	P2	31/07/23	495,115	350,000	145,115	7
611101	X2	P2	31/08/23	495,115	350,000	145,115	8
611101	X2	P2	29/09/23	495,115	350,000	145,115	9
611101	X6	P6	30/06/23	550,310	250,000	300,310	6
611101	X6	P6	31/07/23	550,310	250,000	300,310	7
611101	X6	P6	31/08/23	550,310	250,000	300,310	8
611101	X6	P6	29/09/23	550,310	250,000	300,310	9
611101	X4	P4	30/06/23	510,195	350,000	160,195	6
611101	X4	P4	31/07/23	510,195	350,000	160,195	7
611101	X4	P4	31/08/23	510,195	350,000	160,195	8
611101	X4	P4	29/09/23	510,195	350,000	160,195	9
611101	X8	P8	30/06/23	510,195	250,000	260,195	6
611101	X8	P8	31/07/23	510,195	250,000	260,195	7
611101	X8	P8	31/08/23	510,195	250,000	260,195	8
611101	X8	P8	29/09/23	510,195	250,000	260,195	9
611101	X5	P5	30/06/23	394,935	300,000	94,935	6
611101	X5	P5	31/07/23	394,935	300,000	94,935	7
611101	X5	P5	31/08/23	394,935	300,000	94,935	8
611101	X5	P5	29/09/23	394,935	300,000	94,935	9
611101	X10	P10	31/10/23	400,370	360,820	39,550	10
611101	X1	P1	31/10/23	561,610	350,000	211,610	10
611101	X3	P3	31/10/23	542,750	248,457	294,293	10
611101	X7	P7	31/10/23	460,475	100,000	360,475	10
611101	X2	P2	31/10/23	561,610	350,000	211,610	10
611101	X6	P6	31/10/23	606,245	250,000	356,245	10
611101	X4	P4	31/10/23	561,610	350,000	211,610	10
611101	X8	P8	31/10/23	561,610	250,000	311,610	10
611101	X5	P5	31/10/23	435,050	350,000	85,050	10
611101	X10	P10	30/11/23	400,370	360,820	39,550	11
611101	X1	P1	30/11/23	561,610	350,000	211,610	11
611101	X3	P3	30/11/23	542,750	248,457	294,293	11
611101	X7	P7	30/11/23	460,475	100,000	360,475	11
611101	X2	P2	30/11/23	561,610	350,000	211,610	11
611101	X6	P6	30/11/23	606,245	250,000	356,245	11
611101	X4	P4	30/11/23	561,610	350,000	211,610	11
611101	X8	P8	30/11/23	561,610	250,000	311,610	11
611101	X5	P5	30/11/23	435,050	350,000	85,050	11
611101	X10	P10	23/12/29	400,370	360,820	39,550	12
611101	X1	P1	29/12/23	561,610	350,000	211,610	12
611101	X3	P3	29/12/23	542,750	248,457	294,293	12
611101	X7	P7	29/12/23	460,475	100,000	360,475	12
611101	X2	P2	29/12/23	561,610	350,000	211,610	12
611101	X6	P6	29/12/23	606,245	250,000	356,245	12
611101	X4	P4	29/12/23	561,610	350,000	211,610	12
611101	X8	P8	29/12/23	561,610	250,000	311,610	12
611101	X5	P5	29/12/23	435,050	350,000	85,050	12
					<b>23,048,876</b>		

## 3- Tabla dinámica del libro mayor (por mes y por empleado) y haga algunos análisis

Month	Sum of Total Cost	Sum of Cover from UNHCR	Staff Name	Sum of Total Cost	Sum of Cover from UNHCR
1	917,560	500,000	X10	3,005,210	2,886,560
	X6	458,780	5	360,820	360,820
	X8	458,780	6	360,820	360,820
	X6	458,780	7	360,820	360,820
	X8	458,780	8	360,820	360,820
	X6	458,780	9	360,820	360,820
	X8	458,780	10	400,370	360,820
	X6	458,780	11	400,370	360,820
	X8	458,780	12	400,370	360,820
	<b>1,597,040</b>	<b>924,660</b>	<b>X1</b>	<b>4,235,805</b>	<b>2,800,000</b>
	X6	458,780	5	510,195	350,000
	X7	354,820	6	510,195	350,000
	X8	458,780	7	510,195	350,000
	X9	324,660	8	510,195	350,000
	<b>4,031,020</b>	<b>2,559,277</b>	9	510,195	350,000
	X1	510,195	10	561,610	350,000
	X2	495,115	11	561,610	350,000
	X3	372,685	12	561,610	350,000
	X4	510,195	<b>X2</b>	<b>4,160,405</b>	<b>2,800,000</b>
	X5	394,935	5	495,115	350,000
	X6	458,780	6	495,115	350,000
	X7	418,100	7	495,115	350,000
	X8	510,195	8	495,115	350,000
	X10	360,820	9	495,115	350,000
	<b>4,122,550</b>	<b>2,559,277</b>	10	561,610	350,000
	X1	510,195	11	561,610	350,000
	X2	495,115	12	561,610	350,000
	X3	372,685	<b>X3</b>	<b>3,639,195</b>	<b>1,987,656</b>
	X4	510,195	5	372,685	248,457
	X5	394,935	6	372,685	248,457
	X6	550,310	7	372,685	248,457
	X7	418,100	8	372,685	248,457
	X8	510,195	9	520,205	248,457
	X10	360,820	10	542,750	248,457
	<b>4,122,550</b>	<b>2,559,277</b>	11	542,750	248,457
	X1	510,195	12	542,750	248,457
	X2	495,115	<b>X4</b>	<b>4,235,805</b>	<b>2,800,000</b>
	X3	372,685	5	510,195	350,000
	X4	510,195	6	510,195	350,000
	X5	394,935	7	510,195	350,000
	X6	550,310	8	510,195	350,000
	X7	418,100	9	510,195	350,000
	X8	510,195	10	561,610	350,000
	X10	360,820	11	561,610	350,000
	<b>4,122,550</b>	<b>2,559,277</b>	12	561,610	350,000
	X1	510,195	<b>X5</b>	<b>3,279,825</b>	<b>2,550,000</b>
	X2	495,115	5	394,935	300,000
	X3	372,685	6	394,935	300,000
	X4	510,195	7	394,935	300,000
	X5	394,935	8	394,935	300,000
	X6	550,310	9	394,935	300,000
	X7	418,100	10	435,050	350,000
	X8	510,195	11	435,050	350,000
	X10	360,820	12	435,050	350,000
	<b>4,270,070</b>	<b>2,559,277</b>	<b>X6</b>	<b>6,313,875</b>	<b>3,000,000</b>
	X1	510,195	1	458,780	250,000
	X2	495,115	2	458,780	250,000
	X3	520,205	3	458,780	250,000
	X4	510,195	4	458,780	250,000
	X5	394,935	5	458,780	250,000
	X6	550,310	6	550,310	250,000
	X7	418,100	7	550,310	250,000
	X8	510,195	8	550,310	250,000
	X10	360,820	9	550,310	250,000
	<b>4,691,330</b>	<b>2,609,277</b>	10	606,245	250,000
	X1	561,610	11	606,245	250,000
	X2	561,610	12	606,245	250,000
	X3	542,750	<b>X7</b>	<b>3,826,745</b>	<b>900,000</b>
	X4	561,610	4	354,820	100,000
	X5	435,050	5	418,100	100,000
	X6	606,245	6	418,100	100,000
	X7	460,475	7	418,100	100,000
	X8	561,610	8	418,100	100,000
	X10	400,370	9	418,100	100,000
	<b>4,691,330</b>	<b>2,609,277</b>	10	460,475	100,000
	X1	561,610	11	460,475	100,000
	X2	561,610	12	460,475	100,000
	X3	542,750	<b>X8</b>	<b>6,070,925</b>	<b>3,000,000</b>
	X4	561,610	1	458,780	250,000
	X5	435,050	2	458,780	250,000
	X6	606,245	3	458,780	250,000
	X7	460,475	4	458,780	250,000
	X8	561,610	5	510,195	250,000
	X10	400,370	6	510,195	250,000
	<b>4,691,330</b>	<b>2,609,277</b>	7	510,195	250,000
</					

- 4- Cotejar (en cifras brutas) (1) las hojas de nómina mensuales para el periodo de ejecución del proyecto, (2) libro mayor (relacionado con los costes de personal); y (3) los PFR periódicos e investigar cualquier desviación (para cubrir la integridad).
- 5- Según proceda, obtener la lista del personal del proyecto de ACNUR, incluido el nombre del personal, el cargo (puesto), el número de meses trabajados en el proyecto de ACNUR, el importe presupuestado por mes y en total, el % de contribución de ACNUR, los importes reales pagados (por mes y en total) y la variación (real - presupuestada).
- Haga coincidir el importe total presupuestado para todo el personal entre la lista y el presupuesto aprobado (para cubrir la integridad);
  - Coteje el importe real total pagado a todo el personal entre la lista y las hojas de nómina, el libro mayor y el PFR final (para garantizar que estén completos y coincidan);
  - Compare los gastos salariales reportados vs el presupuesto detallado (por nombre y puesto) y la lista de personal, para verificar la existencia de pagos superiores a la partida presupuestaria;
  - En el caso del personal que fue separado del servicio (dejó la organización), si los detalles no están incluidos en la lista inicial de personal, obtenga una lista de dicho personal. Dicha lista debe incluir también la información de contacto completa;
  - Realice procedimientos analíticos (utilizando Excel u otras técnicas) sobre la lista obtenida para verificar la existencia de duplicaciones en los nombres y números de contacto del personal;
  - Compare los números de contacto de los empleados con los de los proveedores/vendedores para verificar la existencia de empleados fantasma; y
  - Realice procedimientos analíticos sobre la lista obtenida para verificar la existencia de los mismos apellidos con miembros de los directivos (conflicto de intereses).
- 6- **Seleccione una muestra de hojas de nómina mensuales o planillas (preferiblemente seleccionando 4 meses "enero", "abril", "agosto" y "diciembre") y realice los siguientes procedimientos:**
- Comprobar la exactitud matemática de las hojas de nómina o planillas seleccionadas;
  - Las nóminas las debe preparar el departamento de Recursos Humanos (RRHH), NO el departamento de contabilidad;
  - Las hojas de nómina están debidamente autorizadas (inspeccionar la firma del preparador, revisor y aprobador);
  - Verificar el proceso de pago y comparar el importe registrado con los documentos justificativos (por ejemplo, extracto bancario, copia de los cheques o comprobantes de pago aprobados en caso de pago en efectivo), así como las nóminas mensuales.
  - Coteje el total del impuesto sobre la nómina y la seguridad social con los documentos justificativos.
- 7- **Seleccione una muestra de empleados de la lista de personal (basada en el riesgo y combinada con otros métodos de muestreo, como el muestreo aleatorio) y realice los siguientes procedimientos:**
- Recalcule las retenciones fiscales y de seguridad social de la nómina (la falta de retenciones se considera una señal de alarma de empleados fantasma);
  - Compruebe las nóminas, el comprobante de pago y los justificantes de cada empleado seleccionado (para todos los meses);
  - Compruebe la asistencia y las hojas de tiempo de cada empleado seleccionado (para todos los meses);
  - Verifique el expediente de cada empleado seleccionado en términos de (identificación del empleado /C.V / certificaciones educativas / título universitario / certificado de experiencia previa / número de años de experiencia / naturaleza de la experiencia previa / descripción del puesto / código de conducta firmado, conflicto de intereses y confidencialidad / evaluación antes de la contratación / autorización

fiscal (si procede) / permisos anuales u otros / información bancaria / autorización EOS (si procede) / antecedentes judiciales recientes (si procede);

- Pregunte siempre por la asignación de los salarios y solicite modelos de distribución porcentual para más de un donante y compárelos con los porcentajes mencionados en el acuerdo y las hojas de tiempo;
- Compare las firmas del personal entre contratos, nóminas, hojas de horas, hojas de asistencia, copia de cheques y documentos oficiales de trabajo en función de su cargo;
- Enfóquese en áreas que indiquen la presencia de señales de alarma y sospechas;
- Si se utilizan firmas electrónicas, el socio debe seguir su política interna al respecto;
- En el caso de las personas que abandonaron la organización durante el periodo de ejecución del proyecto, compruebe si hay algún documento firmado por ellas después de la fecha de dimisión (una señal de alarma de empleado fantasma o documentos falsos);
- Compruebe si las fotocopias de los cheques emitidos forman parte de los documentos de comprobantes de pago (señal de alarma de empleado fantasma, discrepancia en los importes pagados) {sin dichas copias, la revisión de los extractos bancarios/reconciliaciones debe realizarse a fondo como señal de alarma de alto riesgo};
- Si los salarios se pagan mediante cheques, éstos deben llevar el sello o marca que indique "Sólo primer beneficiario" (o equivalente, por ejemplo: no endosable);
- Seleccione una muestra representativa de empleados (de diferentes puestos) y de empleados actuales y antiguos para realizar entrevistas confidenciales con el fin de validar el número de meses trabajados en el proyecto de ACNUR/y si trabajaron en otros proyectos financiados por otros donantes, sus puestos, funciones, importe de los salarios pagados así como el método de pago y comparar esa información con los documentos (indagar para descartar el riesgo de extorsión, empleados fantasmas y doble cobro a otros donantes);
- Si hay indicios de un posible doble cobro a otros donantes, pedir 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 tenga que consultar con los donantes afectados).
- Seleccione una muestra representativa de beneficiarios (refugiados y otras personas que reciban asistencia en materia de protección) para preguntar por los nombres del personal que les atendió durante el periodo de ejecución del proyecto (riesgo: pago a personal que no trabaja en el proyecto/empleados fantasmas);
- Verifique los productos reales del personal durante el periodo de ejecución del proyecto (Riesgo: Pago a trabajadores que no trabajan en el proyecto); y
- Revise toda la información recopilada y evalúe si todos los riesgos se han abordado adecuadamente o si falta alguna otra información relevante.



**Ejemplo: Seleccione una muestra de personal y realice algunos procedimientos**

Name	X6	Payroll Sheet (Gross Salary) (C)	Social Security (Partner %) (D)	Total (E = C + D)	Diff (A - E)	Social Security - Staff Portion (F = 18.5% * C)	Income Tax (G)	Net Salary (C - F - G)	Duration	Working on UNHCR Project	Total Wages (Budget)	GL (A)	Diff	Wages of Programme (60% * Budget)	Cover from UNHCR (Budget)	GL (B)	Diff	Wages Programme Cover from UNHCR (%) (Cover from UNHCR (Budget) / Total Wages (Budget))	
Position	P6	Total Salary (GL) (A)	Charged on UNHCR (GL) (B)						1 January 2023 - 30 April 2023	60%	1,835,120	1,835,120	-	1,101,072	1,000,000	1,000,000	-	54%	
Month		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-	75,110	R	20,901	R	309,989	B					
		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-											
		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-											
		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-											
		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-											
		458,780	250,000	406,000	C	13%	458,780	-											
		550,310	250,000	487,000	C	13%	550,310	-											
		550,310	250,000	487,000	C	13%	550,310	-											
		550,310	250,000	487,000	C	13%	550,310	-											
		550,310	250,000	487,000	C	13%	550,310	-											
		606,245	250,000	536,500	C	13%	606,245	-											
		606,245	250,000	536,500	C	13%	606,245	-											
		606,245	250,000	536,500	C	13%	606,245	-	99,253	R	40,476	R	396,772	B					
		6,313,875	3,000,000	5,587,500			6,313,875												

  

Month	Total Social Security	Total Income Tax
January	3,476,984	832,296
September	5,019,169	1,200,723

C	Checked and agreed with employment contract.
R	Recalculated.
B	Checked with Bank Statement.

Month	Total Social Security	Total Income Tax
January	3,476,984	832,296
September	5,019,169	1,200,723
	B Checked with Bank Statement	

**Proyectos de riesgo bajo/moderado - Consejos para los procedimientos de verificación - Buenas prácticas**

- Para los socios con una calificación de riesgo bajo/moderado (según las calificaciones ICQ/ICA aplicables y teniendo en cuenta los indicadores de riesgo en los contextos locales, el nivel de los procedimientos de verificación es inferior al utilizado para los socios con un riesgo alto/significativo, ya que se trata de un enfoque de verificación basado en el riesgo en términos de naturaleza/metodología (es decir, más énfasis en la prueba de los controles y los procedimientos analíticos) y alcance (es decir, tamaño de la muestra relativamente inferior).
- No es obligatorio adjuntar a los PFR la lista completa del personal asociado.
- A continuación, se indican los procedimientos de verificación recomendados para los proyectos con calificación de riesgo bajo/moderado:
  - Realice una prueba de recorrido (prueba de los controles que pueden cumplirse utilizando las preguntas ICA/ICQ del ACNUR), tales como:
    - ✓ Evalúe si existen y funcionan controles internos adecuados, incluidos los controles internos de los recursos humanos (tema central de este seminario web);
    - ✓ Evalúe si el reclutamiento, los contratos y las nóminas del personal del socio se ajustan al convenio de proyecto y a las políticas y procedimientos del socio;
    - ✓ Evalúe si el socio dispone de normas para gestionar las conductas indebidas;
    - ✓ Evalúe si el socio cuenta con una adecuada segregación de funciones;

- ✓ Evaluar si el Socio dispone de procedimientos para contabilizar y hacer un seguimiento adecuado de las nóminas y los gastos, de modo que los importes reclamados se ajusten al Acuerdo del Proyecto.
2. Realice como mínimo los siguientes procedimientos de verificación:
- ✓ Coteje (en cifras brutas) (1) las hojas de nómina mensuales para el periodo de ejecución del proyecto, (2) libro mayor (relacionado con los costes de personal); y (3) los PFR periódicos e investigar cualquier desviación (para cubrir la integridad).
  - ✓ Seleccione una muestra de una o dos nóminas mensuales y realice los siguientes procedimientos:
  - ✓ Comprobar la exactitud matemática de las hojas de nómina seleccionadas;
  - ✓ Las hojas de nómina están debidamente autorizadas (inspeccionar la firma del preparador, revisor y aprobador);
  - ✓ Verificar el proceso de pago y comparar el importe registrado con los documentos justificativos (es decir, extracto bancario, copia de los cheques o comprobantes de pago aprobados en caso de pago en efectivo), así como las nóminas mensuales.
  - ✓ Coteje el total del impuesto sobre la nómina y la seguridad social con los documentos justificativos.
3. Seleccione una muestra de pocos empleados de las hojas de nómina o planillas y realice los siguientes procedimientos:
- ✓ Recalcule las retenciones del impuesto sobre nóminas y de la Seguridad Social;
  - ✓ Compruebe las nóminas, el comprobante de pago y los justificantes;
  - ✓ Compruebe la asistencia y las hojas de tiempo;
  - ✓ Verifique el expediente de cada empleado seleccionado en términos de (identificación del empleado / C.V / certificaciones educativas / título universitario / certificado de experiencia previa / número de años de experiencia / naturaleza de la experiencia previa / descripción del puesto / código de conducta firmado, conflicto de intereses y confidencialidad / evaluación antes de la contratación / autorización fiscal (si procede) / permisos anuales u otros / información bancaria / autorización EOS (si procede) / antecedentes judiciales recientes (si procede);
  - ✓ Pregunte por la asignación de los salarios y solicite los modelos de distribución de porcentajes para más de un donante y cotéjelos con los porcentajes mencionados en el acuerdo y las hojas de tiempo;
  - y
  - ✓ En el caso de las personas que abandonaron la organización durante el periodo de ejecución del proyecto, compruebe si existe algún documento firmado por ellas después de la fecha de dimisión.
  - ✓ En caso de que las pruebas anteriores muestren señales de riesgo importantes, como la doble imputación/cobro a varios donantes, empleados fantasma o errores en el cálculo de las nóminas, considere la posibilidad de aumentar el tamaño de la muestra y realizar procedimientos adicionales como se indica en el escenario de alto riesgo.

## Enfoque de verificación basado en el riesgo (más consejos útiles)

### 1) Entorno de control

#### Personal (Departamento de RRHH)

- ✓ ¿Existe un organigrama del departamento de RRHH?
- ✓ ¿Están definidas y documentadas las descripciones de los puestos de trabajo de todos los empleados de la organización?
- ✓ ¿Existen políticas y procedimientos de RR.HH. escritos y aprobados para la contratación, el despido, la indemnización, los ascensos, los incrementos salariales, el sistema disciplinario y la reunión de salida?
- ✓ ¿Los manuales de políticas y procedimientos de RRHH están a disposición de todo el personal?
- ✓ ¿Existe separación de funciones entre el mantenimiento de los datos de las nóminas (Departamento de RR.HH.), el procesamiento de las nóminas (Departamento de Contabilidad) y la aprobación de los pagos de las nóminas (Departamento de Tesorería / Alta Dirección)?
- ✓ Los cambios clave, como los empleados, los cambios en los datos de las cuentas bancarias, los cambios en las bases salariales y las rescisiones, ¿se comprueban con la documentación original?
- ✓ ¿Se comunican a los empleados los cambios de políticas y procedimientos?
- ✓ ¿Mantiene la organización los expedientes personales de todos los empleados?
- ✓ ¿Existen y se respetan los niveles de autorización para la contratación, las escalas salariales y otros procesos de RRHH?
- ✓ ¿Están documentados formalmente estos niveles de autorización?
- ✓ ¿Fueron estos límites de autorización revisados y/o aprobados por la alta dirección y cómo se documentó esta aprobación?
- ✓ ¿Está documentada la decisión final sobre la contratación de un determinado empleado y quién toma esta decisión?
- ✓ ¿Paga la organización las horas extras?
- ✓ ¿Dispone la organización de procedimientos para garantizar que las horas extras son aprobadas por los supervisores de los empleados?
- ✓ ¿Realiza la organización algún estudio comparativo para asegurarse de que los paquetes de prestaciones y beneficios se ajustan a las tarifas del mercado a fin de evaluar si son razonables?
- ✓ ¿Dispone la organización de un plan formal de recursos humanos, así como de planes anuales de formación? En caso afirmativo, ¿están dichos planes formalmente documentados?
- ✓ ¿Existe un proceso formal de evaluación del rendimiento o desempeño?
- ✓ ¿Existe un sistema computarizado para preparar los salarios (nóminas) (especialmente para una organización con más de 25 empleados)?
- ✓ ¿Existen políticas y procedimientos disciplinarios (de asistencia) formales?
- ✓ ¿Se revisan y aprueban los registros de asistencia para garantizar la exactitud y validez de las horas trabajadas?
- ✓ ¿Existen procedimientos para validar la experiencia laboral y los certificados de estudios de los candidatos?
- ✓ ¿Existe un formulario estándar de solicitud de empleo?
- ✓ ¿El departamento de RRHH controla la asistencia de los empleados?
- ✓ ¿Existe un proceso formal de contratación o reclutamiento?
- ✓ ¿Existe un proceso documentado formalmente para añadir/suprimir nuevos puestos?

- ✓ ¿La alta dirección revisa periódicamente los organigramas para determinar si las responsabilidades asignadas siguen siendo adecuadas?
- ✓ ¿Existen requisitos mínimos (por ejemplo, formación, experiencia) relacionados con cada puesto en la organización?
- ✓ ¿Se realizan periódicamente encuestas de satisfacción de los empleados?
- ✓ ¿Ha desarrollado la organización un código de conducta formal y un código ético? En caso afirmativo, ¿existe una línea directa contra el fraude?
- ✓ ¿Existen estrategias formales para motivar a los empleados de la organización (por ejemplo, reconocimiento de los empleados)?

### **Nómina o Planilla (Departamento de Contabilidad)**

- ✓ ¿Se han establecido políticas y procedimientos formales para la función de nóminas?
- ✓ ¿Se autorizan debidamente y se documentan formalmente los cambios en el archivo maestro de nóminas?
- ✓ ¿Los cambios en el archivo maestro de nóminas son revisados por un empleado independiente de la función de nóminas para verificar si los cambios fueron debidamente autorizados?
- ✓ ¿Existen controles de acceso al archivo maestro de nóminas?
- ✓ ¿Se conservan en el expediente del empleado los documentos que justifican los cambios en el archivo principal o maestro de nóminas?
- ✓ ¿Los cambios en el archivo maestro de nóminas sólo se procesan después de que RRHH los apruebe?
- ✓ ¿Existe un procedimiento formal para modificar el salario de un empleado?
- ✓ ¿Existen controles de supervisión para garantizar que los empleados que abandonan la organización se eliminan del archivo maestro de nóminas a su debido tiempo?
- ✓ ¿Los asientos de nómina son aprobados por el responsable financiero?
- ✓ ¿Las hojas de cálculo de las nóminas son revisadas por un empleado distinto del preparador?
- ✓ ¿Existe una conciliación formal entre el desembolso de la nómina y las hojas de cálculo de la nómina/archivo de pago?
- ✓ ¿Se llevan a cabo procedimientos analíticos para investigar cualquier fluctuación inusual en las nóminas?
- ✓ ¿Se documenta formalmente dicha revisión?
- ✓ ¿Existen controles de seguimiento para garantizar que las nóminas se preparan a tiempo?
- ✓ ¿Se registra correctamente el tiempo de los empleados y lo aprueban los supervisores?
- ✓ ¿Se distribuyen nóminas a los empleados para validar los cálculos de las nóminas?
- ✓ ¿Existen controles de supervisión para garantizar que las deducciones fiscales se ajustan a la legislación fiscal del país?
- ✓ ¿Existen procedimientos formales para garantizar que las deducciones fiscales se abonan al departamento o autoridad fiscal a su debido tiempo?
- ✓ ¿Existen controles de supervisión para garantizar que las deducciones de la seguridad social son coherentes con la ley de seguridad social del país?
- ✓ ¿Existen procedimientos formales para garantizar que las retenciones de la seguridad social se abonan a la seguridad social a su debido tiempo?
- ✓ ¿Hay sueldos/salarios que se pagan en efectivo? En caso afirmativo, ¿se exigirá a estos empleados que firmen un justificante de recibo?

## 2) Controles de las transacciones

Riesgo	Procedimientos de verificación
<b>Actividades fraudulentas</b>	
Pagos a empleados inexistentes (empleados fantasmas)	<p><b>Conciliar la nómina con los registros de RRHH:</b> Coteje el registro de nóminas (<i>registra la información sobre el pago de salarios de todos los empleados para un periodo de pago específico</i>) con el archivo maestro de RRHH (<i>un registro centralizado que contiene información importante sobre los empleados de la organización. Incluye detalles como el nombre, la dirección, el número de contacto, el puesto de trabajo, el salario, etc.</i>) para garantizar que todos los empleados que figuran en la lista están activos y son legítimos.</p> <p><b>Verificación de los empleados:</b> Realice una verificación física mediante entrevistas confidenciales o visitas a las instalaciones para confirmar la presencia de los empleados que figuran en la nómina.</p> <p><b>Revisión histórica de nóminas:</b> Analizar los datos históricos de nóminas para identificar cualquier alta o baja de empleados inusual o inexplicable.</p>
Imputación indebida al ACNUR de personal no relacionado con el proyecto (posible fraude)	<p><b>Revisar la asignación de costos:</b> Evalúe cómo se asignan los costos salariales a los distintos proyectos. Compruebe que la asignación se ajusta al trabajo real del proyecto o a las actividades del departamento.</p> <p><b>Análisis del proyecto vs no del proyecto:</b> Compare los gastos de nómina cargados a los códigos de proyecto con las actividades reales del proyecto y las asignaciones de los empleados. Revisar/investigar cualquier discrepancia (<u>esto puede incluir seleccionar una muestra de personal y verificar su implicación real en el proyecto, como preguntarles por sus funciones, así como comprobar sus productos (sus firmas en los documentos del proyecto)</u>).</p> <p><b>Verificación de autorizaciones:</b> Garantizar que todos los cargos de nómina a proyectos o departamentos estén debidamente autorizados y documentados.</p>
Ausencia pagada pero no autorizada	<p><b>Revisión de los registros de asistencia:</b> Examine los registros de control horario y compárelos con los registros de asistencia reales para verificar que no se está pagando a los empleados por ausencias no autorizadas.</p> <p><b>Autorización de ausencias:</b> Verificar que todas las ausencias estén debidamente autorizadas, documentadas y respaldadas por solicitudes de licencia o certificados médicos.</p> <p><b>Informes de excepciones:</b> Revisar los informes de excepciones del sistema de control de horario/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><b>Entrevistas con los empleados:</b> Realice entrevistas confidenciales con los empleados para averiguar si se les ha pedido que devuelvan parte de su salario.</p> <p><b>Revisión de los desembolsos de nóminas:</b> Analizar los registros de desembolso de nóminas para identificar patrones inusuales o reducciones en el pago neto que pudieran indicar sobornos salariales.</p>

	<p><b>Denuncias anónimas:</b> Implantar y revisar mecanismos de denuncia anónima que permitan a los empleados denunciar cualquier práctica de este tipo sin temor a represalias.</p> <p><b>Revisiones de la gestión:</b> Evaluar el entorno de control y revisar cualquier indicio de influencia indebida o coacción por parte de la dirección sobre los procesos de nómina.</p>
<p>Registros de tiempo falsificados: Empleados o directivos que declaran horas no trabajadas realmente (posible fraude).</p>	<p><u><b>Revisión de los sistemas y controles de control horario</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación del sistema:</b> Evalúe la eficacia del sistema de control horario, incluidos sus controles para capturar, registrar y aprobar el tiempo. Asegúrese de que el sistema cuenta con las funciones adecuadas para prevenir y detectar falsificaciones.</li> <li>• <b>Controles de acceso:</b> Revise los niveles de acceso y los permisos de los usuarios para garantizar que sólo el personal autorizado pueda modificar o aprobar los registros de tiempo.</li> </ul> <p><u><b>Conciliar registros de tiempo</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comparar registros:</b> Cruza los registros de tiempo con otras fuentes de información, como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Horarios de los empleados:</b> Compruebe que las horas declaradas coinciden con los horarios aprobados de los empleados.</li> <li>○ <b>Registros de proyectos:</b> Compare las entradas de tiempo con los registros del proyecto o los informes de actividad para asegurarse de que las horas declaradas coinciden con el trabajo real realizado.</li> <li>○ <b>Registros físicos de asistencia:</b> Concilie los registros de tiempo con los registros de asistencia física o de entrada de credenciales de seguridad.</li> </ul> </li> </ul> <p><u><b>Pruebas por muestreo de los registros de tiempos</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Muestreo aleatorio:</b> Seleccionar una muestra aleatoria de entradas de tiempo de varios empleados y revisar su exactitud. Verifique estas entradas comparándolas con la documentación justificativa, como las hojas de horas o los registros electrónicos de horas.</li> <li>• <b>Áreas de alto riesgo:</b> Céntrese en las áreas de alto riesgo, como las horas extraordinarias, las entradas tardías o los empleados con ajustes frecuentes en sus registros de tiempo.</li> </ul> <p><u><b>Analizar desviaciones y excepciones</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Informes de excepciones:</b> Revise los informes de excepciones generados por el sistema de control horario en busca de patrones inusuales, como horas extraordinarias excesivas, correcciones frecuentes o discrepancias entre las horas programadas y las reales.</li> <li>• <b>Análisis de tendencias:</b> Realice análisis de tendencias para identificar patrones de anomalías en la notificación de horas, como picos en las horas notificadas o casos repetidos de discrepancias.</li> </ul> <p><u><b>Realización de entrevistas y encuestas</b></u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas a los empleados:</b> Entreviste a los empleados sobre sus prácticas de control horario y sobre cualquier discrepancia en sus registros de tiempo. Busque incoherencias entre sus explicaciones y el tiempo registrado.</li> <li>• <b>Entrevistas con directivos:</b> Entrevistar a los directivos responsables de aprobar los registros de tiempo para conocer sus procesos de revisión y aprobación. Evalúe su concienciación y vigilancia en relación con los registros de tiempo.</li> </ul> <p><u>Verificar los procesos de aprobación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Controles de autorización:</b> Revisar el proceso de aprobación de los registros de tiempo para garantizar que esté debidamente documentado e incluya la revisión y firma del supervisor.</li> <li>• <b>Segregación de funciones:</b> Evaluar si las funciones responsables de introducir, aprobar y revisar los registros de tiempo están adecuadamente separadas para reducir el riesgo de actividad fraudulenta.</li> </ul> <p><u>Realizar observaciones físicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Visitas sin previo aviso:</b> Realice visitas sin previo aviso o comprobaciones sorpresa para verificar que los empleados están presentes durante las horas de trabajo declaradas.</li> <li>• <b>Controles puntuales:</b> Observar el entorno de trabajo para asegurarse de que coincide con los registros de horas comunicados (por ejemplo, presencia de empleados durante las horas pico).</li> </ul> <p><u>Revisar las pistas o rastros de auditoría</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Registros del sistema:</b> Examine las pistas o rastros de auditoría o los registros del sistema en busca de cambios o ajustes no autorizados en los registros de tiempo. Busque patrones inusuales de actividad o modificaciones frecuentes.</li> <li>• <b>Datos históricos:</b> Revisar los datos históricos de control horario para identificar cualquier incidente pasado de manipulación o ajuste que pudiera indicar un patrón de falsificación de registros.</li> </ul>
<p>Personal trabajando en varios proyectos al mismo tiempo (cobros múltiples/dobles a diferentes donantes) - {Posible esquema de fraude}</p>	<p><b>Revisar las políticas de asignación de tiempo y costes</b></p> <p><u>Revisión de la política</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comprobación de la documentación:</b> Examine las políticas y procedimientos de la organización relacionados con la asignación de tiempo y costos para el personal que trabaja en varios proyectos. Asegúrese de que estas políticas son exhaustivas y están claramente definidas.</li> <li>• <b>Evaluación del cumplimiento:</b> Verificar que las políticas de asignación de costos de la organización cumplen los requisitos del donante.</li> </ul> <p><u>Metodología de asignación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de la metodología:</b> Evaluar la metodología utilizada para asignar el tiempo y los costos del personal a los distintos proyectos. Asegúrese de que el método es lógico, transparente y se aplica de forma coherente.</li> </ul>

## Examinar los sistemas de cronometraje y seguimiento de proyectos

### Precisión del cronometraje

- **Evaluación del sistema:** Revisar el sistema de control horario para asegurarse de que registra con exactitud las horas trabajadas por el personal en los diferentes proyectos (la organización debería mantener una hoja de control horario maestra que proporcione la asignación de esfuerzos/tiempo a los proyectos/donantes en general, en lugar de mantener una hoja de control horario parcial para cada proyecto por separado). Compruebe que el sistema permite el seguimiento y la notificación del tiempo dedicado a varios proyectos.
- **Comprobación de muestras:** Seleccione una muestra de entradas de tiempo y verifique que están correctamente asignadas a los proyectos correctos y que reflejan las horas reales trabajadas.

### Seguimiento de proyectos

- **Registros de proyectos:** Examinar los registros de proyectos o las herramientas de seguimiento para confirmar que el tiempo del personal se registra y asigna adecuadamente a los proyectos.
- **Conciliación:** Conciliar las hojas de horas de los proyectos con los presupuestos de los proyectos y los registros financieros para garantizar la exactitud en la asignación de los costes de personal.

## Analizar los registros de imputación de costos

### Revisión de la asignación de costos

- **Conciliación de la asignación:** Comparar los registros de imputación de costos con las nóminas y los informes de gastos de los proyectos para identificar posibles incoherencias o errores.
- **Comprobación de la doble imputación:** Verificar que los costos de personal no se imputan por partida doble a varios donantes o proyectos. Esto implica asegurarse de que el total de horas trabajadas y los costos se asignan correctamente.

### Verificación de los informes financieros de los donantes

- **Conciliación de informes:** Cotejar los estados financieros (informes de proyectos) enviados a los donantes con los registros internos de tiempo y costos de personal para garantizar una facturación exacta y justa (para ello puede ser necesario llegar a un acuerdo con otros donantes para obtener la lista de personal).

## Realizar análisis de variaciones

### Presupuesto vs. Real

- **Análisis de desviaciones:** Realizar análisis de desviaciones para comparar los costos reales de personal y las asignaciones de tiempo con los presupuestos y previsiones del proyecto. Investigar cualquier discrepancia significativa o patrón inusual.



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sobrecostos:</b> Analice cualquier sobrecosto para determinar si está relacionado con una doble imputación o una mala asignación del tiempo del personal.</li> </ul> <p><u>Análisis de tendencias</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Datos históricos:</b> Revisar los datos históricos para detectar tendencias en la asignación de tiempo del personal y en los costos de los proyectos para identificar cualquier problema recurrente o patrón de asignación incorrecta.</li> </ul> <p>Revisar los controles internos y las aprobaciones</p> <p><u>Entorno de control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Separación de funciones:</b> Evaluar si existe una adecuada separación de funciones entre los responsables del control horario, la imputación de costos y la gestión de proyectos para prevenir y detectar errores.</li> <li>• <b>Procedimientos de autorización:</b> Verificar que todas las imputaciones de tiempo y costos a los proyectos estén debidamente autorizadas y revisadas por la dirección.</li> </ul> <p><u>Gestión de excepciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Resolución de errores:</b> Revisar el proceso de identificación y corrección de errores en la contabilización del tiempo y la imputación de costos. Asegúrese de que existe un procedimiento documentado para tratar las excepciones y discrepancias.</li> </ul> <p>Realización de entrevistas y encuestas</p> <p><u>Comentarios de los empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas con el personal:</b> Entrevistar a los miembros del personal para conocer sus prácticas de distribución del tiempo y las dificultades a las que se enfrentan cuando trabajan en varios proyectos.</li> <li>• <b>Recolección de opiniones:</b> Recoger las opiniones de los empleados sobre la eficacia de los sistemas de control horario y de imputación de costos e identificar las áreas susceptibles de mejora.</li> </ul> <p><u>Perspectivas de gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas a directivos:</b> Entrevistar a gestores de proyectos y jefes de departamento para saber cómo se gestiona y asigna el tiempo del personal a varios proyectos.</li> </ul>
<b>Errores en el cálculo de las nóminas y cuestiones de conformidad</b>	
<p><b>Cálculos salariales incorrectos:</b> Errores en el salario base, las horas extra, las primas o las prestaciones.</p>	<p><u>Conciliar los cálculos salariales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pruebas de muestra:</b> Seleccione una muestra de transacciones de nómina y recalculé el salario base, las horas extras, las bonificaciones y los beneficios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Salario base:</b> Verificar que el salario base se ajusta a los contratos de trabajo o acuerdos de compensación.</li> <li>○ <b>Horas extras:</b> Compruebe que los cálculos de las horas extraordinarias se ajustan a la legislación laboral aplicable y a las políticas de la organización. Confirme la correcta aplicación de las tarifas de las horas extraordinarias.</li> <li>○ <b>Bonificaciones:</b> Garantizar que las bonificaciones se calculan en función de los</li> </ul> </li> </ul>

**Errores fiscales y de deducción:**  
Aplicación errónea de tipos impositivos, beneficios o deducciones.

critérios definidos y se reflejan correctamente en la nómina.

- **Prestaciones:** Revisar los cálculos de las prestaciones (por ejemplo, seguro médico, contribuciones a la jubilación) para garantizar que se ajustan a los términos de la póliza y a las elecciones de los empleados.

Verificar los cambios salariales

- **Documentación de cambios:** Revise la documentación para detectar cualquier cambio reciente en las tarifas salariales, incluidos aumentos salariales, ascensos o descensos. Asegúrese de que estos cambios se reflejan correctamente en el sistema de nóminas.
- **Revisión de autorizaciones:** Compruebe que todos los cambios en el salario base, las horas extraordinarias, las primas o las prestaciones están debidamente autorizados y documentados.

Comprobación cruzada de los informes de nómina

- **Revisión del registro de nóminas:** Conciliar los totales del registro de nóminas con las entradas del libro mayor para garantizar la exactitud de los pagos de salarios.

Comprobar la precisión del sistema de nóminas

- **Funcionalidad del sistema:** Pruebe las funciones de cálculo del sistema de nóminas para el salario base, las horas extraordinarias, las bonificaciones y las prestaciones. Asegúrese de que el sistema aplica con precisión las fórmulas y tarifas pertinentes.
- **Actualizaciones del software:** Compruebe que el software de cálculo de nóminas está actualizado con los últimos parches y actualizaciones que solucionan los problemas de cálculo conocidos.

Realizar análisis de desviaciones

- **Presupuesto vs. Real:** Comparar los gastos de nómina reales con las cantidades presupuestadas para identificar cualquier variación significativa. Investigue la causa de estas desviaciones.
- **Comparación histórica:** Analice las tendencias de los datos de nóminas a lo largo del tiempo para detectar cualquier fluctuación o patrón inusual que pueda indicar errores de cálculo.

Revisar la exactitud de los informes de nóminas

- **Análisis de recibos de sueldo:** Examinar los talones de pago de los empleados para comprobar su exactitud, incluido el salario base, las horas extraordinarias, las bonificaciones y las deducciones. Verifique que todos los componentes estén calculados correctamente.
- **Informes de resumen de nóminas:** Revisar los informes de resumen generados por el sistema de nóminas para comprobar su exactitud e integridad.

Evaluar el cumplimiento de la normativa

- **Comprobación del cumplimiento legal:** Asegúrese de que los cálculos de nóminas cumplen la legislación laboral, la normativa fiscal y los requisitos sobre prestaciones. Esto incluye verificar la correcta retención de impuestos, prestaciones y otras deducciones.
- **Actualizaciones normativas:** Revise los cambios recientes en la legislación o la

	<p>normativa que afectan a los cálculos de nóminas y asegúrese de que la organización ha adaptado sus procesos en consecuencia.</p> <p><b><u>Confirmar con los empleados</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verificación de los empleados:</b> Realice entrevistas o encuestas a los empleados para confirmar la exactitud de su salario, incluido el salario base, las horas extraordinarias, las primas y las prestaciones. Aborde cualquier discrepancia comunicada por los empleados.</li> </ul>
<b>Problemas con la integridad de los datos</b>	
<p><b>Errores en la introducción de datos:</b> Errores al introducir los datos de los empleados o los detalles de la nómina.</p> <p><b>Modificaciones no autorizadas:</b> Alteraciones de los datos de la nómina sin la debida autorización.</p>	<p><b>Revisar los datos de los empleados</b></p> <p><b><u>Exactitud de los registros de empleados</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciliación de datos:</b> Comparar los registros de los empleados en el sistema de nóminas con los archivos maestros de RR.HH. para garantizar la coherencia de la información personal, como nombres, direcciones y números de la seguridad social.</li> <li>• <b>Verificación de la documentación:</b> Compruebe que los registros de los empleados incluyen la documentación requerida, como contratos de trabajo, formularios fiscales y documentos de identificación.</li> </ul> <p><b><u>Situación laboral y admisibilidad</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Verificación de la situación laboral:</b> Confirmar que la situación del empleado (activo, despedido o de baja) se refleja correctamente en el sistema de nóminas. Compruebe que los empleados despedidos o dimitidos se eliminan de las listas de nóminas activas.</li> <li>• <b>Comprobaciones de elegibilidad:</b> Asegúrese de que la elegibilidad de los empleados para recibir prestaciones y compensaciones se ajusta a su situación laboral y a su permanencia en el puesto.</li> </ul> <p><b>Validar datos de nómina</b></p> <p><b><u>Conciliación del registro de nóminas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conciliación con el libro mayor:</b> Comparar los totales del registro de nóminas con las entradas del libro mayor para garantizar que los gastos de nóminas se registran con exactitud.</li> <li>• <b>Comprobación de transacciones:</b> Seleccione una muestra de transacciones de nóminas y verifique que todos los detalles (por ejemplo, horas trabajadas, tarifas salariales, deducciones) se reflejan correctamente en el registro de nóminas.</li> </ul> <p><b><u>Verificación de salarios y retribuciones</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confirmación del salario base:</b> Verificar que los salarios base son exactos y se ajustan a los contratos de trabajo o acuerdos salariales.</li> <li>• <b>Validación de primas y horas extraordinarias:</b> Compruebe que los pagos de primas y horas extraordinarias se calculan de acuerdo con la política de la empresa y se reflejan con precisión en la nómina.</li> </ul> <p><b><u>Exactitud de las retenciones y prestaciones</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de las deducciones:</b> Garantizar que las deducciones de los empleados (por ejemplo, impuestos, cotizaciones de jubilación) se calculan con precisión y cumplen los requisitos legales.</li> </ul>

- **Administración de prestaciones o beneficios:** Verificar que las prestaciones (por ejemplo, seguro médico, planes de jubilación) se administran correctamente y que las contribuciones o deducciones se reflejan con exactitud en la nómina.

#### Probar los controles internos

##### Entorno de control

- **Segregación de funciones:** Evaluar si las funciones relacionadas con el procesamiento, la aprobación y la revisión de las nóminas están debidamente separadas para evitar fraudes o errores.
- **Procedimientos de autorización:** Revisar los procesos de autorización de las transacciones de nómina y los cambios en los datos de los empleados para garantizar que están debidamente documentados y aprobados.

##### Detección y corrección de errores

- **Tratamiento de excepciones:** Examinar cómo se identifican y corrigen las excepciones o errores en las nóminas. Asegúrese de que existe un proceso documentado para gestionar las discrepancias.
- **Rastros de auditoría:** Revise los rastros de auditoría en el sistema de nóminas para asegurarse de que todos los cambios en los datos de los empleados y en los detalles de la nómina se registran y autorizan.

#### Realizar conciliaciones

##### Conciliación de datos de nómina

- **Conciliación bancaria:** Conciliar los extractos de las cuentas bancarias de nóminas con los registros de desembolsos de nóminas para garantizar la exactitud de los pagos de nóminas.
- **Conciliación fiscal:** Compare las declaraciones de impuestos sobre la nómina con los registros de nóminas para verificar que las retenciones y los pagos de impuestos coinciden.

##### Comparación salarial

- **Revisión de recibos de pago:** Examinar una muestra de talones de pago de los empleados para comprobar la exactitud de los cálculos salariales, incluido el salario base, las horas extraordinarias y las deducciones.
- **Comparación de datos históricos:** Comparar los datos de nóminas actuales con los registros de nóminas históricos para identificar cualquier patrón inusual o discrepancia.

#### Verificar el cumplimiento de la normativa

##### Cumplimiento legal y reglamentario

- **Cumplimiento de la legislación laboral:** Garantizar que las prácticas de nómina cumplen la legislación laboral, incluidos los requisitos de salario mínimo, la normativa sobre horas extraordinarias y las normas de mantenimiento de registros.
- **Cumplimiento fiscal:** Verificar que las retenciones de impuestos sobre la nómina y los informes cumplen la normativa fiscal.

##### Adhesión contractual y política

- **Obligaciones contractuales:** Compruebe que la remuneración y las prestaciones se

	<p>ajustan a las condiciones establecidas en los contratos de trabajo o en los convenios colectivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión de políticas:</b> Garantizar que se siguen las políticas y procedimientos de nómina y que cualquier desviación está debidamente autorizada y documentada.</li> </ul> <p><b>Realización de entrevistas y encuestas</b></p> <p><u>Entrevistas a empleados</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comentarios de los empleados:</b> Realice entrevistas o encuestas a los empleados para confirmar la exactitud de sus datos de nómina y abordar cualquier preocupación o discrepancia que puedan comunicar</li> <li>• <b>Entrevistas con la dirección:</b> Entrevistar al personal de nóminas y RRHH para conocer sus procesos de mantenimiento y actualización de los datos de los empleados.</li> </ul> <p><u>Supervisión de la gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisar la supervisión:</b> Evaluar el papel de la dirección a la hora de supervisar el procesamiento de las nóminas y garantizar la exactitud de los datos de los empleados</li> </ul>
<b>Otros</b>	
<p>El personal contratado no es competente: debido a un proceso de contratación deficiente, falta de fondos para atraer a solicitantes de empleo de calidad, falta de financiación a largo plazo que da lugar a un uso excesivo de contratos a corto plazo/casuales, el tiempo de espera para la contratación de nuevo personal supone una escasez de personal durante</p>	<p><b>Revisar los procesos de reclutamiento y contratación</b></p> <p><u>Evaluación del proceso de contratación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Documentación del proceso:</b> Revisar los procesos documentados de reclutamiento y contratación para evaluar su eficacia a la hora de atraer y seleccionar candidatos cualificados.</li> <li>• <b>Evaluación de competencias:</b> Evalúe los métodos utilizados para evaluar las competencias de los candidatos, como las técnicas de entrevista, las pruebas de aptitudes y la comprobación de antecedentes.</li> </ul> <p><u>Cumplimiento de las políticas de contratación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumplimiento de políticas:</b> Verificar que las prácticas de contratación se ajustan a las políticas de la organización y a las mejores prácticas del sector.</li> <li>• <b>Revisión de la documentación:</b> Compruebe que todas las actividades de contratación están documentadas, incluidas las ofertas de empleo, las notas de las entrevistas y los criterios de selección.</li> </ul> <p><b>Analizar la financiación y la remuneración</b></p> <p><u>Análisis de financiación y retribución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revisión del presupuesto:</b> Examine el presupuesto asignado a contratación y remuneración para determinar si es suficiente para atraer a candidatos de alta calidad.</li> <li>• <b>Comparación de retribuciones:</b> Comparar los paquetes retributivos de la organización con los estándares del sector para evaluar la competitividad. Asegúrese de que los salarios y las prestaciones son adecuados para atraer y retener a personal cualificado.</li> </ul> <p><u>Fuentes de financiación y estabilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estabilidad de la financiación:</b> Evaluar la estabilidad y adecuación de las fuentes de</li> </ul>

los primeros meses de un proyecto.

financiación para la contratación a largo plazo y la retención del personal. Identificar cualquier problema relacionado con la financiación a corto plazo que afecte a los niveles y la calidad de la plantilla.

#### **Evaluar el impacto de los contratos a corto plazo**

##### **Análisis de contratos**

- **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 los índices de rotación entre el personal eventual o de corta duración para identificar cualquier patrón o problema relacionado con el uso de este tipo de contratos.

##### **Evaluación del rendimiento del personal**

- **Evaluaciones del rendimiento:** Evaluar el rendimiento y la competencia del personal contratado a corto plazo o con contratos eventuales. Identifique cualquier carencia o problema derivado de este tipo de acuerdo laboral.

#### **Evaluar el plazo de contratación**

##### **Análisis de los plazos de contratación**

- **Evaluación del plazo de entrega:** Analizar el plazo necesario para contratar nuevo personal y su repercusión en la disponibilidad de personal para el proyecto y su desempeño.
- **Dotación de personal del proyecto:** Revisar la planificación del proyecto y las estrategias de dotación de personal para garantizar que los plazos de contratación se tienen debidamente en cuenta en los calendarios del proyecto.

##### **Planes de contingencia**

- **Planes de contingencia:** Evalúe si existen planes de contingencia para hacer frente a la escasez de personal durante el proceso de contratación. Asegúrese de que existen estrategias para mitigar el impacto de los retrasos en la contratación sobre el rendimiento del proyecto.

#### **Revisar la formación y el desarrollo**

##### **Programas de formación**

- **Evaluación de la formación:** Evaluar los programas de formación y desarrollo de la organización para garantizar que abordan eficazmente las carencias de competencias y mejoran las aptitudes del personal.
- **Proceso de incorporación:** Revisar el proceso de incorporación de nuevos empleados para garantizar que los prepara adecuadamente para sus funciones y les integra en la organización.

##### **Oportunidades de desarrollo**

- **Desarrollo profesional:** Evaluar las oportunidades de desarrollo y progresión profesional dentro de la organización para retener y desarrollar al personal con talento.

#### **Realizar evaluaciones de competencias**

##### **Evaluación de las competencias del personal**

	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Evaluación de competencias:</b> Evaluar las competencias del personal actual para detectar posibles carencias o áreas de mejora.</li><li>• <b>Métricas de rendimiento:</b> Analizar las métricas de rendimiento para evaluar en qué medida el personal cumple los requisitos del puesto y los objetivos del proyecto.</li></ul> <p><b><u>Mecanismos de retroalimentación</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Opiniones de los empleados:</b> Recoger las opiniones de los empleados sobre el proceso de contratación, la formación y su capacidad para desempeñar eficazmente sus funciones.</li><li>• <b>Comentarios de los directivos:</b> Obtenga información de los directivos sobre la competencia de sus equipos y cualquier problema relacionado con la contratación de personal.</li></ul>
--	--