Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), noviembre-diciembre 2026,
Volumen 10, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i6

RETENCIÓN DE ISR EN AYUNTAMIENTOS: RIESGOS Y SOLUCIONES EN LA NÓMINA MUNICIPAL

INCOME TAX WITHHOLDING BY MUNICIPAL GOVERNMENTS: RISKS AND SOLUTIONS IN MUNICIPAL PAYROLL

Gadiel Josafat Gómez Hernández
Universidad Autónoma de Querétaro

Juan Carlos Garfias Sánchez
Universidad Autónoma de Querétaro

Maria Isaura Morales Pulido
Universidad Autónoma de Querétaro

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i6.26911

Retención de ISR en Ayuntamientos: riesgos y soluciones en la nómina municipal

Gadiel Josafat Gómez Hernández[1]
gadieljosafat@uaq.edu.mx
https://orcid.org/0009-0007-6639-1736
Universidad Autónoma de Querétaro

Juan Carlos Garfias Sánchez
juan.garfias@uaq.mx
https://orcid.org/0000-0002-9911-8599
Universidad Autónoma de Querétaro

Maria Isaura Morales Pulido
maria.isaura.morales@uaq.mx
https://orcid.org/0000-0001-9737-3089
Universidad Autónoma de Querétaro

RESUMEN

La retención del impuesto sobre la renta en la nómina municipal requiere coordinar el cálculo de remuneraciones, la emisión de comprobantes fiscales y su registro contable, cuando estas actividades se realizan sin una vinculación documental clara resulta difícil identificar diferencias, justificar ajustes y atender revisiones; en este contexto, se estudia el proceso de retención y entero de la nómina municipal, tomando al municipio de Tequisquiapan, Querétaro como referente, la pregunta de investigación es ¿qué riesgos fiscales, contables y administrativos pueden identificarse mediante el análisis documental y qué controles pueden proponerse para atenderlos?, el objetivo es analizar las obligaciones y los puntos de riesgo para formular medidas que articulen cálculo, comprobación, pago y registro, por lo que se adapta un enfoque documental, descriptivo y analítico sin revisar nóminas individuales ni declaraciones internas. La investigación busca aportar una base para diseñar controles verificables, sin atribuir incumplimientos al municipio ni anticipar la eficacia de las propuestas.

Palabras clave: Impuesto sobre la renta, nómina municipal, control interno, riesgos fiscales, análisis documental.

[1] Autor principal
Correspondencia: gadieljosafat@uaq.edu.mx

Income Tax Withholding by Municipal Governments: Risks and Solutions in Municipal Payroll

ABSTRACT

Municipal payroll income tax withholding requires coordinating compensation calculations, the issuance of tax receipts, and accounting records. When these activities lack clear documentary links, identifying discrepancies, justifying adjustments, and responding to reviews becomes difficult. In this context, this study examines municipal payroll income tax withholding and remittance, using the municipality of Tequisquiapan, Querétaro, as its reference context. The research question is: What tax, accounting, and administrative risks can be identified through documentary analysis, and what controls can be proposed to address them? The objective is to analyze the obligations and risk points to develop measures that connect calculation, documentation, payment, and recording. Accordingly, the study adopts a documentary, descriptive, and analytical approach without examining individual payroll records or internal tax returns. The research seeks to provide a basis for designing verifiable controls without attributing noncompliance to the municipality or presuming the effectiveness of the proposed measures.

Keywords: income tax, municipal payroll, internal control, tax risks, documentary analysis.

Artículo recibido 1 de septiembre 2026
Aceptado para su publicación: 15 noviembre de 2026

INTRODUCCIÓN

En México la Ley del Impuesto sobre la Renta establece obligaciones de retención y entero para quienes pagan ingresos comprendidos en el capítulo de salarios; también regula el cálculo anual, con los supuestos y excepciones correspondientes y la expedición de comprobantes fiscales. El artículo 86 reconoce obligaciones fiscales de los municipios como retenedores y emisores de comprobantes por salarios, en conjunto los artículos 86, 96, 97 y 99 constituyen el punto de partida de esta investigación (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2026b).

La retención del impuesto sobre la renta en la nómina municipal es un proceso que une varias responsabilidades al mismo tiempo: pagar correctamente a las personas servidoras públicas, calcular el impuesto que corresponde a cada percepción, emitir el comprobante fiscal, enterar las cantidades retenidas y dejar evidencia suficiente para una revisión posterior. En un ayuntamiento, este proceso no es un trámite aislado de nómina, porque se relaciona con el presupuesto de servicios personales, la contabilidad gubernamental, la disciplina financiera, la transparencia y la fiscalización de la cuenta pública. Por esa razón, cuando el cálculo o el entero del ISR se manejan sin controles claros, el riesgo no queda solamente en una diferencia aritmética; también puede convertirse en observaciones de auditoría, multas, recargos, correcciones contables o responsabilidades administrativas.

El caso de Tequisquiapan permite observar el tema desde un municipio concreto. La Cuenta Pública 2024 del municipio reporta, dentro del capítulo de servicios personales, un presupuesto aprobado de 149,252,109 pesos, un presupuesto modificado de 143,762,143 pesos y un devengado cercano a 143,411,448 pesos en ese rubro (Municipio de Tequisquiapan, 2024a). Estas cifras muestran que la nómina representa una parte importante del ejercicio presupuestal y, por lo tanto, exige un control mensual que conecte Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad y la persona responsable del timbrado. Aunque el presente trabajo no revisa expedientes individuales ni recibos privados de trabajadores, sí permite construir un diagnóstico documental sobre los puntos donde normalmente pueden aparecer errores y sobre las soluciones que un municipio puede aplicar.

La Ley del Impuesto sobre la Renta establece que quienes realizan pagos por salarios deben efectuar retenciones y enteros mensuales; además, quienes hacen esos pagos tienen obligaciones como calcular el impuesto anual, expedir comprobantes fiscales y verificar datos del Registro Federal de

Contribuyentes de los trabajadores (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a). A esto se suma el Código Fiscal de la Federación, que reconoce la responsabilidad solidaria de los retenedores respecto de las contribuciones retenidas, hasta por el monto de dichas contribuciones (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2026b). En otras palabras, el municipio no solo paga salarios, también funge como retenedor fiscal ante la Federación.

El tema toma mayor importancia por el artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal, ya que esta disposición prevé que las entidades federativas adheridas al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal participen del 100% de la recaudación de ISR que efectivamente se entere por salarios de personal de dependencias estatales y municipales, cuando se cumplan las condiciones previstas en la propia ley (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b). A su vez, los Lineamientos publicados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público regulan la validación del ISR participable y conectan la información de los entes públicos, los CFDI de nómina, el entero del impuesto y la ministración de participaciones (Diario Oficial de la Federación, 2022).

A partir de estas consideraciones, la investigación analiza la retención y el entero del impuesto sobre la renta en la nómina municipal, tomando a Tequisquiapan, Querétaro como referente, el estudio abordas sus dimensiones fiscales, contables y administrativas para comprender cómo se relacionan el cálculo de las remuneraciones, la emisión de comprobantes, el pago al personal y el registro de las obligaciones tributarias.

El propósito es identificar situaciones que podrían generar errores, diferencias o dificultades de comprobación, así formular medidas prácticas para su atención; dado que la investigación se basa en fuentes documentales y no incluye una revisión de nóminas individuales ni declaraciones internas, sus planteamientos no permiten atribuir irregularidades al ayuntamiento.

Las recomendaciones constituyen propuestas que deberán ajustarse a los procedimientos y recursos disponibles, cuya utilidad requiere evaluarse en la práctica, con este alcance, la investigación busca ofrecer una base para fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas y facilitar la identificación y aclaración oportuna en caso de existir diferencias.

Planteamiento del problema

Los ayuntamientos tienen una doble condición en materia de nómina, por un lado, son entes públicos que deben administrar recursos con legalidad, eficiencia, transparencia y cuyas cuentas públicas están sujetas a revisión y fiscalización (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2026, arts. 115, fracc. IV, y 134). Por otro lado, al pagar sueldos, salarios, compensaciones, primas, prestaciones y otros conceptos laborales, actúan como patrones o pagadores obligados a retener ISR y a emitir CFDI de nómina conforme a las disposiciones aplicables (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b, arts. 86, 96 y 99. Esa doble condición genera un problema práctico: si el proceso de nómina no está bien coordinado, el error puede afectar tanto el cumplimiento fiscal como el registro presupuestal y la información financiera.

En el ámbito fiscal, el artículo 96 de la Ley del Impuesto sobre la Renta indica que quienes hagan pagos por salarios están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales con carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a). El artículo 99 de la misma ley agrega obligaciones para quienes pagan salarios, entre ellas retener, calcular el impuesto anual, expedir comprobantes fiscales y cerciorarse de que las personas trabajadoras estén inscritas en el RFC, estas reglas se complementan con la Guía de llenado del comprobante del recibo de pago de nómina, que describe los datos que deben registrarse en el CFDI cuando se pagan salarios o ingresos asimilados (Servicio de Administración Tributaria, 2024a).

En el ámbito contable y presupuestal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental ordena armonizar la contabilidad y la información financiera de los entes públicos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025). Además, el CONAC establece momentos contables del egreso y clasificadores presupuestarios que permiten ordenar conceptos como remuneraciones, seguridad social y prestaciones (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2009, 2010). Esto significa que la retención de ISR no puede verse separada del registro del devengado, del pagado, de las pólizas contables, de los movimientos bancarios y de los reportes que integran la cuenta pública.

El problema central consiste en que la nómina municipal puede contener puntos vulnerables: altas de trabajadores con datos fiscales incompletos, cambios salariales no conciliados, percepciones gravadas o exentas mal clasificadas, errores en subsidio para el empleo, pagos extraordinarios sin revisión, CFDI

cancelados sin control, declaraciones mensuales presentadas fuera de tiempo, diferencias entre lo pagado en banco y lo timbrado, o ausencia de carpetas digitales que integren acuses, XML, reportes de nómina, pólizas y comprobantes de entero. Cada uno de estos puntos puede parecer pequeño por separado, pero juntos pueden afectar la confiabilidad de todo el proceso.

En Tequisquiapan, el análisis documental parte de información pública, ya que el Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos por objeto del gasto reporta para 2024 importes relevantes en remuneraciones permanentes, remuneraciones transitorias, remuneraciones adicionales, seguridad social y otras prestaciones sociales y económicas (Municipio de Tequisquiapan, 2024a). El presupuesto de egresos 2026 señala que el gasto debe ejercerse con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, además de emitirse conforme a la legislación municipal y estatal aplicable (Municipio de Tequisquiapan, 2026a). Por su parte, el tabulador de remuneraciones muestra plazas y rangos de remuneración, lo que permite ubicar que la nómina se compone de distintas categorías de personal y niveles salariales (Municipio de Tequisquiapan, 2026b).

La pregunta de investigación queda planteada de la siguiente manera: ¿qué riesgos fiscales, contables y administrativos enfrenta el municipio de Tequisquiapan en la retención y entero del ISR de su nómina, y qué soluciones de control pueden reducir errores, omisiones o responsabilidades? A partir de esta pregunta, el objetivo general es analizar los riesgos derivados de la retención de ISR en la nómina municipal de Tequisquiapan, con base en la normatividad fiscal, contable y administrativa aplicable, para proponer medidas de control que fortalezcan el cumplimiento y la administración de recursos públicos.

Los objetivos específicos son: identificar las obligaciones fiscales del municipio como retenedor de ISR; revisar el vínculo entre nómina, CFDI, contabilidad y presupuesto; ubicar riesgos relacionados con cálculo, timbrado, entero y conciliación; y proponer soluciones operativas que puedan aplicarse con herramientas administrativas accesibles, como calendario fiscal, matriz de control, checklist de CFDI, conciliación mensual y expediente digital de nómina. El supuesto de trabajo es que una administración municipal puede reducir riesgos fiscales y de fiscalización si conecta sus procesos de Recursos Humanos, Tesorería y Contabilidad mediante controles mensuales documentados.

La justificación de la investigación se basa en tres aspectos importantes, primero, porque el ISR retenido no pertenece libremente al municipio, ya que se descuenta del ingreso del trabajador y debe enterarse ante la autoridad fiscal; segundo, porque el cumplimiento correcto puede relacionarse con la validación del ISR participable prevista en el artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b; Diario Oficial de la Federación, 2022);tercero, porque la Ley General de Responsabilidades Administrativas exige que las personas servidoras públicas actúen conforme a principios y obligaciones vinculadas con el correcto uso de recursos y el desempeño de sus funciones (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2026d).

La delimitación del estudio es documental y aplicada, dado que no se revisan nóminas individuales, expedientes personales, bases internas ni declaraciones privadas del Ayuntamiento, únicamente se apoya en normas federales, estatales, lineamientos oficiales, criterios de contabilidad gubernamental y documentos públicos de Tequisquiapan. Por ello, los resultados deben entenderse como un mapa de riesgos y soluciones, no como una auditoría ni como una determinación de incumplimiento.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla mediante un diseño documental, con alcance descriptivo y orientación analítica, lo que permite examinar los documentos como fuentes de información para comprender un problema y construir una interpretación fundamentada (Bowen, 2009). Se apoya en leyes, lineamientos, guías oficiales, documentos del CONAC, informes de fiscalización y documentos públicos del municipio. Es descriptiva porque ordena las obligaciones del municipio como retenedor y explica las etapas del proceso de nómina. Es analítica porque relaciona las obligaciones legales con riesgos concretos y con propuestas de control que pueden aplicarse en la operación municipal.

Esta revisión es importante porque los documentos responden a funciones distintas, una ley establece obligaciones, una guía orienta su aplicación y un informe presenta información sobre un ejercicio determinado. Sá-Silva et al. (2009) destacan la importancia de examinar críticamente los documentos y de distinguir la investigación documental de la revisión bibliográfica.

La unidad de análisis es el proceso de retención de ISR en la nómina municipal, entendido como una cadena que inicia con la autorización de plazas y remuneraciones, continúa con la captura de incidencias y percepciones, sigue con el cálculo de ISR, el timbrado del CFDI, el pago de nómina, el entero del

impuesto y el registro contable, y termina con la conservación de evidencia para revisiones internas o externas, que se muestran en la tabla 1. Este proceso se analiza en el caso de Tequisquiapan a partir de su Cuenta Pública 2024, su presupuesto y tabulador de remuneraciones publicados para ejercicios recientes (Municipio de Tequisquiapan, 2024a, 2024b, 2026a, 2026b).

Las fuentes se seleccionaron bajo tres criterios. El primer criterio fue autoridad normativa: se usaron leyes federales y estatales, la Constitución, el Código Fiscal de la Federación, la Ley del ISR, la Ley de Coordinación Fiscal, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley General de Responsabilidades Administrativas. El segundo criterio fue utilidad técnica: se revisaron documentos del SAT sobre CFDI de nómina, tarifas de ISR y visor de comprobantes, además de documentos del CONAC sobre contabilidad gubernamental. El tercer criterio fue pertinencia territorial: se integraron documentos públicos del municipio de Tequisquiapan y leyes del Estado de Querétaro.

El procedimiento metodológico se dividió en cinco pasos. Primero, se identificaron las obligaciones del ayuntamiento como retenedor fiscal. Segundo, se ordenaron las etapas del flujo de nómina. Tercero, se compararon esas etapas con riesgos posibles de cálculo, timbrado, entero, registro y archivo. Cuarto, se organizó una matriz de riesgos con efectos y controles sugeridos. Quinto, se diseñó una propuesta de mejora con acciones mensuales, responsables sugeridos e indicadores básicos de seguimiento. Este procedimiento permite pasar de la norma al proceso y del proceso a una propuesta de solución.

Para valorar los riesgos, se usaron cuatro categorías: riesgo fiscal, riesgo contable-presupuestal, riesgo administrativo y riesgo de fiscalización. El riesgo fiscal se refiere al cálculo y entero del ISR, así como a multas, recargos o diferencias. El riesgo contable-presupuestal se relaciona con el registro del gasto en servicios personales y la conciliación con pólizas y bancos. El riesgo administrativo se refiere a falta de responsables, manuales o evidencia. El riesgo de fiscalización se vincula con observaciones derivadas de auditorías o revisiones de cuenta pública, en especial cuando no existe trazabilidad entre el pago, el CFDI, la declaración y el registro contable.

La metodología reconoce una limitación importante: al no contar con bases internas de nómina, no se puede afirmar que exista un incumplimiento específico. Por esa razón, el documento usa expresiones como riesgo, posible diferencia, control sugerido o punto de revisión. Esta precisión es necesaria para no confundir una investigación documental con una auditoría fiscal, aun así, el análisis resulta útil

porque permite anticipar los lugares donde un municipio debe poner atención antes de que los errores se conviertan en problemas formales.

Tabla 1 *Categorías de revisión del proceso de retención de ISR*

Categoría	Aspecto revisado	Evidencia documental sugerida
Fiscal	Retención mensual, cálculo anual, tarifas, subsidio para el empleo y entero del impuesto.	Reportes de nómina, CFDI XML, acuses de declaración, línea de captura y comprobante de pago.
CFDI de nómina	Datos fiscales del trabajador, percepciones, deducciones, periodicidad, régimen y timbrado.	XML, PDF, reporte de cancelaciones, constancias y validación de RFC.
Contable-presupuestal	Registro del gasto de servicios personales y momentos contables del egreso.	Pólizas, auxiliares, bancos, Estado Analítico de Egresos y conciliación mensual.
Administrativa	Responsables, autorizaciones, cambios de sueldo, incidencias y archivo de soporte.	Manual, bitácora, oficios de autorización, expediente digital y checklist.
Fiscalización	Trazabilidad entre nómina, CFDI, entero de ISR y cuenta pública.	Matriz de cumplimiento, reportes trimestrales y carpeta de revisión.

Nota: Elaboración propia

RESULTADOS

El resultado del análisis es que el Ayuntamiento debe entender la retención de ISR como un proceso integral y no solo como una fórmula aplicada en el sistema de nómina. La Ley del ISR obliga a retener y enterar mensualmente el impuesto de los trabajadores, mientras que el Código Fiscal de la Federación genera responsabilidad solidaria para los retenedores respecto de las contribuciones retenidas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a, 2026b).

Esta combinación normativa implica que un error de nómina puede tener consecuencias fiscales aun cuando el pago al trabajador se haya realizado correctamente desde el punto de vista laboral. Posteriormente, es que el CFDI de nómina se convierte en una pieza central de control, ya que el SAT describe que el comprobante de recibo de pago de nómina debe incorporar el complemento correspondiente y registrar datos de salarios, asimilados, percepciones, deducciones y demás información requerida (Servicio de Administración Tributaria, 2024a).

El visor de comprobantes de nómina para el patrón permite consultar información de pagos por sueldos y salarios, así como datos vinculados con el prellenado y entero de pagos provisionales de ISR por salarios y asimilados (Servicio de Administración Tributaria, 2026). Por ello, el CFDI no debe tratarse como un archivo que se guarda al final, sino como una evidencia que debe conciliarse cada mes.

En este sentido, el artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal obliga a mirar el ISR de nómina municipal desde la lógica del federalismo fiscal, dicha disposición reconoce la participación del 100% de la recaudación del ISR efectivamente enterado por salarios de personal municipal, bajo las condiciones previstas por la ley (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b).

La Auditoría Superior de la Federación ha señalado que la verificación de este proceso involucra la fuente de financiamiento de los sueldos, la retención, el registro, el entero del ISR, la emisión de CFDI y la recepción de los recursos relacionados con el Fondo del ISR (Auditoría Superior de la Federación, 2025). En Tequisquiapan, el capítulo de servicios personales de la Cuenta Pública 2024 concentra importes relevantes en remuneraciones permanentes, transitorias, adicionales, seguridad social y otras prestaciones (Municipio de Tequisquiapan, 2024a). Esto no significa por sí mismo que exista un problema; más bien, muestra que el proceso de nómina tiene suficiente peso para justificar controles específicos. Un municipio puede tener un buen presupuesto aprobado, pero aún así enfrenta riesgos si no verifica mensualmente que el cálculo, el timbrado, el pago y el entero del ISR coinciden.

Finalmente, la contabilidad gubernamental exige que el gasto de nómina tenga un registro ordenado. El CONAC establece bases técnicas para el registro contable y presupuestal, así como la determinación de momentos del egreso (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2009, 2024). En nómina, esto implica que el devengado, el ejercido y el pagado deben guardar relación con las obligaciones laborales y fiscales. Si el ISR retenido queda en reportes de nómina, pero no se enlaza con pólizas, bancos y declaraciones, se pierde trazabilidad.

Mapa del proceso de nómina con ISR

El proceso recomendado puede organizarse en ocho etapas. La primera es la autorización de plazas, sueldos y tabuladores. La segunda es la actualización de expedientes fiscales del personal. La tercera es la captura de incidencias: altas, bajas, ausencias, compensaciones, horas, primas, gratificaciones o ajustes. La cuarta es el cálculo de percepciones, deducciones e ISR. La quinta es la revisión previa al pago. La sexta es el timbrado del CFDI de nómina. La séptima es el entero mensual del ISR. La octava es la conciliación y archivo de evidencia. Si una etapa falla, el efecto se arrastra a las siguientes.

La tabla 2 resume el flujo propuesto y no sustituye el sistema de nómina, pero ayuda a que el ayuntamiento pueda revisar el proceso con una lógica de control interno, el Marco Integrado de Control

Interno de la ASF señala que el ambiente de control, la administración de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión son componentes que ayudan a mejorar la gestión pública (Auditoría Superior de la Federación, 2014).

Tabla 2 *Flujo operativo sugerido para controlar ISR de nómina*

Etapa	Responsable sugerido	Control mínimo
1. Plazas y tabulador	Cabildo, Oficialía Mayor o área equivalente	Verificar que el puesto y la remuneración correspondan al presupuesto y tabulador autorizado.
2. Datos fiscales	Recursos Humanos	Validar RFC, nombre, código postal fiscal y régimen fiscal antes de timbrar.
3. Incidencias	Recursos Humanos	Respaldar altas, bajas, permisos, compensaciones y ajustes con autorización.
4. Cálculo de ISR	Nómina/Tesorería	Aplicar tarifas vigentes y revisar percepciones gravadas y exentas.
5. Pago	Tesorería	Conciliar dispersión bancaria contra nómina autorizada.
6. Timbrado CFDI	Nómina/Sistema	Emitir CFDI en la fecha de pago y controlar cancelaciones.
7. Entero ISR	Tesorería/Contabilidad	Presentar declaración y conservar acuse, línea de captura y comprobante.
8. Conciliación	Contabilidad/Control interno	Comparar nómina, XML, declaración, banco y pólizas.

Nota: Elaboración propia

Riesgos principales detectados

El primer riesgo es el cálculo incorrecto del ISR puede originarse por aplicar una tarifa equivocada, no actualizar tablas, clasificar mal percepciones gravadas y exentas o tratar pagos extraordinarios como si fueran ordinarios. El Anexo 8 de la Resolución Miscelánea Fiscal publica tarifas aplicables a pagos provisionales, retenciones y cálculo de ISR, por lo que el área de nómina debe verificar que el sistema use la tabla vigente según la periodicidad de pago (Servicio de Administración Tributaria, 2024b); también se debe revisar el tratamiento de gratificación anual, primas o pagos por separación, porque la Ley del ISR y su Reglamento prevén reglas específicas para estos conceptos (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a; Presidencia de la República, 2016).

El segundo riesgo es el timbrado incorrecto o incompleto, si el CFDI contiene errores de RFC, nombre, código postal, régimen fiscal, clave de percepción o deducción, el comprobante puede no representar correctamente el pago. En un municipio esto es delicado porque el CFDI es evidencia para el trabajador, para el SAT, para la declaración anual y para la validación de ISR participable. Por eso se recomienda una validación mensual de datos fiscales y un reporte de CFDI emitidos, cancelados y sustituidos.

El tercer riesgo es la falta de conciliación entre lo pagado y lo timbrado, puede ocurrir que la nómina autorizada, la dispersión bancaria y el CFDI tengan importes distintos por descuentos, ajustes manuales, pagos retroactivos o cancelaciones. Este riesgo no siempre se detecta el mismo día, pero puede aparecer al cierre mensual o durante una revisión. La solución consiste en comparar cuatro fuentes: reporte de nómina, archivo XML, estado bancario y póliza contable. Cuando esos cuatro elementos coinciden, la trazabilidad mejora.

El cuarto riesgo es enterar el ISR fuera de plazo o por un monto distinto al retenido, en ese caso pueden generarse accesorios, multas o aclaraciones, cuando el ayuntamiento busca que el ISR retenido sea reconocido en el proceso de participación del artículo 3-B, el entero efectivo ante la Federación y la correcta emisión de CFDI se vuelven indispensables (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024b; Diario Oficial de la Federación, 2022).

El quinto riesgo es contable, si la retención queda registrada en cuentas auxiliares sin depuración o sin relación con el pago al SAT, puede quedar un saldo pendiente difícil de explicar. La Ley General de Contabilidad Gubernamental y los lineamientos del CONAC exigen información ordenada, armonizada y útil para la rendición de cuentas (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2025; Consejo Nacional de Armonización Contable, 2024). El registro contable no debe hacerse al final del año, sino mes con mes.

El sexto riesgo es administrativo, si una sola persona captura incidencias, calcula nómina, timbra, autoriza y concilia, el proceso queda vulnerable a errores no detectados, esto no significa desconfianza personal, sino falta de separación de funciones. La Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro regula la programación, presupuestación, ejercicio, control y evaluación de recursos públicos del estado y los municipios (Estado de Querétaro, 2024).

DISCUSIÓN

Se propone crear un calendario fiscal interno de nómina, el cual debe incluir fecha de corte de incidencias, fecha de revisión, fecha de timbrado, fecha de pago, fecha de entero de ISR, fecha de conciliación y fecha de cierre de carpeta, no debe quedarse como aviso general, tener responsable, evidencia requerida y firma o visto bueno digital buscando reducir el riesgo de que una obligación dependa de la memoria de una persona.

Implementar una conciliación mensual de cinco columnas: nómina autorizada, CFDI timbrados, declaración de ISR retenido, pago bancario al SAT y póliza contable, si las cinco columnas coinciden, el proceso tiene trazabilidad, si no coinciden, se debe abrir una cédula de diferencia con explicación, documento soporte y fecha de corrección; Esta práctica es compatible con la lógica de contabilidad gubernamental, porque conecta el gasto de servicios personales con el registro financiero y la evidencia de cumplimiento (Consejo Nacional de Armonización Contable, 2009, 2024).

Elaborar un catálogo municipal de percepciones y deducciones, se debe indicar el nombre del concepto, clave interna, clave SAT, si integra o no la base gravable de ISR, si corresponde a percepción ordinaria o extraordinaria, fundamento de tratamiento y área que autoriza, esto ayuda especialmente con gratificación anual, primas vacacionales, compensaciones, estímulos y pagos por separación, donde pueden existir reglas especiales de cálculo (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024a; Presidencia de la República, 2016).

Fortalecer el expediente fiscal del trabajador, antes de timbrar, Recursos Humanos debe conservar constancia de situación fiscal o validación de RFC, identificación laboral, nombramiento o contrato, datos de puesto y remuneración autorizada; La Ley Federal del Trabajo reconoce la importancia de los comprobantes fiscales como recibos de pago en relación con obligaciones laborales, y la Ley del ISR exige cerciorarse de que el trabajador esté inscrito en el RFC (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2026e, 2024a).

Usar el visor de nómina del SAT como revisión periódica, no se trata de sustituir los reportes internos, sino de contrastar lo que el municipio cree haber timbrado con lo que aparece ante la autoridad fiscal; esta comparación ayuda a detectar CFDI faltantes, cancelaciones no consideradas o diferencias que pueden afectar el prellenado de declaraciones (Servicio de Administración Tributaria, 2026).

Crear una carpeta digital mensual de nómina, puede ordenarse por año y mes, y dentro de cada mes incluir subcarpetas para incidencias, reporte de nómina, CFDI XML y PDF, cancelaciones, declaración, comprobante de pago, pólizas, bancos, conciliación y cédulas de diferencia, esta estructura facilita una auditoría y evita buscar documentos a última hora.

Formalizar un pequeño comité operativo de nómina fiscal, no requiere una estructura pesada; puede integrarse por Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad y Control Interno, su función sería revisar

la nómina antes del timbrado y cerrar la conciliación después del entero de ISR. Este comité puede reunirse una vez al mes y dejar una minuta sencilla con acuerdos y pendientes.

Vincular la nómina con la planeación presupuestal permite ubicar rangos de sueldo, plazas y límites de gasto, por lo que cualquier cambio de plaza, aumento, compensación o contratación debe tener soporte presupuestal y autorización. Esta medida disminuye las diferencias entre lo aprobado, lo devengado, lo pagado y lo timbrado (Municipio de Tequisquiapan, 2026a, 2026b).

Para que las soluciones no queden solo en propuesta, se recomienda usar indicadores mensuales sencillos, un primer indicador es el porcentaje de CFDI timbrados correctamente sobre el total de recibos de nómina del mes, un segundo indicador es el número de CFDI cancelados y sustituidos, separado por causa, un tercer indicador es la diferencia entre ISR retenido en nómina e ISR enterado en declaración, un cuarto indicador es el número de expedientes fiscales incompletos y finalmente un quinto indicador es el cumplimiento del calendario de entero y conciliación.

Estos indicadores pueden manejarse con semáforo: verde cuando no hay diferencias; amarillo cuando hay diferencias justificadas y en proceso de corrección; rojo cuando hay diferencias sin aclarar o vencidas. El tablero no debe usarse para culpar a un área, sino para que Tesorería, Contabilidad y Recursos Humanos tengan la misma información. La fiscalización superior estatal y federal suele pedir trazabilidad, por lo que un tablero con evidencia mensual puede reducir tiempos de respuesta ante requerimientos (Auditoría Superior de la Federación, 2025; Estado de Querétaro, 2026).

RESULTADOS

El análisis permite responder a la pregunta de investigación mediante un conjunto de relaciones de control, autorización y captura, identidad y comprobación, cálculo y documentación, pago y registro, retención y entero, financiamiento y seguimiento de la participación, por lo que la propuesta exige identificar el componente y el periodo antes de comparar importes.

La principal conclusión técnica es que conciliar implica explicar correspondencias y diferencias entre los registros pertinentes, para demostrar un cálculo correcto y la existencia de una diferencia no acreditada por sí misma, en donde su interpretación dependerá de la naturaleza del importe, el momento del registro y la evidencia disponible.

El resultado general del proyecto es que el principal riesgo no se encuentra únicamente en calcular mal una retención, sino en la falta de conexión entre áreas y documentos. Si el municipio calcula, paga, timbra y registra, pero cada paso queda aislado, la evidencia se vuelve frágil. En cambio, si los pasos se documentan y se concilian cada mes, el proceso ganá orden, reduce aclaraciones y mejora la rendición de cuentas.

No se demuestra que el municipio de Tequisquiapan incumpla sus obligaciones o que carezca de controles que pueda recibir una cantidad adicional por impuesto de participación, tampoco se demuestra una reducción de errores derivada de las medidas presupuestales, por lo que el resultado es un modelo técnico fundamentado y susceptible de evaluación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Auditoría Superior de la Federación. (2014). Marco integrado de control interno. https://www.asf.gob.mx/uploads/176_Marco_Integrado_de_Control/Marco_Integrado_de_Cont_Int_leyen.pdf

Auditoría Superior de la Federación. (2025). Participaciones federales a entidades federativas y municipios (Cumplimiento del artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal): Marco de referencia. https://informe.asf.gob.mx/Documentos/Auditorias/MR-3B-EF_a.pdf

Bowen GA (2009), Análisis documental como método de investigación cualitativa. Revista de investigación cualitativa, vol. 9 no. 2, p. 27-40. doi: https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024a). Ley del Impuesto sobre la Renta. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024b). Ley de Coordinación Fiscal. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). Ley General de Contabilidad Gubernamental. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026a). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*(última reforma publicada el 7 de octubre de 2026). https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026b). Código Fiscal de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026c). Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026d). Ley General de Responsabilidades Administrativas. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGRA.pdf

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2026e). Ley Federal del Trabajo. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf

Consejo Nacional de Armonización Contable. (2009). Normas y metodología para la determinación de los momentos contables de los egresos. https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_04_003.pdf

Consejo Nacional de Armonización Contable. (2010). Clasificador por objeto del gasto. https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad_Vigente

Consejo Nacional de Armonización Contable. (2024). Manual de contabilidad gubernamental. https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Normatividad_Vigente

Diario Oficial de la Federación. (2022, 22 de abril). Lineamientos generales para llevar a cabo el proceso de validación del impuesto sobre la renta participable conforme al artículo 3-B de la Ley de Coordinación Fiscal. https://sidof.segob.gob.mx/notas/docFuente/5649871

Estado de Querétaro. (2024). Ley para el Manejo de los Recursos Públicos del Estado de Querétaro. https://ser.municipiodequeretaro.gob.mx/ser/normatividad/normatividad11.pdf

Estado de Querétaro. (2026). Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Querétaro. https://queretaro.gob.mx/documents/20121/1743648/16_LEY_DE_FISCALIZACI%C3%93N_SUPERIOR_Y_RENDICI%C3%93N_DE_CUENTAS_DEL_ESTADO%2B2026.pdf

Legislatura del Estado de Querétaro. (2026). Ley Orgánica Municipal del Estado de Querétaro. https://legislaturaqueretaro.gob.mx/app/uploads/Leyes/LeyOrgMunQue.pdf

Municipio de Tequisquiapan. (2024a). Cuenta Pública 2024: Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos, clasificación por objeto del gasto. https://tequisquiapan.gob.mx/uploads/FINANZAS/CUENTAPUBLICA2024/CP2024/Cuenta Publica_Tequisquiapan/Estado%20Analitico%20del%20Ejercicio%20del%20Presupuesto%20de%20Egresos%20%28Clasificaci%C3%B3n%20por%20Objeto%20del%20Gasto%29.pdf

Municipio de Tequisquiapan. (2024b). Cuenta Pública 2024: Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos Detallado, clasificación de servicios personales por categoría. https://tequisquiapan.gob.mx/uploads/FINANZAS/CUENTAPUBLICA2024/CP2024/Cuenta Publica_Tequisquiapan/Estado%20Anal%C3%ADtico%20del%20Ejercicio%20del%20Presupuesto%20de%20Egresos%20Detallado%20%28Clasificaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20Personales%20por%20Categor%C3%ADa%29.pdf

Municipio de Tequisquiapan. (2026a). Proyecto de Presupuesto de Egresos 2026. https://tequisquiapan.gob.mx/uploads/FINANZAS/CONAC%201ER%20TRIMESTRE%202026/PROYECTO%20%20PRESUPUESTO%20DE%20EGRESOS%202026%20DIGITAL.pdf

Municipio de Tequisquiapan. (2026b). Tabulador de remuneraciones: Analítico de plazas y desglose de remuneraciones. https://www.tequisquiapan.gob.mx/uploads/ARTICULO66/FRACCION%207%20TABULADOR%20DE%20REMUNERACION/TABULADOR%20DE%20REMUNERACIONES%207b.pdf

Presidencia de la República. (2016). Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR_060516.pdf

SÁ-SILVA, J. R., ALMEIDA,, & GUINDANI, J. F. (2019). Pesquisa documental: Pistas Teóricas E Metodológicas. *Ufpe.Br*. https://doi.org/https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/63462

Servicio de Administración Tributaria. (2024a). Guía de llenado del comprobante del recibo de pago de nómina y su complemento.

https://omawww.sat.gob.mx/tramitesyservicios/Paginas/documentos/Guia_llenado_Nomina.pdf

Servicio de Administración Tributaria. (2024b). Anexo 8 de la Resolución Miscelánea Fiscal para 2024. https://omawww.sat.gob.mx/normatividad_RMF_RGCE/Paginas/documentos2024/rmf/anexos/Anexo_8_RMF2024-29122023.pdf

Servicio de Administración Tributaria. (2026). Visor de comprobantes de nómina para el patrón. https://wwwmatnp.sat.gob.mx/declaracion/90887/consulta-el-visor-de-comprobantes-de-nomina-para-el-patron-