

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
experiencias
reflexión
interacción



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

GESTIÓN FINANCIERA ESCOLAR: PERCEPCIONES DE LAS JUNTAS DE CENTRO DOMINICANAS

SCHOOL FINANCIAL MANAGEMENT: PERCEPTIONS OF DOMINICAN SCHOOL BOARDS

*Sánchez Espinoza, Marisol¹; Maldonado Berea, Guadalupe A.²; Reche Urbano,
Eloísa³*

¹*Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (República Dominicana),
msancheze@mescyt.gob.do,
<https://orcid.org/0009-0006-2598-399X>*

²*Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca,
guadalupe@iceoaxaca.edu.mx,
<https://orcid.org/0000-0002-2700-8809>*

³*Universidad de Córdoba,
eloisa.reche@uco.es,
<https://orcid.org/0000-0001-7403-4332>*

Recibido: 01/10/2025. Aceptado: 28/10/2025

RESUMEN

La gestión financiera escolar constituye un elemento determinante para la calidad educativa en República Dominicana. Aunque el financiamiento destinado al sector

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
experiencias
reflexión
interacción



CENTRO UNIVERSITARIO
Ubeda

Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

tiene una asignación del 4% del producto interior bruto (PIB), la administración de los recursos continúa enfrentando retos importantes. El objetivo de este estudio es analizar las percepciones de las Juntas de Centro sobre las barreras y oportunidades presentes en la gestión financiera de los centros educativos públicos. Para ello, se aplicó un cuestionario validado a 182 integrantes de Juntas de Centro pertenecientes a la Regional Educativa 15 de Santo Domingo, en el marco de un enfoque exploratorio-descriptivo. Los resultados ponen de relieve la contradicción entre la valoración positiva del marco normativo y las limitaciones operativas, entre ellas el retraso en la entrega de fondos y la insuficiencia de recursos. El análisis correlacional subraya la necesidad de fortalecer la transferencia de recursos y las capacidades técnicas locales.

PALABRAS CLAVE: Gestión financiera, juntas de centro, escuelas públicas, barreras, oportunidades.

ABSTRACT

School financial management is a key factor in ensuring educational quality in the Dominican Republic. Although funding for the sector is allocated 4% of the Gross Domestic Product (GDP), the administration of resources continues to face significant challenges. The aim of this study is to analyse the perceptions of School Boards regarding the barriers and opportunities present in the financial management of state schools. A validated questionnaire was administered to 182 members of School Boards from Educational District 15 in Santo Domingo, under an exploratory-descriptive framework. The findings highlight a contradiction between the positive assessment of the regulatory framework and the operational constraints, particularly delays in fund disbursements and insufficient resources.

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
no-cuadernillo
experiencias
referencias



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

The correlational analysis underscores the need to strengthen both the transfer of resources and local technical capacities.

Keywords: *Financial management, school boards, state schools, barriers, opportunities.*

1. INTRODUCCIÓN

La gestión financiera en educación constituye uno de los pilares para mejorar la calidad de la enseñanza en República Dominicana. Desde la aplicación del 4% del PIB al sector en 2013, se han ampliado los recursos disponibles; sin embargo, los resultados de aprendizaje no han mostrado un progreso proporcional (Eves, 2024; Banco Mundial, 2021). Esta disparidad entre el aumento de la inversión y los logros educativos alcanzados revela limitaciones en la forma en que se administran los fondos. En particular, diversos estudios señalan problemas de planificación, participación insuficiente y debilidades en los mecanismos de rendición de cuentas (Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa [IDEICE], 2016; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO], 2015), lo que explica por qué el incremento en el financiamiento no siempre se traduce en mejores resultados escolares.

El marco jurídico que regula la gestión financiera escolar en República Dominicana se sustenta en la Ley Orgánica de Educación No. 66-97, la Ordenanza 02-2018 y el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos (Ministerio de Educación de la República Dominicana [MINERD], 2023). Estos instrumentos buscan garantizar un uso transparente y eficiente de los recursos, mediante principios de gestión claros, la participación de la comunidad educativa y procedimientos de rendición de cuentas. Por medio de la integración de la planificación, la ejecución

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
comunicación



CENTRO UNIVERSITARIO
Ubeda

Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

y la evaluación presupuestaria con los objetivos del sistema, la normativa intenta asegurar que la inversión educativa tenga un impacto directo en la calidad escolar.

No obstante, diversos estudios coinciden en señalar que la normativa educativa en República Dominicana no siempre se traduce en prácticas efectivas (IDEICE, 2025; Acción Empresarial por la Educación [EDUCA], 2025). A este respecto, Amiama (2018) describe la existencia de limitaciones estructurales en el sistema, mientras que el Foro Socioeducativo (2019) documenta problemas más concretos, como la ambigüedad en los roles de las Juntas de Centro y las debilidades en los procesos de rendición de cuentas. A ello se suma lo que plantea FLACSO (2015), al advertir que la participación real de la comunidad educativa no depende solo de contar con marcos legales adecuados, sino también de desarrollar capacidades técnicas, así como consolidar una cultura institucional que valore la colaboración ciudadana.

En coherencia con estos hallazgos, Checo (2019) indica que una de las principales debilidades del sistema es el desfase que suele existir entre la planificación y la ejecución de las políticas educativas. Las causas no se limitan a aspectos técnicos, sino que además incluyen deficiencias en los mecanismos de seguimiento y control lo que, en última instancia, afecta a la confianza de la comunidad en las instituciones y a la capacidad de respuesta del sistema frente a nuevas demandas. Aunque esta desconexión reduce la eficiencia en el uso de los recursos, también abre la posibilidad de replantear procesos para fortalecer la gestión si se aborda de manera adecuada.

Para enfrentar estas limitaciones, el MINERD impulsó diversas iniciativas orientadas a fortalecer la gestión de los centros educativos. Entre ellas destaca el Sistema de Acompañamiento y Supervisión (SAS), concebido para brindar apoyo técnico a los equipos directivos y fortalecer sus capacidades de gestión (EDUCA, 2016; MINERD, 2018). De forma complementaria, el Modelo de Desempeño Institucional

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
iniciativa
educación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

(MDI) opera como una herramienta de evaluación que permite a las escuelas reconocer su nivel de desempeño en distintas dimensiones de la gestión, siendo una de ellas la administración de recursos financieros y la participación comunitaria. No obstante, la falta de continuidad del personal cualificado y las desvinculaciones arbitrarias siguen constituyendo un obstáculo recurrente (Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad [IDEC], 2022; Dirección General de Presupuesto [DIGEPRES], 2024; MINERD, 2024a; MINERD, 2024b), lo que limita el alcance de estas iniciativas y dificulta la consolidación de mejoras sostenidas en la gestión financiera.

Además del contexto dominicano, la literatura académica ha identificado diversos factores que influyen en la gestión financiera escolar. Montaña et al. (2020) ponen de relieve la importancia de la gestión financiera escolar, la rigurosidad presupuestaria y la eficiencia en la ejecución, reconociéndolos como aspectos que inciden directamente en el impacto educativo. A su vez, resaltan la necesidad de atender a condiciones contextuales como las características socioeconómicas del alumnado y las capacidades técnicas del personal directivo y administrativo, que afectan a los resultados de las decisiones financieras.

Del mismo modo, Andújar y Vicent (2021) advierten que, a pesar de las políticas y programas implementados, la mejora de la calidad educativa sigue siendo un desafío en República Dominicana, lo que coincide con el informe de la IDEC (2022), el cual reconoce que, a pesar del aumento de la asignación del PIB para educación es prioritario optimizar el uso de esos recursos. El informe hace énfasis en la necesidad de fortalecer la gestión financiera en el ámbito local para que la inversión pública se traduzca en mejoras reales de la educación.

En esa dirección, el Manual Operativo (MINERD, 2023) constituye una guía para fortalecer la gestión escolar mediante directrices que buscan estandarizar y mejorar los procesos administrativos. A esto se une, el SAS aportando información

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
construcción
investigación



CENTRO UNIVERSITARIO
Ubeda

Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

para identificar áreas de mejora (EDUCA, 2016). Esta visión sobre la necesidad de apoyo técnico y acompañamiento ha sido constante, desde la idea de la supervisión como un factor decisivo en los procesos pedagógicos que señalaron Morduchowicz et al. (2008), pasando por el acompañamiento sistemático para mejorar la gestión escolar matizado por el MINERD (2018).

Como parte de estos esfuerzos, Inicia Educación y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) lanzaron el Proyecto Integra en 2021, por el cual se implementa el MDI con la finalidad de mejorar la administración financiera de los centros públicos y, al mismo tiempo, desarrollar capacidades técnicas en los equipos directivos, promoviendo una cultura institucional orientada a resultados (IDEC, 2022).

Junto con estas iniciativas, la permanencia del personal cualificado aparece como condición clave para evitar interrupciones en la gestión administrativa. Sin embargo, prácticas como la rotación frecuente de directores y personal administrativo limitan el aprendizaje institucional y obstaculizan la consolidación de mejoras financieras (IDEC, 2022). Esta inestabilidad también afecta en las Juntas descentralizadas, donde persisten problemas con el desconocimiento de roles y las debilidades en los mecanismos de rendición de cuentas (Foro Socioeducativo, 2019).

Por su parte, Checo (2019) e IDEC (2022) señalan que las desvinculaciones arbitrarias continúan afectando la ejecución presupuestaria. La situación se agrava por la ausencia de implementación de protocolos claros y por la escasa comunicación entre los distintos niveles del sistema educativo, lo que dificulta una transición ordenada en los equipos directivos. Frente a estas limitaciones, iniciativas como el SAS y el MDI ofrecen la posibilidad de consolidar buenas prácticas y una cultura de resultados (EDUCA, 2016; MINERD, 2018; DIGEPRES, 2024), condición necesaria para dar continuidad a las mejoras en la gestión educativa.

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
experiencias
reflexión
interacción



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Los retos identificados evidencian la necesidad de estudiar los factores que inciden en la gestión financiera escolar. Como señalan Merejo et al. (2024), avanzar en esta dirección requiere no solo voluntad política, sino también capacidades institucionales que aseguren procesos de planificación, ejecución y evaluación presupuestaria coherentes con los objetivos educativos.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo general analizar las barreras y oportunidades que enfrentan las Juntas de Centro en la administración de los recursos de los centros educativos públicos de Educación Primaria de la Regional 15 de Santo Domingo. De manera específica, se busca identificar los principales obstáculos que afectan la gestión, así como explorar las condiciones institucionales que pueden favorecer un uso más eficiente de los fondos y contribuir a la mejora de los procesos educativos.

2. MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico de carácter exploratorio y descriptivo (Cauas, 2015). Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario validado, que permitió sistematizar la información y responder a las preguntas de investigación sobre los factores que inciden en la gestión financiera en los centros educativos.

2.1. Descripción del contexto y de los participantes

El estudio se realizó en la Regional Educativa 15 del Ministerio de Educación de República Dominicana, ubicada en Santo Domingo Oeste, que cuenta con 269 centros educativos de educación primaria distribuidos en seis distritos educativos. El

AULA DE ENCUENTRO

investigación
experiencias
reflexión
comunicación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

grupo informante estuvo conformado por 182 miembros de las Juntas de Centro de estos centros educativos (ver Tabla 1). En cuanto a la distribución por sexo, el 78.6% corresponde a mujeres y el 21.4% a hombres. Respecto al rol desempeñado en la Junta de Centro, los directores representaron el 52.2%, seguidos por representantes del profesorado (25.3%), de la Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (13.7%), de la sociedad civil (6.0%) y de estudiantes (2.7%). En términos de experiencia, el 60.1% de los participantes tenía entre 1 y 5 años como miembros de la Junta de Centro.

Tabla 1. Características de la muestra

Característica	f	%
Sexo		
Hombre	39	21.4
Mujer	143	78.6
Rol en la Junta de Centro		
Director/a	95	52.2
Representante del profesorado	46	25.3
Representante de padres, madres y tutores	25	13.7
Representante de la sociedad civil	11	6.0
Representante de estudiantes	5	2.7
Total	182	100.0

2.2. Instrumentos

Para la recogida de información, se diseñó un cuestionario ad hoc fundamentado en fuentes documentales normativas y literatura académica especializada. Los ítems fueron operacionalizados a partir del análisis de fuentes clave como la Ley General de Educación (1997), la Ordenanza 02-2018, el Manual Operativo de Centro Educativo Público (MINERD, 2023), y aportes teóricos de Curiel et al. (2020), EDUCA (2015,

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
oportunidades
investigación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

2016), Checo (2019), Montaña et al. (2020), Foro Socioeducativo (2019), FLACSO (2015), Luna (2022), entre otros que sustentan específicamente cada variable e ítem del instrumento según su fundamentación teórica y normativa.

El cuestionario se estructuró en tres dimensiones principales. La primera recopiló datos sociodemográficos mediante cuatro ítems: sexo, distrito educativo, rol en la Junta de Centro y años de experiencia. La segunda dimensión, denominada “Barreras, desafíos y oportunidades de la gestión financiera”, se fundamentó en el marco normativo y teórico para evaluar aspectos como la preparación para enfrentar desafíos financieros, la oferta institucional de capacitación, la cualificación del personal administrativo, la estabilidad laboral, la favorabilidad de las leyes vigentes, y la disponibilidad de recursos financieros. Esta dimensión incluyó 16 afirmaciones evaluadas mediante escala Likert de cinco puntos (1=Totalmente en desacuerdo a 5=Totalmente de acuerdo), además de una pregunta abierta sobre dificultades financieras. La tercera dimensión, “Percepción del impacto de la gestión financiera en la calidad de los procesos educativos”, se basó en elementos teóricos relacionados con la planificación presupuestaria, la equidad en la asignación de fondos, la transparencia en la rendición de cuentas, y el impacto de los recursos en los resultados educativos. Comprendió 31 afirmaciones con la misma escala Likert y un espacio para comentarios adicionales.

Para su validación, se realizó un pilotaje con 48 miembros de Juntas de Centro de la misma regional educativa, distribuidos principalmente en los distritos 15-06 Pedro Brand (64.6%), 15-01 Los Alcarrizos (22.9%), 15-05 Santo Domingo Oeste (8.3%) y 15-03 Santo Domingo Sur Central (4.2%). La muestra del pilotaje estuvo compuesta en su mayoría por mujeres (85.4%), distribuyéndose por roles entre directores/as (33.3%), representantes del profesorado (27.1%) y representantes de padres y madres (22.9%).

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
experiencias
reflexión
interacción



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Los resultados mostraron una fiabilidad alta en ambas dimensiones: la escala de “Barreras, desafíos y oportunidades” obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de $\alpha=.941$ y Omega de McDonald de $\omega=.939$, mientras que la dimensión “Percepción del impacto” alcanzó $\alpha=.979$ y $\omega=.978$, confirmando la consistencia interna del cuestionario (Nunnally & Bernstein, 1994). El análisis del comportamiento individual de los ítems reveló coeficientes alfa menores al valor del conjunto en la mayoría de los casos, indicando que cada ítem contribuye apropiadamente a la medición del constructo. Se evaluó la capacidad discriminativa mediante la prueba t de Student para muestras independientes, y todos los ítems presentaron valores $p<.05$, confirmando su alto poder discriminativo y validando la idoneidad del instrumento para el estudio (Embretson & Reise, 2000).

2.3. Procedimiento

La recopilación de datos se realizó tras obtener las autorizaciones correspondientes de la Regional Educativa 15 del MINERD y de los directores/as de los seis distritos educativos que la conforman. Se coordinó con los técnicos de las unidades de descentralización de cada distrito para facilitar el acceso a los centros educativos y sus respectivas Juntas de Centro.

El cuestionario se aplicó tanto en formato digital (81.2%) como físico (18.7%) para garantizar la accesibilidad a todos los participantes. La modalidad física se utilizó para aquellos participantes que no contaban con acceso a internet. Para su cumplimentación, recibieron información detallada sobre el estudio y proporcionaron su consentimiento informado, garantizándose la participación voluntaria y la confidencialidad de los datos recopilados.

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
construcción
de conocimiento



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Para responder a los objetivos del estudio se utilizaron estadísticos descriptivos (medias, desviaciones típicas, frecuencias) y análisis inferenciales. Dado que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov mostró que los datos no seguían una distribución normal ($p < .001$), se utilizaron pruebas no paramétricas: Mann-Whitney U para comparaciones entre dos grupos y Kruskal-Wallis para más de dos grupos. Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para examinar relaciones entre variables. Las respuestas abiertas se analizaron mediante análisis de contenido siguiendo los principios de Miles et al. (2014).

3. RESULTADOS

La percepción de los miembros de las Juntas de Centro sobre las barreras y oportunidades en la gestión financiera revela una valoración heterogénea (ver Tabla 2). Los elementos mejor valorados incluyen la conformidad del marco normativo ($M=3.91$, $DT=1.068$) y la preparación personal para enfrentar desafíos financieros ($M=3.88$, $DT=1.148$). En contraste, las principales barreras identificadas son el flujo irregular de recursos ($M=2.96$, $DT=1.254$) y la insuficiencia de fondos disponibles ($M=3.02$, $DT=1.203$). La percepción del impacto de la gestión financiera en los procesos educativos muestra valoraciones mayoritariamente positivas, destacando el reconocimiento del impacto en la calidad educativa ($M=4.22$, $DT=1.130$) y la transparencia como generadora de confianza ($M=4.20$, $DT=1.065$).

El análisis comparativo arrojó diferencias estadísticamente significativas limitadas. Por distrito educativo, solo se identificó una diferencia significativa ($\chi^2=13.206$, $p=.022$) en la percepción del impacto de los recursos financieros en los resultados de aprendizaje, donde 15-01 Los Alcarrizos ($RP=105.82$) y 15-03 Santo

AULA DE ENCUENTRO

CONSEJO DE INVESTIGACIONES
 DE LA ASOCIACIÓN DE
 UNIVERSIDADES DEL
 CARIBE



CENTRO UNIVERSITARIO
 Ubeda

Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de gestión financiera

Barreras, Desafíos y Oportunidades	M	DT	Percepción del Impacto	M	DT
Las leyes y reglamentos favorecen una adecuada administración	3.91	1.068	La gestión influye en la calidad de los procesos educativos	4.22	1.130
Me siento preparado/a para enfrentar los desafíos financieros	3.88	1.148	La transparencia mejora la confianza de la comunidad educativa	4.20	1.065
El estado de las instalaciones influye en el uso de recursos	3.82	1.163	Los presupuestos se planifican de manera rigurosa	4.15	1.076
El PEI está alineado con las metas financieras	3.81	1.097	La rendición de cuentas es regular y transparente	4.12	1.174
Existe estabilidad en el personal administrativo	3.77	1.198	Los informes se presentan de manera clara y accesible	4.10	1.147
Las políticas educativas responden a necesidades financieras	3.66	1.149	Existe un control efectivo del gasto	4.09	1.106
El centro cuenta con oportunidades para mejorar sosteniblemente	3.63	1.176	La disponibilidad impacta en los resultados de aprendizaje	4.08	1.077
Existe voluntad política para apoyar mejoras	3.54	1.201	Los fondos se asignan equitativamente entre áreas	3.92	1.154
El centro ofrece capacitación en gestión financiera	3.36	1.244	La gestión permite realizar actividades extracurriculares	3.79	1.191
El centro dispone de recursos financieros suficientes	3.02	1.203	Se invierte en infraestructura según necesidades	3.77	1.136
El flujo de recursos es constante y oportuno	2.96	1.254	La gestión permite actualizar equipos tecnológicos	3.64	1.203
			El centro cuenta con suficientes recursos	3.46	1.224
			El centro dispone de fondos para necesidades emergentes	3.27	1.313

AULA DE ENCUENTRO

investigación
intercambio
de experiencias



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Domingo Centro (RP=98.42) presentaron percepciones más favorables que 15-05 Santo Domingo Oeste (RP=70.77) y 15-06 Pedro Brand (RP=73.67).

Según años de experiencia en la Junta de Centro, se encontraron diferencias significativas en tres elementos relacionados con la gestión del personal administrativo, donde los miembros con menor experiencia (1-5 años) mostraron percepciones más favorables: criterios de contratación ($\chi^2=8.768$, $p=.033$), estabilidad del personal ($\chi^2=9.574$, $p=.023$) y valoración del marco normativo ($\chi^2=11.990$, $p=.007$).

El estudio correlacional reveló asociaciones significativas entre elementos clave de la gestión financiera (ver Tabla 3). Las correlaciones más fuertes se observaron entre aspectos de transparencia y control, evidenciando la interdependencia de estos factores en la eficacia de la gestión financiera escolar.

Tabla 3. Correlaciones significativas entre elementos de gestión financiera

Dimensión	Elementos correlacionados	r
Transparencia y Control	Rendición de cuentas × Control efectivo del gasto	.878**
	Informes claros × Control del gasto	.836**
	Informes claros × Rendición de cuentas	.801**
Planificación Estratégica	Planificación financiera × Objetivos estratégicos	.811**
	Coherencia planificación-ejecución × Ejecución eficiente	.807**
	Leyes favorables × Políticas educativas	.804**
Disponibilidad de Recursos	Estrategias innovadoras × Adquisición de insumos	.817**
Personal Administrativo	Cualificación × Criterios de contratación	.769**
	Criterios contratación × estabilidad personal	.767**

Nota: ** $p < .01$. Solo correlaciones $r \geq .750$.

Con respecto a las respuestas abiertas, su análisis identificó seis categorías principales de dificultades que revelaron patrones consistentes con los hallazgos

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
comunicación
investigación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

cuantitativos (ver Tabla 4). El retraso en la llegada de fondos emerge como la barrera más frecuentemente mencionada (46.58%), seguida por la percepción de fondos insuficientes (19.88%), corroborando las medias más bajas observadas en los ítems cuantitativos correspondientes.

Tabla 4. Principales barreras identificadas en análisis cualitativo

Categoría	f	%	Testimonio representativo
Retraso llegada de fondos	75	46.58	"El dinero dura mucho para llegar al centro"
Fondos insuficientes	32	19.88	"El monto no cubre el 100% de necesidades"
Burocracia y gestión ineficiente	14	8.70	"Falta de gestión y burocracia dilata procesos"
Falta formación financiera	13	8.07	"No tener conocimientos de contabilidad"
Restricciones uso de fondos	12	7.45	"Restricciones no permiten uso en prioridades"
Otros (infraestructura, transparencia, factores políticos)	15	9.32	---

Nota: Total respuestas codificadas: 161.

Los testimonios ilustran estas barreras: "el dinero dura mucho para llegar al centro educativo" y "las transferencias no llegan completas durante el año fiscal", evidenciando cómo los retrasos afectan la planificación y operatividad institucional. La insuficiencia percibida se manifiesta en comentarios como "el monto suministrado no cubre el 100% de las necesidades del centro".

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados confirman una paradoja en la gestión financiera escolar: aunque las Juntas de Centro valoran el marco normativo vigente, enfrentan retrasos en la llegada de fondos y una insuficiencia de recursos que limitan su acción. Esta brecha entre lo legal y lo real, descrita por Estruch (2004), coincide con lo

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
interacción
construcción
investigación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

señalado por EDUCA (2016) y Checo (2019), al mostrar que la existencia de marcos adecuados no garantiza una implementación efectiva.

Estas limitaciones se ven agravadas por la burocracia administrativa y la rigidez normativa, lo que impide la flexibilidad en el uso de los fondos y reduce la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes. Tal situación provoca un proceso continuo de resultados poco efectivos que erosionan la confianza en el sistema y refuerza lo planteado por Pita (2020) sobre la necesidad de políticas educativas transversales. A su vez, confirma lo destacado por Montaña et al. (2020), para quienes la eficiencia en la ejecución presupuestaria es condición indispensable de una gestión educativa efectiva.

Más allá de los recursos, la experiencia de los miembros de las juntas emerge como un factor diferenciador. Los integrantes con menor trayectoria tienden a percibir la gestión de forma más positiva, mientras que los más veteranos, en línea con Luna (2022), desarrollan un conocimiento institucional acumulado que les permite identificar con mayor realismo las limitaciones del sistema. Este hallazgo sugiere la pertinencia de generar mecanismos de formación y acompañamiento que fortalezcan las competencias técnicas de los nuevos gestores y, al mismo tiempo, aprovechen la experiencia de quienes llevan más tiempo en el cargo.

Las correlaciones encontradas entre transparencia, control, planificación y disponibilidad de recursos evidencian que la gestión financiera debe entenderse como un sistema articulado. Esta visión se corresponde con el Modelo de Gestión de Calidad para Centros Educativos (Secretaría de Estado de Educación, 2006) y con Castro et al. (2016), quienes destacan la importancia de vincular la planificación financiera con los objetivos pedagógicos del proyecto educativo institucional. En esta misma línea, las condiciones materiales de los centros, como advierten Duarte et al. (2011), inciden directamente en la eficiencia administrativa, lo que refuerza

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
educativas
experiencias
reflexión
oportunidades



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

la propuesta de Arana y Molina (2023) de concebir la gestión educativa como un espacio de encuentro entre pedagogía y administración.

El estudio presenta limitaciones que deben considerarse. El acceso a algunos distritos educativos fue complejo y demoró el trabajo de campo, y aunque el cuestionario estaba destinado a todos los actores de las juntas, la mayoría de las respuestas correspondió a directores. Esta baja participación de docentes, estudiantes y representantes comunitarios redujo la diversidad de perspectivas. Futuras investigaciones podrían superar estas limitaciones mediante estrategias que amplíen la participación y permitan contrastar las visiones de distintos integrantes de las Juntas de Centro como actores, enriqueciendo así la comprensión de los factores que condicionan la gestión financiera escolar.

5. REFERENCIAS

Acción Empresarial por la Educación (EDUCA). (2015). *Informe de Progreso Educativo. ¡Decididos a Mejorar!* <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2016/07/Informe-Progreso-Educativo-EDUCA.pdf>

Acción Empresarial por la Educación (EDUCA). (2016). *Calidad del Gasto Educativo en la República Dominicana. Un análisis exploratorio desde la vigencia del 4%*. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_investigacion_pdf/2652.pdf

Acción Empresarial por la Educación (EDUCA). (2025, 21 de marzo). *Notas de trabajo: Políticas normativas y su aplicación en la educación primaria dominicana*. <https://educa.org.do/investigaciones/notas-de-trabajo/>

AULA DE ENCUENTRO

experiencias
reflexión
investigación



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Amiama, C. M. (2018). *Competencia lectora en estudiantes de secundaria de la república dominicana: orientaciones para la evaluación y su intervención pedagógica* [Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla]. Depósito de investigación de la Universidad de Sevilla (IdUS). <https://idus.us.es/items/93a5d4ae-5d69-48e8-ba07-d37526161d7f>

Andújar, C., y Vicent, M. (2021). *La educación dominicana al 2021: reflexiones, planteamientos y experiencias*. Edición Denise Pineda. <https://oei.int/oficinas/republica-dominicana/publicaciones/la-educacion-dominicana-al-2021-reflexiones-planteamientos-y-experiencias/>

Arana, M. H., y Molina, I. A. (2023). La gestión educativa: un acercamiento epistemológico y conceptual. En N. M. Diana y R. T. Anyeli (Eds.), *Gerencia Educativa: Innovación y evaluación para la información* (1ª. ed., pp. 19-52). <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1985/La%20gesti%c3%b3n%20educativa%20un%20acercamiento%20epistemol%c3%b3gico%20y%20conceptual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Banco Mundial. (2021, 1 de enero). *República Dominicana Revisión del Gasto Público*. <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/445321623997726160/dominican-republic-public-expenditure-review>

Castro, F., Mazo, P., y Quintanilla, P. (2016). Instrumentos claves de la gestión escolar. El caso de la subvención escolar preferencial de Chile. *Revista*

AULA DE ENCUENTRO

investigación
no-cuando
referencias
experiencias



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Actualidades Investigativas en Educación, 16(3), 25–29. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44746861006.pdf>

Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación* (pp. 1–11). Universidad Nacional de Colombia. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>

Checo, F. (2019). El financiamiento para garantizar el derecho a la educación en República Dominicana. El 4% del PIB es insuficiente; la calidad del gasto sigue baja. *Revista Estudios Sociales*, 42(158), 87–98. <https://estudiosociales.bono.edu.do/index.php/es/article/view/6>

Curiel, C., Vásquez, J., Then, C., y Martínez-Cruz, F. (2020). *Evaluación del Plan Decenal de Educación 2008-2018*. IDEICE. <https://ideice.gob.do/documentacion/publicaciones-id-136-evaluacion-del-plan-decenal-de-educacion-2008-2018>

Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES). (2024). *Diseño de Programa Presupuestario Orientado a Resultados (PPOR)*. <https://www.digepres.gob.do/wp-content/uploads/2025/01/Dise%C3%B1o-PPoR-Salud-escolar.pdf>

Duarte, J., Gargiulo, C., y Moreno, M. (2011). *Infraestructura Escolar y Aprendizajes en la Educación Básica Latinoamericana: Un análisis a partir del SERCE*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0010286>

Embretson, S. E., y Reise, S. P. (2000). *Item response theory for psychologists*. Lawrence Erlbaum Associates.

AULA DE ENCUENTRO

investigación
educativa
experiencias
reflexión
compartición



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Estruch, J. (2004). *Dirección Profesional y Calidad Educativa*. CISSPRAXIS, S. A.

Eves, S. (2024, 16 de septiembre). Pocos cambios a 11 años de instituirse el 4% para Educación. *Listín Diario*. https://listindiario.com/la-republica/educacion/20240826/pocos-cambios-11-anos-instituirse-4-educacion_822905.html

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). (2015). *Evaluación de la participación en las juntas descentralizadas de centros educativos de la República Dominicana*. <https://www.papse2.edu.do/images/pdf/InformesProyectos/IDEC/InformeFinalJuntasFLACSO.pdf>

Foro Socioeducativo. (2019). *Informe luz: balance de la implementación del ODS4 en República Dominicana. Voces de la escuela sobre avances en la educación*. Distribuidora Gráfica Astana, SRL.

Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC). (2022). *Informe anual de seguimiento año 2022*. <https://idec.edu.do/uploads/publicaciones/informe-general-idec-2022-web.pdf>

Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa. (2016). *Evaluación del impacto de la supervisión en gestión administrativa escolar del MINERD*. <https://ideice.gob.do/pdf/publications/20171127152327.pdf>

Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa. (2025). *Evaluación inicial y primaria: informe técnico*. <https://ideice.gob.do/pdf/fondos/fc-evaluacion-inicial-y-primaria.pdf>

AULA DE ENCUENTRO

investigación
experiencias
reflexión
interacción



CENTRO UNIVERSITARIO
Ubeda

Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Ley 66-97 de 1997. (1997, 9 de abril). *Ley general de educación No. 66-97*. D. O. No. 3291870.

Luna, R. A. F. (2022). Clima Institucional y Calidad de la Gestión Administrativa en Instituciones Públicas de Educación Media. *Revista de Investigación Científica IGOBERNANZA*, 5(18), 225–243. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n18.2022.194>

Merejo, Y., González, I., y Rodríguez, M. A. (2024). Diagnóstico de la gestión de la calidad educativa en los centros educativos de la República Dominicana. *Journal of Scientific Metrics and Evaluation*, 2(1), 151–171. <https://doi.org/10.69821/JoSME.v2i1.15>

Miles, M. B., Huberman, A. M., y Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2018). Manual operativo de regional de educación (MORE) [Manual]. <https://www.ministerio-deeducacion.gob.do/docs/oficina-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-educativo/g5EE-manual-operativo-de-regional-de-educacionpdf.pdf>

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2023). Manual operativo de centro educativo público inicial, primaria y secundaria (modalidad académica) [Manual]. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/oficina-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-educativo/ZgSk-mocep-inicial-primaria-secundariaacademico-webpdf.pdf>

AULA DE ENCUENTRO

investigación
no-cuadern
o-
bibliografía
experiencias



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Berea, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2024a). Plan operativo anual (POA) 2024 [Plan]. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia/media/plan-estrategico-institucional-pei/plan-operativo-anual-poa/SXJ-poa-2024pdf.pdf>

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2024b). *Presenta las estadísticas e indicadores educativos del periodo escolar 2023-2024*. <https://ministeriodeeducacion.gob.do/comunicaciones/noticias/ministerio-de-educacion-presenta-las-estadisticas-e-indicadores-educativos-del-periodo-escolar-2023-2024>

Morduchowicz, A., Aylwin, M., y Wolff, L. (2008). *Desarrollo de la capacidad institucional y de gestión de los ministerios de educación en Centroamérica y República Dominicana* (Documento N.º 42). PREAL.

Montaño, S., López, D., y Socarras, C. (2020). Estudio de la gestión financiera en las instituciones educativas públicas de Primaria y Secundaria. *Revista Espacios*, 41(13), 19–32. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n13/a20v41n13p19.pdf>

Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Ordenanza 02-18 de 2018 [Ministerio de Educación de la República Dominicana]. (2018, 12 de junio). *Por la cual se establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas y modifica la Ordenanza N° 2-2008*. <https://regional07.gob.do/phocadownload/Ordenanza%2002-2018.pdf>

AULA DE ENCUENTRO

investigaciones
experiencias
referencias
bibliografía



Sánchez Espinoza, M.; Maldonado Bera, G.; Reche Urbano, E. (2026). Gestión financiera escolar: percepciones de las Juntas de Centro dominicanas. *Aula de Encuentro*, volumen 28 (1), Investigaciones pp. 1-22

Pita, B. A. (2020). Políticas públicas y gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. *Civilizar: Ciencias Sociales y Humanas*, 20(39), 139–151. <http://www.scielo.org.co/pdf/ccso/v20n39/2619-189X-ccso-20-39-139.pdf>

Secretaría de Estado de Educación. (2006). *Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos* (1ª. ed.). Editora Taller, C. por A.