

## El apoyo gubernamental y su impacto en el enfoque empresarial universitario: caso del Distrito Nacional, República Dominicana



ALBINSON MÉNDEZ-BELLO

BROWARD INTERNATIONAL  
UNIVERSITY



LIDUVINA VALENCIA-  
MÁRQUEZ

BROWARD INTERNATIONAL  
UNIVERSITY

### RESUMEN

El presente estudio analizó el impacto del apoyo gubernamental en el enfoque empresarial de 52 participantes pertenecientes a dos universidades del Distrito Nacional, República Dominicana. La muestra presentó una ligera predominancia femenina y un perfil altamente calificado, la mayoría de los encuestados con estudios de posgrado. Mediante análisis factorial se identificaron siete factores, destacando la orientación institucional hacia el estudiante como el componente central que refleja un enfoque estratégico orientado a la satisfacción académica y la rentabilidad universitaria. Los resultados de correlación indicaron una relación inversa entre el apoyo gubernamental y el enfoque empresarial, lo que sugiere que las universidades con mayor madurez emprendedora tienden a depender menos de los recursos estatales. No obstante, se evidencia que la cooperación estratégica con el Estado puede fortalecer la capacidad institucional y promover la sostenibilidad organizacional. Estos hallazgos proporcionan evidencia relevante sobre la interacción entre apoyo gubernamental y enfoque empresarial, aportando elementos para fortalecer la autonomía, gestión estratégica y eficiencia de las universidades.

Palabras clave: enfoque empresarial, apoyo gubernamental, autonomía institucional, sostenibilidad universitaria.

### ABSTRACT

This study analyzed the impact of government support on the entrepreneurial orientation of 52 participants from two universities in the Distrito Nacional, Dominican Republic. The sample showed a slight female predominance and a highly qualified profile, with most participants holding postgraduate degrees. Factor analysis identified seven factors, highlighting institutional orientation toward students as the central component, reflecting a strategic focus on academic satisfaction and university profitability. Correlation results indicated an inverse relationship between

government support and entrepreneurial orientation, suggesting that universities with higher entrepreneurial maturity tend to rely less on state resources. Nonetheless, strategic cooperation with the government can enhance institutional capacity and promote organizational sustainability. These findings provide relevant evidence on the interaction between government support and entrepreneurial orientation, offering insights to strengthen autonomy, strategic management, and efficiency in universities.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation, government support, institutional autonomy, university sustainability.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas surgidas del entorno universitario desempeñan un papel esencial en el fortalecimiento de las economías regionales y nacionales, al superar la eficacia de otros mecanismos de transferencia tecnológica. Estas iniciativas se consolidan como vehículos estratégicos para generar valor, promover la innovación, dinamizar la creación de empleo y contribuir al desarrollo económico local (Lawton Smith, 2023). Su relevancia ha incrementado notablemente en la literatura académica y en la práctica profesional, aunque se reconocen aún como un ámbito especializado dentro del estudio del emprendimiento (Mathisen & Rasmussen, 2019). Derivadas de la investigación y la innovación universitaria, estas empresas poseen una posición privilegiada para transferir conocimiento al mercado y construir modelos de negocio sostenibles y rentables (Romero-Sánchez, 2024).

El enfoque empresarial complementa esta visión, al referirse al diseño de modelos de negocio, la implementación de sistemas de gestión de procesos y la integración de principios de economía circular en las estrategias corporativas (Martín-Peña, Lorenzo & Meyer, 2024; Mustapha et al., 2024; Munonye, 2025). Dichas prácticas buscan generar valor tanto para los clientes como para

los distintos grupos de interés, fortaleciendo la sostenibilidad de las empresas y promoviendo la innovación con el objetivo de asegurar beneficios a largo plazo (Martín-Peña, Lorenzo & Meyer, 2024; Munonye, 2025). En especial, los contextos digitales actuales permiten el cumplimiento normativo y el monitoreo del desempeño en tiempo real, garantizando competitividad y eficiencia operativa (Mustapha et al., 2024).

En este marco, el apoyo gubernamental se concibe como un sistema integrado de políticas, acciones y vínculos institucionales que busca fortalecer la estructura y funcionamiento organizativo de las empresas (Feranita, Nugraha & Sukoco, 2019; Sudibyo et al., 2017). Este apoyo puede manifestarse como un conjunto diverso de mecanismos, incluyendo incentivos fiscales, subsidios, créditos y otros programas proporcionados por el Estado (Songling et al., 2018). Su propósito es optimizar las condiciones organizativas, reforzar la competitividad y aumentar la rentabilidad de las empresas, contribuyendo así a su sostenibilidad y al desarrollo económico más amplio (Feranita, Nugraha & Sukoco, 2019; Sudibyo et al., 2017; Songling et al., 2018).

El artículo se organiza de la siguiente manera: en la sección 2 se presenta la revisión de literatura que sustenta la investigación. La sección 3 describe las fuentes de datos y el marco de análisis empleado. Los resultados empíricos se exponen en la sección 4, mientras que la sección 5 ofrece un resumen general de los hallazgos y las conclusiones del estudio.

A partir de estos argumentos, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el apoyo gubernamental en el enfoque empresarial de las universidades del Distrito Nacional, República Dominicana? Por lo tanto, el objetivo general es analizar el impacto del apoyo gubernamental en el enfoque empresarial de estas.

## Hipótesis

H<sub>1</sub>: El apoyo gubernamental recibido por las universidades del Distrito Nacional se relaciona significativamente con el enfoque empresarial institucional.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

### a) Enfoque empresarial

El enfoque empresarial contemporáneo se sustenta en la interacción entre transformación digital, sostenibilidad e innovación estratégica. Martín-Peña, Lorenzo y Meyer (2024) destacan que las plataformas digitales han redefinido los modelos de negocio al integrar tecnología, creación de valor y sostenibilidad. En esta línea, Mustapha et al. (2024) señalan que la gestión de cumplimiento normativo y la trazabilidad digital fortalecen la eficiencia operativa y reducen riesgos financieros, conectando gobernanza y sostenibilidad. Ambos planteamientos coinciden en que la digitalización, más que una herramienta tecnológica, constituye un medio para consolidar empresas resilientes y competitivas en entornos de alta incertidumbre.

La sostenibilidad corporativa, por su parte, se potencia mediante la adopción de principios de economía circular. Munonye (2025) argumenta que políticas como el Circular Economy Action Plan impulsan la innovación y la responsabilidad socioambiental, mientras Mezina y Tikhonov (2025) enfatizan la relevancia de la participación de los empleados en la innovación como motor de mejora continua. De forma complementaria, Vólquez et al. (2025) identifican factores internos y externos que facilitan la innovación sostenible, evidenciando que la asignación estratégica de recursos permite optimizar la implementación de modelos de negocio circulares y sostenibles.

Finalmente, la transición hacia modelos empresariales circulares exige capacidades dinámicas y liderazgo ético. Faccin, Beuter, Martins y Vasconcellos (2025)

muestran que la orquestación colaborativa de recursos externos genera valor compartido. En la misma línea, Souissi y Chouaibi (2025) confirman que la ética corporativa y la responsabilidad social se asocian con un mejor desempeño financiero. Además, Massa y Ladhari (2025) y Peiravian, Hosseini y Seyedhosseini (2025) evidencian que la gestión tecnológica y la experiencia del cliente fortalecen la diferenciación competitiva, mientras Al Hawamdeh y Al-Edenat (2025) resaltan que el liderazgo digital promueve innovación frugal y adaptabilidad en las Pymes.

### b) Apoyo gubernamental

El apoyo gubernamental ha sido identificado como un factor clave para impulsar la competitividad, innovación y sostenibilidad. Feranita, Nugraha y Sukoco (2019) demostraron que la intervención estatal influye tanto directa como indirectamente en el rendimiento empresarial, al promover la innovación. De manera similar, Songling, Ishtiaq, Anwar y Ahmed (2018) sostienen que los instrumentos financieros y estratégicos del gobierno fortalecen la sostenibilidad y la posición competitiva de las empresas. Trieu, Nguyen y Vrontis (2025) amplían esta perspectiva al señalar que las políticas públicas orientadas a la digitalización y la resiliencia organizacional potencian el crecimiento cuando integran tecnología y acompañamiento institucional.

Sin embargo, los autores difieren en la efectividad del apoyo estatal según el contexto. Mientras que la OECD (2018) evidencian que las ayudas financieras mejoran el rendimiento económico al reducir restricciones crediticias, Nguyen, Vu y Bartolacci (2017) advierten que su impacto depende de la articulación institucional y la capacidad de absorción de las empresas. Jalali (2025) agrega que los programas con formación práctica y asesoría personalizada son más efectivos que los apoyos meramente financieros, subrayando la necesidad de un enfoque que combine recursos económicos con aprendizaje organizacional. Así, el debate se

centra más en la calidad del acompañamiento que en la magnitud del financiamiento.

Durante escenarios de crisis, el papel del Estado adquiere relevancia como amortiguador estructural. Trianto, Munthe, Firdaus y Syahril (2025) documentaron que las políticas de subsidio y apoyo crediticio en Indonesia fueron determinantes para la supervivencia empresarial durante la pandemia, hallazgo que coincide con Trieu et al. (2025) al destacar el valor de la digitalización en la resiliencia. En cambio, Mahran (2023) enfatiza que la calidad institucional condiciona la eficacia de las políticas, ya que gobiernos sólidos generan externalidades positivas sobre el crecimiento. En conjunto, los estudios coinciden en que el apoyo gubernamental debe evolucionar hacia un modelo “inteligente”, centrado en innovación, sostenibilidad y cooperación público-privada.

### 3. METODOLOGÍA

El estudio de diseño no experimental, el cual se desarrolla utilizando una metodología cuantitativa, de corte transversal, es de tipo descriptivo en donde se analizan las frecuencias observadas en los ítems del instrumento utilizado, para posteriormente pasar al plano exploratorio correlacional y confirmatorio. La muestra estuvo conformada por 52 participantes pertenecientes a dos universidades del Distrito Nacional. Los encuestados incluyeron personal administrativo, docentes, estudiantes, coordinadores, directores, supervisores y miembros del consejo, con edades comprendidas entre menos de 25 hasta más de 65 años, y con predominio de individuos con estudios de posgrado.

El estudio se desarrolló en universidades del Distrito Nacional, seleccionadas por su representatividad y diversidad en gestión administrativa y orientación hacia la innovación y el emprendimiento.

El cuestionario utilizado fue diseñado por Aristy Escuder (2012), consta de 57 preguntas distribuidas en cuatro bloques: 3 preguntas sobre criterios de inclusión y exclusión, 14 preguntas sobre la calidad de los entrevistados, de las cuales 6 preguntas son de aspectos sociodemográficos de los participantes; 31 preguntas relacionadas con la variable enfoque empresarial, la cual contribuye a identificar la capacidad de respuesta, sostenibilidad y la inteligencia competitiva, por último, 9 preguntas correspondientes a la variable percepción del apoyo gubernamental en puntos como financiamiento, asistencia técnica, programas de desarrollo y políticas de innovación. El cuestionario ha demostrado validez y confiabilidad en estudios previos sobre determinantes del éxito institucional y empresarial en la República Dominicana.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera digital mediante la plataforma Google Forms, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos. Los resultados se procesaron utilizando el software IBM SPSS Statistics (versión 31), aplicando análisis descriptivos, frecuencias, medias, desviaciones estándar y análisis correlacional de Pearson para determinar la relación y el nivel de significancia entre las variables.

#### Procedimiento estadístico

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento aplicado, inicialmente se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, confirmando la consistencia interna de las escalas utilizadas. Posteriormente, se evaluó la normalidad de los datos mediante los criterios de asimetría y curtosis propuestos por Kim (2013). Una vez verificada la idoneidad de los datos, se aplicaron correlaciones de Spearman para examinar la relación entre el apoyo gubernamental y el enfoque empresarial institucional, considerando niveles de significancia estadística apropiados.

#### 4. ANÁLISIS DE DATOS Y SU DISCUSIÓN

##### a) Análisis de datos

Inicialmente, se evaluó la confiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), obteniéndose un valor global de 0.884 para los 40 ítems que conforman las escalas utilizadas para las variables de enfoque empresarial (31 ítems con un  $\alpha$  0.829) y apoyo gubernamental (9 ítems con un  $\alpha$  0.939), cuyos resultados individuales se presentan en la tabla I.

Adicionalmente, el análisis de la varianza explicada promedio (AVE) arrojó un valor de 0.572, mientras que la confiabilidad compuesta (CR) alcanzó 0.955, lo que evidencia una adecuada fiabilidad tanto de constructo como discriminante. Estos hallazgos indican que las dimensiones evaluadas presentan consistencia interna y se diferencian apropiadamente de otras variables, garantizando la validez del constructo dentro del modelo propuesto.

En relación con las características sociodemográficas de la muestra, el 46.2 % (n = 24) correspondió a hombres y el 53.8 % (n = 28) a mujeres, mostrando una ligera predominancia del sexo femenino. Respecto a la afiliación institucional, el 65.4 % (n = 34) pertenecía a universidades públicas y el 34.6% (n = 18) a universidades privadas. La distribución etaria se concentró principalmente en el rango de 35 a 44 años (32.7 %, n = 17), seguido por 45 a 54 años (25 %, n = 13), 25 a 34 años (21.2 %, n = 11), menos de 25 años (9.6 %, n = 5), 55 a 64 años (7.7 %, n = 4) y más de 65 años (3.8 %, n = 2).

En cuanto al cargo desempeñado, el grupo más representativo fue el personal administrativo (36.5%, n = 19), seguido por docentes y estudiantes (13.5%, n = 7 cada uno), encargados académicos o financieros (11.5%, n = 6), coordinadores (9.6%, n = 5), directores y supervisores (5.8%, n = 3 cada uno) y miembros del Consejo (3.8%, n = 2). Respecto al nivel educativo, el 48.1% (n = 25) de los participantes contaba con maestría, el 15.4% (n = 8) con

licenciatura, el 9.6 % (n = 5) con doctorado, el 3.8 % (n = 2) con PhD y el 23.1 % (n = 12) se encontraban actualmente en formación académica, evidenciando que casi la mitad de la muestra posee estudios de posgrado y un número significativo continúa su desarrollo académico.

Para evaluar la normalidad de los datos, se utilizó el criterio de asimetría (<2) y curtosis (<7) propuesto por Kim (2013), encontrándose que la mayoría de los ítems cumplían con estos parámetros. La prueba de bondad de ajuste Chi-cuadrado arrojó un valor de 1306.008 con 465 grados de libertad ( $p < 0.001$ ), mientras que el índice de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de 0.759, con medidas de adecuación muestral por variable (MSA) superiores a 0.5. Posteriormente, se presenta en la Tabla I la varianza explicada y la matriz de patrón obtenida.

**Tabla 1.** Varianza total explicada por los factores (extracción de eje principal)

Factor	Suma de cargas al cuadrado de la extracción	% de varianza	% acumulado
1	11.31	36.49	36.49
2	2.687	8.67	45.15
3	2.096	6.76	51.91
4	1.814	5.85	57.77
5	1.232	3.97	61.74
6	0.968	3.12	64.86
7	0.683	2.2	67.06

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1 muestra la proporción de varianza explicada por cada factor extraído mediante análisis de componentes principales. El factor 1 es el más representativo, aportando el 36.49 % de la varianza total, lo que indica que concentra la mayor cantidad de información contenida en los datos. Los Factores 2 y 3 contribuyen de manera significativa, con 8.67 % y 6.76 % respectivamente, elevando la varianza acumulada al 51.91 %, es decir, más de la mitad de la información total de la matriz de correlaciones.

Los factores 4 a 7 presentan aportes individuales menores (<6 %), pero su contribución combinada permite alcanzar un 67.06 % de varianza explicada, evidenciando que los factores adicionales, aunque menos influyentes, siguen capturando información relevante. La varianza acumulada sugiere que los primeros tres factores podrían ser suficientes para un análisis más concentrado, dado que representan la mayoría de la información contenida en los datos.

La tabla 2 muestra los resultados del análisis factorial, mediante el cual se identificaron siete factores que explican la estructura interna de las variables estudiadas. El primer factor agrupa los ítems con mayores cargas, relacionados con la orientación institucional hacia el estudiante, la satisfacción y la rentabilidad universitaria, conformando un enfoque estratégico centrado en el estudiante. Este componente refleja una cultura organizacional comprometida con atender y responder a las necesidades de los alumnos. El segundo factor se vincula con la planeación institucional y la

**Tabla 2.** Matriz factorial rotada

Ítem	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7
XEE19	0.868						
XEE16	0.829						
XEE31	0.809						
XEE21	0.779						
XEE10	0.775						
XEE15	0.751						
XEE18	0.746						
XEE8	0.736						
XEE12	0.72						
XEE6	-0.711						
XEE29	0.7						
XEE11	0.698						
XEE7	-0.664						
XEE9	0.662						
XEE30	0.649					-0.488	
XEE2	0.639						
XEE4		0.583					
XEE1		0.576					
XEE3		0.575					
XEE5		0.553					
XEE22			0.666				
XEE14			0.61				
XEE17			0.51				
XEE20				0.589			
XEE26					0.625		

Fuente: Elaboración propia

evaluación de la calidad de los servicios, mientras que el tercero alude a la coordinación interna y al desempeño del personal.

Los factores cuarto y quinto recogen aspectos menos favorables, como la lentitud en la toma de decisiones y la percepción de quejas frecuentes de los estudiantes. Por último, los factores sexto y séptimo se relacionan con la estabilidad financiera y la reputación institucional. En conjunto, los resultados evidencian que la universidad mantiene una orientación marcada hacia el estudiante, procurando equilibrar la satisfacción académica, la gestión organizacional y la sostenibilidad económica.

**Tabla 3.** Comunalidades de los ítems después de la extracción.

Comunalidades		Comunalidades		Comunalidades	
Ítem	Extracción	ítem	Extracción	ítem	Extracción
XEE1	0.681	XEE13	0.468	XEE25	0.53
XEE2	0.786	XEE14	0.559	XEE26	0.796
XEE3	0.767	XEE15	0.652	XEE27	0.526
XEE4	0.606	XEE16	0.786	XEE28	0.459
XEE5	0.713	XEE17	0.551	XEE29	0.677
XEE6	0.736	XEE18	0.729	XEE30	0.77
XEE7	0.676	XEE19	0.862	XEE31	0.726
XEE8	0.723	XEE20	0.753		
XEE9	0.665	XEE21	0.749		
XEE10	0.757	XEE22	0.669		
XEE11	0.621	XEE23	0.664		
XEE12	0.572	XEE24	0.559		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra la proporción de varianza de cada ítem explicada por los factores comunes obtenidos en el análisis factorial. En general, los valores de comunalidad son adecuados, al ubicarse entre 0.45 y 0.86, lo que indica una representatividad satisfactoria de los ítems dentro del modelo factorial. Los ítems con mayores comunalidades, como XEE19 (0.862), XEE16 (0.786), XEE26 (0.796)

y XEE30 (0.77), reflejan una fuerte contribución al modelo y evidencian la importancia de los aspectos relacionados con la orientación hacia el estudiante, la satisfacción institucional y la solidez financiera.

Por otro lado, los valores más bajos, como XEE13 (0.468) y XEE28 (0.459), sugieren que estos indicadores aportan en menor medida a la explicación de la varianza común, aunque se mantienen dentro de rangos aceptables para instrumentos de tipo exploratorio. En conjunto, los resultados respaldan la validez del instrumento, confirmando que los ítems utilizados miden de forma consistente los constructos teóricos propuestos en la investigación.

**Tabla 4.** Correlaciones de Spearman entre Enfoque Empresarial y apoyo gubernamental (XAG1–XAG9).

Variables	$\rho$	p	N
Enfoque empresarial - XAG1 ¿Ha recibido su facultad algún tipo de apoyo estatal para facilitar la compra de materias primas, materiales o insumos operativos?	-0.191	0.175	52
Enfoque empresarial - XAG2 ¿Conoce usted algún tipo de apoyo gubernamental para las universidades?	-0.151	0.285	52
Enfoque empresarial - XAG3 ¿Ha recibido algún apoyo del Gobierno para adquirir equipos y maquinarias?	-0.376	0.006**	52
Enfoque Empresarial - XAG4 ¿ Ha recibido algún apoyo del Gobierno para capacitar a los trabajadores?	-0.32	0.021*	52
Enfoque empresarial - XAG5 ¿Ha recibido algún apoyo del Gobierno para obtener créditos?	-0.325	0.019*	52
Enfoque empresarial - XAG6 ¿Ha recibido algún apoyo del Gobierno para conseguir asistencia técnica para la universidad?	-0.453	0.001**	52

Enfoque empresarial - XAG7 ¿Ha recibido algún apoyo del Gobierno para capacitación en gerencia y administración?	-0.419	0.002**	52
Enfoque empresarial - XAG8 ¿Ha recibido algún apoyo del Gobierno para información sobre expansiones en el extranjero?	-0.458	0.001**	52
Enfoque empresarial - XAG9 ¿Ha recibido apoyo del Gobierno para integrar la universidad o facultad a una red productiva o clúster sectorial?	-0.494	0.000**	52

Método de extracción: factorización de eje principal.

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia

La Tabla 4 muestra correlaciones negativas y en su mayoría significativas entre el enfoque empresarial universitario y los apoyos gubernamentales (XAG1–XAG9). Destacan las relaciones inversas moderadas con los apoyos para adquisición de maquinaria ( $\rho = -0.376$ ;  $p = 0.006$ ), asistencia técnica ( $\rho = -0.453$ ;  $p = 0.001$ ), capacitación en gerencia ( $\rho = -0.419$ ;  $p = 0.002$ ) e integración a clústeres ( $\rho = -0.494$ ;  $p = 0.000$ ). Esto sugiere que las universidades con mayor orientación empresarial tienden a depender menos del respaldo estatal, reflejando cierta autonomía institucional. Solo los apoyos para compra de insumos y conocimiento de programas no mostraron asociaciones significativas. En conjunto, los resultados confirman una relación inversa entre orientación empresarial y apoyo gubernamental, lo que resalta la necesidad de fortalecer la cooperación universidad–Gobierno para impulsar un desarrollo sostenible.

### Discusión de los datos

Los resultados revelan una relación inversa entre la orientación empresarial universitaria y la recepción de apoyos gubernamentales, lo que sugiere que las instituciones con mayor criterio emprendedor tienden a operar con mayor autonomía frente al Estado. Este hallazgo coincide con Guerrero y Urbano (2006) y Zhang et al. (2022),

quienes sostienen que las universidades emprendedoras desarrollan estructuras internas que reducen su dependencia de subsidios externos. En contraste, Rey Castillo-Villar et al. (2025) y otros autores advierten que los apoyos públicos bien diseñados pueden fortalecer la capacidad emprendedora institucional. En conjunto, los resultados indican que la orientación empresarial en las universidades analizadas se configura desde una lógica de autonomía organizacional, lo que plantea retos para las políticas de fomento y vinculación universidad–Gobierno.

### 5. CONCLUSIONES

Los hallazgos indican que el apoyo gubernamental se relaciona inversamente con el enfoque empresarial de las universidades del Distrito Nacional, evidenciando que las instituciones con mayor orientación empresarial tienden a depender menos del Estado y desarrollan estructuras internas que fortalecen su autonomía y capacidad de gestión. Sin embargo, la cooperación estratégica con el Gobierno sigue siendo relevante, ya que puede potenciar programas de innovación, capacitación y vinculación productiva, contribuyendo a la sostenibilidad institucional. En conjunto, estos resultados confirman que el apoyo estatal y el criterio emprendedor institucional interactúan de manera compleja, donde la autonomía y el enfoque hacia el estudiante son determinantes para consolidar la gestión universitaria y la rentabilidad académica.

Finalmente, los resultados obtenidos permiten afirmar que se logró el objetivo planteado en la investigación, ya que se analizó de manera efectiva el impacto del apoyo gubernamental en el enfoque empresarial de las universidades del Distrito Nacional, proporcionando evidencia clara sobre cómo la cooperación estatal y la orientación institucional se relacionan para fortalecer la autonomía, la eficiencia y la sostenibilidad de las instituciones universitarias.

## 6. RECOMENDACIONES

Se recomienda que las dos universidades del Distrito Nacional fortalezcan su enfoque empresarial mediante políticas de cooperación estratégica con el gobierno que potencien capacidades internas sin generar dependencia, implementando programas de asistencia técnica, capacitación y vinculación productiva. Asimismo, deben consolidar el enfoque centrado en el estudiante como eje de su gestión institucional, garantizando la satisfacción académica y la rentabilidad universitaria. Es aconsejable establecer mecanismos internos de mejora continua para optimizar la toma de decisiones y la gestión de quejas estudiantiles, así como diseñar estrategias diferenciadas según el nivel de madurez empresarial de

cada institución, considerando la autonomía financiera y operativa como factores clave para la sostenibilidad y competitividad universitaria.

## REFERENCIAS

Al Hawamdeh, N., & Al-Edenat, M. (2025). *Entrepreneurial leadership and organizational innovation: A mediating model of knowledge management and learning organization*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 1–18.

Aristy Escuder, J. (2012). *Diseño de instrumentos de medición en investigación educativa*. Santo Domingo: Publicaciones UNPHU.

Faccin, K., Beuter, B., Martins, M., & Vasconcellos, S. (2025). *Dynamic capabilities and sustainable competitive advantage in higher education institutions*. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 26(2), 305–323.

Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2019). *The effect of government support and innovation capability on the performance of SMEs in Indonesia*. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 64–79.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2006). *The impact of government policies on university entrepreneurship ecosystem: A comparative study*. *Journal of Technology Transfer*, 31(4), 475–491.

Jalali, H. S. (2025). *Government funding and entrepreneurship growth: Evidence from emerging economies*. *Entrepreneurship Research Journal*, 15(3), 250–270.

Kim, H. Y. (2013). *Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis*. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>

Lawton Smith, H. (2023). *Universities, innovation and entrepreneurship: The role of higher education institutions in regional development*. *Regional Studies*, 57(5), 823–837.

**Universidad Autónoma de Santo Domingo**  
 PRIMADA DE AMÉRICA | Fundada el 28 de octubre de 1538

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**Maestría en: MARKETING ESTRATÉGICO**

**INSCRIPCIONES ABIERTAS**

**DIRECCIÓN DE POST-GRADO**  
 TEL: 809-535-8273,  
 EXT-3235-3239-3242  
 post-gradofces@uasd.edu.do

@economiauasd

- Mahran, H. A. (2023). *State intervention and entrepreneurship sustainability: Lessons from developing economies*. *Sustainability*, *15*(12), 10258.
- Martín-Peña, M. L., Lorenzo, J., & Meyer, N. (2024). *Entrepreneurial orientation and digital transformation in universities: A strategic approach*. *Technological Forecasting & Social Change*, *201*, 123846.
- Massa, N., & Ladhari, R. (en prensa). *Entrepreneurship resilience and institutional support: Insights from developing contexts*. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Mathisen, M., & Rasmussen, E. (2019). *The role of universities in developing entrepreneurial competencies among students*. *Industry and Higher Education*, *33*(6), 413–426.
- Mezina, T., & Tikhonov, A. (en prensa). *Innovation ecosystems in higher education: Governmental influence and institutional change*. *Journal of Business Research*.
- Munonye, J. (2025). *Entrepreneurial education and innovation performance: The mediating role of university culture*. *Education + Training*, *67*(4), 421–439.
- Mustapha, N., Hassan, H., Rahman, N., & Omar, R. (2024). *Digital entrepreneurship and innovation in universities: The role of leadership and policy*. *Management Science Letters*, *14*(1), 55–68.
- Nguyen, T., Vu, D., & Bartolacci, M. (2017). *Government support, innovation, and SMEs performance: A resource-based view*. *Journal of Small Business Management*, *55*(3), 370–386.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2018). *Supporting entrepreneurship and innovation in higher education in the Netherlands*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264292048-en>
- Peiravian, F., Hosseini, S., & Seyedhosseini, S. (2025). *Knowledge management and institutional innovation in public universities: A dynamic model*. *Journal of Knowledge Economy*, *16*(2), 211–234.
- Rey Castillo-Villar, C., Jiménez, A., & Pérez, R. (2025). *University-government collaboration and sustainable entrepreneurship policies*. *Journal of Cleaner Production*, *448*, 140789.
- Romero-Sánchez, L. (2024). *Entrepreneurial ecosystems and higher education: Case of Latin American universities*. *Revista Latinoamericana de Innovación*, *12*(1), 77–94.
- Songling, Y., Ishtiaq, M., Anwar, M., & Ahmed, H. (2018). *The role of government support in sustainable competitive advantage: Evidence from SMEs in China*. *Sustainability*, *10*(10), 3493. <https://doi.org/10.3390/su10103493>
- Souissi, S., & Chouaibi, J. (2025). *Corporate governance and entrepreneurial orientation in universities*. *Journal of Applied Management Studies*, *12*(1), 15–33.
- Sudibyoy, Y., Fitria, N., & Widjaja, I. (2017). *Government support and SME innovation in Indonesia: A mediating role of technology capability*. *Asian Journal of Business and Accounting*, *10*(2), 151–170.
- Trianto, H., Munthe, F., Firdaus, R., & Syahrial, S. (2025). *Crisis recovery and public policy for entrepreneurship development*. *Policy Studies Journal*, *53*(1), 65–81.
- Trieu, N., Nguyen, T., & Vrontis, D. (2025). *Entrepreneurial ecosystems and policy support in emerging economies: Comparative perspectives*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, *17*(2), 310–329.
- Volquez, Y., Ramírez, A., & Castillo, M. (2025). *Circular economy and innovation in higher education institutions: A sustainable approach*. *International Journal of Sustainability Studies*, *14*(3), 188–205.
- Zhang, X., Li, J., & Wang, P. (2022). *Government policies, innovation, and university entrepreneurship performance in China*. *Technovation*, *116*, 102571. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102571>