

INTERNACIONALIZACIÓN EN UNIVERSIDADES CATÓLICAS DE CHILE COMO DECISIÓN ESTRATÉGICA: PERCEPCIÓN DE DIRECTORES Y JEFES DE CARRERA

Ivette Durán-Seguel, Francisca Poblete, Catalina Pacheco y Walter Sáez San Martín

RESUMEN

La internacionalización en las universidades se ha convertido en un objetivo importante para mejorar la calidad y promover la innovación, lo que ha implicado que diversas instituciones adopten o tomen decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización, en especial, en un entorno dinámico y en constante cambio. Considerando lo anterior, este trabajo se enfoca en los directores y jefes de carrera de las universidades católicas de Chile, miembros de la red G9, y su percepción sobre la internacionalización en su institución. Se utilizó una metodología cuantitativa con un cuestionario centrado en el "apoyo institucional a la internacionalización". Se recopilaron

datos de 100 participantes de las seis instituciones definidas. Los resultados revelan que la percepción sobre el "apoyo institucional" tiene un impacto positivo en algunas universidades, mientras que en otros casos no muestra significancia estadística. Además, se observa que la experiencia internacional de los individuos está vinculada a universidades con mayores recursos económicos. Este estudio contribuye a la comprensión de la toma de decisiones estratégicas en el contexto de la internacionalización en universidades chilenas y señala la importancia de considerar el financiamiento y la experiencia internacional de los involucrados en estas decisiones.

Introducción

En los últimos años, el escenario educativo a nivel mundial ha sido testigo de una serie de transformaciones profundas y significativas que han repercutido en las instituciones de educación superior. Eventos de magnitud inesperada, como la irrupción de la pandemia de COVID-19, han desencadenado respuestas sin precedentes en la sociedad y han ejercido una influencia innegable en la forma en que las instituciones educativas operan y se adaptan a estos desafíos (Al-Shamali *et al.*, 2022; Carnegie *et al.*, 2022; Anggadwita *et al.*, 2024). Este nuevo paradigma ha obligado a

las universidades a replantear sus estrategias y a adoptar medidas innovadoras para garantizar la continuidad de la educación superior en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución (Cisternas-Irarrázabal, 2021).

América Latina, incluyendo Chile, no ha sido ajena a esta ola de transformación en la educación superior. A medida que las cuarentenas y las restricciones sanitarias se extendieron por toda la región, las instituciones universitarias se vieron obligadas a recurrir a soluciones tecnológicas para mantener la conexión con sus estudiantes y preservar la calidad de la enseñanza. Sin embargo, esta transición a la

educación en línea no estuvo exenta de desafíos, y se hizo evidente la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y la conectividad para garantizar un acceso efectivo a la educación en línea, especialmente en contextos de diversidad geográfica y socioeconómica (Baloran *et al.*, 2021; Minaeva y Taradina, 2022; Parpala y Niinistö-Sivuranta, 2022).

En paralelo, las universidades buscaron nuevas formas para continuar con sus procesos de internacionalización en este contexto (Cordova *et al.*, 2021; Bonito y Arango, 2022). Según Prolo *et al.* (2019), la internacionalización tiene como objetivo crear condiciones que

favorezcan la instalación de procesos de modernización, innovación, competitividad e inserción internacional en el país. La internacionalización en las universidades da la posibilidad de adquirir diversos beneficios para los sistemas de educación superior y las propias instituciones, mejorando la calidad, contribuyendo al bien de la sociedad e incluyendo a todos los actores universitarios, como los líderes institucionales, los académicos, el personal no académico y los estudiantes (EAIE, 2019). Esto se ratifica y complementa en el trabajo de Andone (2021), donde se clarifica que la internacionalización de la educación diversifica y

PALABRAS CLAVE / Decisiones Estratégicas / Enseñanza Superior / Internacionalización / Universidades /

Recibido: 15/04/2024. Modificado: 20/05/2024. Aceptado: 22/05/2024.

Ivette Durán-Seguel. Licenciada en Ciencias de la Administración, Ingeniero Comercial, Universidad de Talca, Chile. Máster Administración de Empresas, Loyola College, Estados Unidos. Doctora en Ciencias de la Administración, Universidad de Santiago de Chile, Chile. Directora, Departamento de Economía y Administración, Universidad

Católica del Maule, Chile. Dirección: Avenida San Miguel, 3605, Talca, Chile. e-mail: iduran@ucm.cl. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0903-5811>.

Francisca Poblete. Ingeniera Comercial, Licenciada en Ciencias de la Administración, Universidad Católica del Maule, Talca, Chile. e-mail: franciscapena.poblete@alu.ucm.cl; Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-6844-1966>.

Catalina Pacheco. Ingeniera Comercial, Licenciada en Ciencias de la Administración, Universidad Católica del Maule, Talca, Chile. e-mail: catalinapaz.pacheco@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-2873-8210>.

Walter Sáez San Martín. Administrador Público y

Licenciado en Administración Pública, Universidad de Valparaíso, Chile. Doctorando en Política y Gestión de la Educación Superior, Universidad Nacional de Tres de Febrero, Argentina. Asistente de investigación, Universidad de Tarapacá, Chile. e-mail: wsaezs@gestion.uta.cl; Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4346-2304>.

INTERNATIONALIZATION IN CATHOLIC UNIVERSITIES IN CHILE AS A STRATEGIC DECISION: PERCEPTION OF DIRECTORS AND CAREER MANAGERS

Ivette Durán-Seguel, Francisca Poblete, Catalina Pacheco and Walter Sáez San Martín

SUMMARY

Internationalization in universities has become an important objective to improve quality and promote innovation, which has implied that various institutions adopt or make strategic decisions related to internationalization, especially in a dynamic and constantly changing environment. From the above, this paper focuses on the directors and career managers of Catholic universities in Chile, members of the G9 network, and their perception of internationalization in their institution. A quantitative methodology was used with a questionnaire focused on "institutional support for internationalization". Data were collected

from 100 participants from the six defined institutions. The results reveal that the perception of "institutional support" has a positive impact in some universities, while in other cases it does not show statistical significance. In addition, it is observed that the international experience of individuals is linked to universities with greater economic resources. This study contributes to the understanding of strategic decision-making in the context of internationalization in Chilean universities and points out the importance of considering the financing and international experience of those involved in these decisions.

A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS UNIVERSIDADES CATÓLICAS DO CHILE COMO UMA DECISÃO ESTRATÉGICA: PERCEÇÃO DOS DIRETORES E CHEFES DE PROGRAMAS DE GRADUAÇÃO

Ivette Durán-Seguel, Francisca Poblete, Catalina Pacheco e Walter Sáez San Martín

RESUMO

A internacionalização nas universidades tornou-se um objetivo importante para melhorar a qualidade e promover a inovação, o que implicou que várias instituições adotassem ou tomassem decisões estratégicas relacionadas com a internacionalização, especialmente num ambiente dinâmico e em constante mudança. A partir do exposto, este trabalho centra-se nos diretores e responsáveis de programas de licenciatura das universidades católicas do Chile, membros da rede G9, e na sua percepção da internacionalização na sua instituição. Foi utilizada uma metodologia quantitativa com um questionário centrado no "apoio institucional à internacionalização". Foram recolhi-

dos dados de 100 participantes das seis instituições definidas. Os resultados revelam que a percepção do "apoio institucional" tem um impacto positivo em algumas universidades, enquanto noutros casos não apresenta significado estatístico. Para além disso, observa-se que a experiência internacional dos indivíduos está associada a universidades com maiores recursos financeiros. Este estudo contribui para a compreensão da tomada de decisões estratégicas no contexto da internacionalização nas universidades chilenas e aponta para a importância de considerar o financiamento e a experiência internacional dos envolvidos nessas decisões.

da flexibilidad a los docentes e instituciones, ampliando la cooperación de métodos de enseñanza y del aprendizaje organizacional. Para el impulso de la internacionalización por parte de las universidades, Moroni y Corte (2018) proponen estrategias como: la creación de una oficina internacional enfocada específicamente este proceso; la formación de redes regionales, continentales e intercontinentales; la promoción de actividades de intercambio, congresos y otros eventos en el extranjero; construir y difundir conocimiento sobre redes y programas de cooperación; el ofrecimiento de oportunidades de movilidad académica, entre otras.

De lo anterior, se desprende que la toma de decisiones estratégicas en el contexto de la internacionalización adquiere un papel fundamental en las universidades, considerando, además, que se encuentran en un ambiente altamente dinámico y que, por ello, las decisiones son más complejas (Rodríguez, 2006; Shepherd *et al.*, 2021; Gamboa *et al.*, 2022). Las decisiones estratégicas implican la definición de objetivos a mediano y largo plazo, junto a la asignación de recursos significativos (Elbana *et al.*, 2020; Durán-Seguel *et al.*, 2021). Son decisiones que, dada su importancia, deben ser cuidadosamente evaluadas y que, en el contexto de la

internacionalización, pueden ser particularmente complejas. La correcta toma de decisiones estratégicas es esencial para el éxito de las universidades que buscan aprovechar los beneficios de la internacionalización y enfrentar los desafíos que esta conlleva.

El presente estudio se enfoca en un grupo específico de actores clave en el proceso de internacionalización en sus instituciones, directores y jefes de carrera de las universidades católicas de Chile pertenecientes a la red G9 (Red G9, 2023): la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCH), la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), la Universidad Católica de la

Santísima Concepción (UCSC), la Universidad Católica de Temuco (UCT), la Universidad Católica del Maule (UCM) y la Universidad Católica del Norte (UCN). A modo de contexto, el sistema universitario chileno cuenta con 58 instituciones vigentes (SIES, 2024), clasificadas por ley en Estatales (18 universidades), No estatales (12 universidades) y Privadas (28 universidades) (Ministerio de Educación de Chile, 2018). Dentro de esta segunda categoría es donde se encuentran las universidades católicas, que, a su vez, se agrupan en la red G9. A pesar de la diversidad institucional dentro del sistema, todas las instituciones compiten por estudiantes, recursos

(tanto humanos como financieros) y reputación, siendo los estudiantes el factor más crucial (Brunner, 2006).

De esa forma, el objetivo principal de esta investigación es explorar y comprender las percepciones y experiencias de estos líderes académicos en relación con la internacionalización en sus instituciones. La investigación se basa en una metodología cuantitativa que utiliza como base un cuestionario sobre internacionalización diseñado por John Criswell (2014), profundizando en el segmento de “apoyo institucional a la internacionalización”, que consta de nueve enunciados/preguntas. Los principales hallazgos manifiestan que el “apoyo institucional” afecta de manera positiva a algunas universidades, pero no muestra una significancia estadística en otros casos, habiendo algunos directivos y jefaturas de carrera que no consideran que las actividades relacionadas con el apoyo institucional sean cruciales para la internacionalización de sus universidades.

Marco Teórico

Internacionalización en la educación superior

La internacionalización es un proceso en constante evolución que se desarrolla a lo largo del tiempo y se adapta según las circunstancias cambiantes del contexto social, abarcando desde enfoques generales de movilidad hasta temas académicos específicos (De Wit y Hunter, 2015; López, 2018; Comas-Rodríguez, 2019; Corrales *et al.* 2022). Knight (2003) define la internacionalización como el proceso de integrar dimensiones internacionales e interculturales en la enseñanza, investigación y servicio de una institución, destacando su naturaleza procesal y los objetivos misionales de las instituciones de educación superior. El *American Council on Education* (ACE) amplía esta definición, describiéndola como un proceso estratégico que alinea e integra políticas y

programas internacionales. Este enfoque requiere el compromiso de los líderes y/o directivos institucionales y afecta tanto el currículo como las políticas, resultando en una continua incorporación de perspectivas y actividades internacionales en toda la institución, pudiendo ser una “internacionalización hacia afuera”, “en casa” o una mixtura según la situación (McGill y Matross, 2013; Macazana *et al.*, 2021). Se reconoce que la globalización desempeña un papel esencial en la promoción de la internacionalización, ya que convierte los desafíos en oportunidades (Rezaei *et al.*, 2018).

En este contexto, Stier (2004) identifica tres ideologías predominantes que respaldan la internacionalización: el idealismo, que la ve como una herramienta para alcanzar una sociedad más justa; el instrumentalismo, que busca un desarrollo sostenible a nivel global; y el educacionismo, que se centra en el proceso de aprendizaje en relación con las diferencias y similitudes culturales. La globalización ha brindado una amplia oportunidad de acercamiento entre las instituciones educativas y la comunidad internacional, en gran parte gracias al avance tecnológico. A medida que los campos académicos y las oportunidades se globalizan, un número cada vez mayor de académicos participa en diversas actividades internacionales (García-Palma, 2013; Soler *et al.*, 2022). Esta mayor interacción internacional ha llevado a una creciente importancia de la internacionalización en la educación superior. Un enfoque clave en este proceso es la internacionalización integrada, que, según Hudzik (2015), es el medio por el cual las instituciones de educación superior responden a expectativas más amplias y complejas, conectando el mundo a través de su misión y sirviendo mejor a estudiantes y a la sociedad en el contexto del siglo XXI. Este enfoque implica que la internacionalización está integrada en todas las misiones y operaciones de la institución, con el

objetivo de producir resultados internacionales en áreas como la enseñanza, la investigación y el programa estudiantil (Leask, 2020; Jones *et al.*, 2021; Uzhegova y Baik, 2022).

A pesar de los esfuerzos por alinear las estrategias individuales e institucionales para la internacionalización, varios investigadores han argumentado que a menudo existen discrepancias entre las motivaciones de los docentes y las prioridades institucionales para la internacionalización, lo cual puede dificultar el logro de los objetivos respectivos (Bedenlier y Zawacki-Richter, 2015; Seeber *et al.*, 2020). Además, es importante destacar que la generación de ingresos, la promoción de la marca y la obtención de prestigio a través de la internacionalización se han convertido en prioridades institucionales clave (Pashby y de Andreotti, 2016).

El modelo de Knight (2004) proporciona una comprensión más detallada de la internacionalización en la educación superior, tanto a nivel nacional como institucional. Este modelo, conocido como internacionalización estratégica, implica una serie de actividades que las instituciones realizan para promover su internacionalización. Estas actividades incluyen reformar los planes de estudio, promover la investigación internacional y brindar apoyo a la movilización estudiantil, entre otras. Un hallazgo interesante es que las instituciones universitarias tienden a adoptar estrategias similares. Esto se justifica en parte porque estas universidades buscan aplicar mecanismos que les ayuden a obtener aprobación por parte de diversas partes interesadas en cada institución (Buckner *et al.*, 2020).

Toma de decisiones estratégicas

La toma de decisiones estratégicas se puede entender como un proceso crucial en cualquier organización y puede abordarse desde diversos enfoques (Duran-Seguel *et al.*, 2023). Un enfoque importante es la

planificación estratégica, como se señala en la obra de Rusjan (2005). Este enfoque propone un estudio y análisis estratégico desde el principio para definir una meta deseada y desarrollar estrategias que faciliten la toma de decisiones adecuadas.

En efecto, varios autores enfatizan la importancia de la elaboración de estrategias como un paso fundamental para tomar decisiones efectivas. Según Nickerson y Argyres (2018), se puede establecer un modelo de proceso para la elaboración estratégica que consta de dos etapas principales. La primera etapa implica explorar y conceptualizar el problema en el contexto de la organización, mientras que la segunda se centra en la generación de múltiples soluciones para abordar y resolver eficazmente el problema. Este enfoque respalda la idea de que la toma de decisiones estratégicas implica un proceso sistemático y metódico de recopilación y análisis de información para tomar decisiones informadas (Miller, 2008; Petreu *et al.*, 2020; Samba *et al.*, 2020).

Un enfoque adicional es el modelo de influencia, que señala que el éxito de la toma de decisiones estratégicas depende de la influencia de factores específicos, incluidas las características de la decisión, el entorno y las características de la organización. La relevancia de los factores ambientales varía según el tipo de entorno en el que operan los tomadores de decisiones (De Kras, 1990; Drucker 1992; McDevitt *et al.*, 2007; Grados-Zamorano y Garza-Carranza, 2009). En un entorno de alta munificencia, las oportunidades de crecimiento son abundantes, lo que puede respaldar a las empresas (McKenny *et al.*, 2018; Shepherd *et al.*, 2020). En contraste, un entorno hostil, caracterizado por amenazas y limitadas oportunidades de crecimiento, puede presentar desafíos significativos para las organizaciones (Thanos *et al.*, 2017; Shepherd *et al.*, 2020).

Otro enfoque destacado es la racionalidad, que se refiere a la

medida en que el proceso de toma de decisiones implica la recopilación de información relevante y la confianza en el análisis de esta información (Dean y Sharfman, 1996; Azam *et al.*, 2020).

La intuición, por otro lado, se basa en la percepción adquirida a través de la experiencia previa, como se describe en Aujirpongpan y Hareebin (2020), citado en Miller e Ireland (2005). Sin embargo, es importante destacar que confiar en la intuición puede ser riesgoso y depende en gran medida del estado y los antecedentes del tomador de decisiones, como señala Calabretta *et al.* (2017). La toma de decisiones basada en la intuición puede tener un mayor riesgo de fracaso.

Por último, el comportamiento político es otro enfoque relevante en la toma de decisiones. Este enfoque sugiere que las decisiones se originan en un proceso en el cual los tomadores de decisiones tienen objetivos diversos y pueden formar alianzas para lograr sus metas personales, priorizando a menudo las preferencias de los más poderosos sobre el bien de la organización (Elbanna y Child, 2007). Esto puede llevar a decisiones que favorecen intereses individuales en detrimento de los objetivos organizacionales, lo que puede agravar la situación de la organización.

Metodología

El enfoque metodológico seleccionado para este estudio es cuantitativo y de naturaleza no experimental. Según lo indicado por Hernández y Mendoza (2018), este tipo de diseño se emplea cuando no es posible manipular las variables o cuando su manipulación es compleja. En este caso, se ha optado por un diseño descriptivo de corte transversal, ya que la investigación implica una única recopilación de datos con el propósito de describir la situación de la internacionalización en relación con los sujetos de estudio.

Los participantes seleccionados para este estudio son los

directivos y jefes de carrera de las distintas universidades católicas de Chile pertenecientes a la red G9: la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUCCH), la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (PUCV), la Universidad Católica de la Santísima Concepción (UCSC), la Universidad Católica de Temuco (UCT), la Universidad Católica del Maule (UCM) y la Universidad Católica del Norte (UCN). Para obtener información sobre los directivos o jefes de carrera de las diferentes universidades, se revisaron las páginas web institucionales, lo que concluyó en un listado que contempla a 229 sujetos.

La selección de la muestra se realizó mediante un proceso de muestreo aleatorio simple (Battaglia *et al.*, 2008). Este tipo de muestreo se basa en la probabilidad, lo que significa que todos los individuos de la lista tienen igual probabilidad de ser seleccionados. Para determinar el tamaño de la muestra necesario para la investigación, se consideró la desviación estándar obtenida en el piloto de la encuesta, lo que resultó en un requisito mínimo de 64 casos.

En cuanto al instrumento de recopilación de datos, se ha optado por utilizar un cuestionario basado en la "Encuesta de percepciones de internacionalización del docente", que se originó en la tesis de Criswell (2014) con el objetivo de medir la percepción de los miembros de su facultad en relación con el apoyo brindado por la Universidad de Missouri a la internacionalización. Este cuestionario aborda varios tópicos, pero se decide contemplar únicamente los nueve enunciados/preguntas que componen el ítem de "apoyo institucional", dada su directa relación con la toma de decisiones institucional (Figura 1). Respecto a lo anterior, las premisas o preguntas del trabajo de Criswell fueron traducidas al español y adaptadas específicamente para los directivos de las carreras. Por su parte, el cuestionario consta de dos tipos de preguntas: preguntas cerradas que

requieren respuestas específicas (para obtener la información sociodemográfica de los encuestados); preguntas cerradas que se evalúan mediante una escala Likert (para obtener información sobre la percepción de los encuestados respecto a la internacionalización en su institución). Para certificar la correcta traducción y adaptación de la encuesta, se llevó a cabo un proceso de validación con tres expertos en el campo y una posterior prueba piloto a 24 académicos, cuya principal característica, es haber tenido en algún momento experiencia en la gestión universitaria. La encuesta se aplicó entre septiembre y octubre de 2022.

En lo que respecta al análisis de los datos recopilados, se utilizará un enfoque de regresión logística binomial. Este análisis se llevará a cabo con el propósito de determinar qué

preguntas son significativas para el estudio y cuáles son las variables predictoras en relación con el tema del apoyo institucional en la internacionalización (Domenech-Massons y Navarro-Pastor, 2011). De esa forma, los resultados presentarán información sobre el coeficiente de regresión (B, que en la regresión logística representa la relación entre una variable independiente y la dependiente, indicando cómo varía el logaritmo de las probabilidades de la variable dependiente con cada unidad de cambio en la independiente), el error estándar (que mide la precisión de B; valores pequeños indican una estimación más precisa), el estadístico de Wald (valores altos indican que B es significativamente diferente de cero, sugiriendo que la variable independiente tiene un impacto significativo en la variable dependiente), los grados de

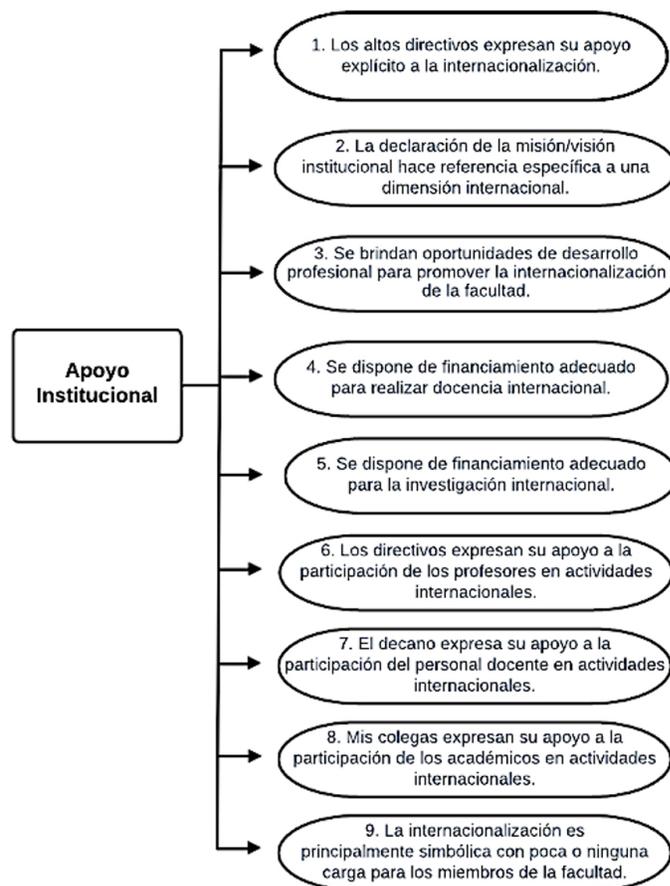


Figura 1. Premisas usadas en la encuesta referentes al apoyo institucional. Fuente: Elaboración propia, basada en Criswell (2014).

libertad (gl, que reflejan el número de valores que pueden variar libremente. Como el presente caso tiene un solo coeficiente B, los grados de libertad serán 1), la significación (Sig., que indica la probabilidad de que B sea cero en la población, considerándose significativo si es menor a 0,05), y finalmente, la razón de probabilidades u *odds ratios* (Exp(B), que señala cómo cambian las probabilidades del evento de interés con cada unidad de cambio en la variable independiente) (López-Roldán y Fachelli, 2015; Peláez, 2016).

Resultados

De los 229 posibles sujetos participantes del estudio, se

obtuvo una muestra total de 100 casos válidos, lo que supera el mínimo establecido previamente. Con relación a la información sociodemográfica de los participantes que respondieron la encuesta, se puede observar que el 58% son hombres, mientras que el 42% son mujeres; además, el 95% declara que su país de origen es Chile, habiendo únicamente un 5% de extranjeros como directores o jefes de carrera. La mayor cantidad de respuestas se obtuvo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (25 respuestas), mientras que las universidades Católica de Temuco y Católica del Norte presentan las más bajas (13 respuestas). Por último, un 60% de los encuestados

declara haber vivido en el extranjero. La cantidad de respuestas por institución junto a información sociodemográfica antes descrita de los encuestados, se puede revisar en la Tabla I.

Para procesar la información obtenida se utilizó el análisis logístico binomial, donde las variables de percepción sobre el apoyo institucional (enunciados/preguntas de 1-9) se establecieron mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, las cuales serán dependientes. Las covariables corresponden a la información obtenida en base a números binomiales donde 0 es una respuesta negativa y 1 es positiva. Debido a que no es necesario presentar una tabla de normalidad, uno de los

requisitos para realizar el análisis logístico es que no debe existir multicolinealidad. De esa forma, se realizó una tabla de correlación para medir qué variables son menores a 0,7 y que además tengan un aporte significativo para el análisis (lo que implica un $\text{sig} < 0,05$). Estas variables demográficas medirán qué tan probable es que la respuesta a los enunciados/preguntas tipo Likert enfocadas en el apoyo institucional sean positivas. De ese modo, se establece que sólo cinco de las nueve preguntas fueron significativas para los encuestados. La Tabla II presenta los resultados de las cinco preguntas significativas.

Al centrar el foco en el enunciado N° 2, sobre si “La

TABLA I
INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LOS ENCUESTADOS

		PUCCH	PUCV	UCSC	UCT	UCM	UCN
N° de respuestas		16	25	15	13	18	13
Indique su sexo	Mujer	9	7	8	5	9	4
	Hombre	7	18	7	8	9	9
¿Cuál es su país de origen?	Chile	15	23	15	13	17	12
	Cuba	0	1	0	0	0	1
	Ecuador	0	1	0	0	0	0
	Nicaragua	0	0	0	0	1	0
	Turquía	1	0	0	0	0	0
¿Ha vivido en el extranjero?	Sí	12	17	13	6	6	6
	No	4	8	2	7	12	7

PUCCH: Pontificia Universidad Católica de Chile; PUCV: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; UCM: Universidad Católica del Maule; UCN: Universidad Católica del Norte; UCSC: Universidad Católica de la Santísima Concepción; UCT: Universidad Católica de Temuco. Fuente: Elaboración propia.

TABLA II
INFORMACIÓN SOBRE LOS ENUNCIADOS SIGNIFICATIVOS PARA LOS ENCUESTADOS

Enunciados significativos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
2. La declaración de la misión/visión institucional hace referencia específica a una dimensión internacional.	100	0	1	0,22	0,416
4. Se dispone de financiamiento adecuado para realizar docencia internacional.	100	0	1	0,34	0,476
5. Se dispone de financiamiento adecuado para la investigación internacional.	100	0	1	0,80	0,402
7. El decano expresa su apoyo a la participación del personal docente en actividades internacionales.	100	0	1	0,31	0,465
9. La internacionalización es principalmente simbólica, con poca o ninguna carga para los miembros de la facultad.	100	0	1	0,60	0,492
Ha vivido fuera del país	100				
N Válido (por lista)					

Fuente: Elaboración propia.

declaración de la misión/visión institucional hace referencia específica a una dimensión internacional”, se observa que hay más probabilidad de encontrar opiniones positivas con respecto al enunciado en la Universidad Católica del Norte, dado el signo positivo en el valor de B, así como el valor explicativo de esta variable independiente (el pertenecer a esta universidad) mostrada en el valor del exponencial de b (Exp(B)). Por tanto, se puede establecer que, en los directores y jefes de carrera representantes de esta universidad, es más probable encontrar percepciones de que la misión y visión de su institución tenga una dimensión hacia la internacionalización. Los datos expuestos se presentan en la Tabla III.

Con relación al enunciado N° 4, acerca de si "Se dispone de financiamiento adecuado

para realizar docencia internacional", se destacan los resultados más significativos en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Por lo tanto, es probable que los directores y jefes de carrera representantes de esta universidad tengan una percepción positiva respecto a la disponibilidad de financiamiento para este ítem (por el valor positivo de B y la magnitud que exponen los resultados de Exp (B)). Los detalles específicos se encuentran en la Tabla IV.

Con relación al enunciado N° 5, sobre si "Se dispone de financiamiento adecuado para la investigación internacional", nuevamente la Pontificia Universidad Católica de Chile destaca por su notable contribución en investigación. El valor de exp(B) sugiere una alta probabilidad de que directores y jefes de carrera de esta

universidad estén de acuerdo en la existencia de financiamiento para este tipo de estudios. Los datos se presentan en la Tabla V.

En cuanto al enunciado N° 7, sobre si "El decano expresa su apoyo a la participación del personal docente en actividades internacionales", los resultados más significativos provienen de la Universidad Católica de Temuco. La Tabla VI indica una mayor probabilidad (a través de su B negativo) de que directores o jefes de carrera de esta universidad apoyen que sus colegas no apoyen dichas actividades.

Por último, sobre el enunciado N° 9, de que "La internacionalización es principalmente simbólica, con poca o ninguna carga para los miembros de la facultad", tanto la Universidad Católica de Temuco como la Pontificia Universidad Católica

de Valparaíso muestran resultados significativos. La Tabla VII presenta el valor de B con un signo negativo en ambas instituciones, lo que representa que en ambos casos es más probable encontrar una respuesta que se posicione en contra del enunciado N° 9.

Discusión y Conclusiones

A partir de los hallazgos analizados, los resultados revelan que, si bien existe un reconocimiento extendido de la importancia de la internacionalización en el ámbito universitario (para los casos en estudio), las percepciones varían significativamente entre universidades. Por ejemplo, mientras en algunas instituciones la declaración de la misión/visión institucional hace referencia explícita a una dimensión internacional, en otras

TABLA III
VARIABLES DE UCN SOBRE EL ENUNCIADO "LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN/VISIÓN INSTITUCIONAL HACE REFERENCIA ESPECÍFICA A UNA DIMENSIÓN INTERNACIONAL"

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
UCN	1,849	0,915	4,085	1	0,043	6,354
Constante	-0,568	0,559	1,033	1	0,309	0,567

UCN: Universidad Católica del Norte, B: coeficiente de regresión, Wald: estadístico de Wald, gl: grados de libertad, Sig: significación, Exp(B): razón de probabilidades (*odds ratio*). Fuente: Elaboración propia.

TABLA IV
VARIABLES DE PUCCH SOBRE EL ENUNCIADO "SE DISPONE DE FINANCIAMIENTO ADECUADO PARA REALIZAR DOCENCIA INTERNACIONAL"

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
PUCCH	3,147	1,156	7,416	1	0,006	23,273
Constante	-2,705	1,079	6,284	1	0,012	0,067

PUCCH: Pontificia Universidad Católica de Chile, B: coeficiente de regresión, Wald: estadístico de Wald, gl: grados de libertad, Sig: significación, Exp(B): razón de probabilidades (*odds ratio*). Fuente: Elaboración propia.

TABLA V
VARIABLES DE PUCCH SOBRE EL ENUNCIADO "SE DISPONE DE FINANCIAMIENTO ADECUADO PARA LA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL"

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
PUCCH	2,120	0,818	6,720	1	0,10	8,334
Constante	-1,676	0,695	5,820	1	0,016	0,187

PUCCH: Pontificia Universidad Católica de Chile, B: coeficiente de regresión, Wald: estadístico de Wald, gl: grados de libertad, Sig: significación, Exp(B): razón de probabilidades (*odds ratio*). Fuente: Elaboración propia.

TABLA VI
VARIABLES DE UCT SOBRE EL ENUNCIADO “EL DECANO EXPRESA SU APOYO A LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE EN ACTIVIDADES INTERNACIONALES”

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
UCT	-2,000	0,886	5,098	1	0,24	0,135
Constante	2,204	0,788	7,820	1	0,005	9,065

UCT: Universidad Católica de Temuco, B: coeficiente de regresión, Wald: estadístico de Wald, gl: grados de libertad, Sig: significación, Exp(B): razón de probabilidades (*odds ratio*). Fuente: Elaboración propia.

TABLA VII
VARIABLES DE UCT Y DE PUCV SOBRE EL ENUNCIADO “LA INTERNACIONALIZACIÓN ES PRINCIPALMENTE SIMBÓLICA, CON POCA O NINGUNA CARGA PARA LOS MIEMBROS DE LA FACULTAD”

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
UCT	-2,412	0,957	6,355	1	0,012	0,090
PUCV	-1,488	0,693	4,611	1	0,032	0,226
Constante	0,541	0,582	0,864	1	0,353	1,717

UCT: Universidad Católica de Temuco, PUCV: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, B: coeficiente de regresión, Wald: estadístico de Wald, gl: grados de libertad, Sig: significación, Exp(B): razón de probabilidades (*odds ratio*). Fuente: Elaboración propia.

universidades esta dimensión puede ser percibida como menos relevante o incluso inexistente. Este hallazgo destaca la diversidad de enfoques y prioridades en el proceso de internacionalización dentro del contexto universitario chileno. Considerando lo anterior, llama la atención el resultado afirmativo a este enunciado por parte de la Universidad Católica del Norte, ya que ni la misión ni la visión hacen referencia a alguna dimensión internacional. La universidad se plantea como “regional” y que busca ser un “agente de cambio” en “la Zona Norte de Chile” (UCN, 2024). Un estudio de percepción más específico en la universidad podría revelar los motivos de esta incongruencia, considerando que esta situación puede impactar en la formulación y ejecución de decisiones estratégicas efectivas hacia la internacionalización.

Por otra parte, se observa que los enunciados referentes a financiamiento (para docencia e investigación internacional) muestran resultados positivamente significativos para una misma institución, la Pontificia Universidad Católica de Chile. A su vez, los encuestados de esa casa de estudio, no están de acuerdo con que la

internacionalización es simbólica. En la PUCCH, un 75% de los que respondieron la encuesta, declararon haber vivido en el extranjero; estas experiencias internacionales, se vinculan con las universidades con mayores recursos económicos. Esto respalda la idea planteada por Buckner *et al.* (2020), quien previamente argumentó que muchas universidades solían tomar decisiones estratégicas similares en relación con la promoción de la movilidad e investigación internacional. No obstante, estos estudios sugieren que los objetivos de las universidades pueden variar, influidos por el contexto social y cultural de cada institución. Por ejemplo, las universidades en regiones con conexiones internacionales, como puertos y aeropuertos, tienen más posibilidades de ampliar sus actividades de internacionalización en comparación con aquellas ubicadas en áreas remotas. Igualmente, algunas de estas instituciones podrían enfocarse en la internacionalización transnacional, aprovechando la tecnología para establecer vínculos con instituciones extranjeras a través de la educación a distancia, cuestión escrita para ciertos casos. En comparación con otros estudios sobre la

percepción de la internacionalización, los resultados de este estudio se relacionan con los hallazgos de Iosava y Roxá (2019) en cuanto a la importancia de la movilidad internacional a nivel institucional. Sin embargo, este estudio difiere en la medida en que los profesionales intentan impulsar la internacionalización utilizando sus propios recursos, mientras que, en la presente investigación, los individuos reaccionan a los procesos establecidos por sus universidades, destacando el factor del financiamiento como común en la percepción de la internacionalización. Clarke y Hui Yang (2021) también llega a conclusiones similares, enfatizando la importancia de los recursos financieros para el desarrollo de la internacionalización. Por otra parte, se aprecia que la experiencia internacional de los individuos desempeña un papel significativo en la percepción de la internacionalización. Ejemplo de ello, es que uno de los participantes señala que su experiencia internacional contribuyó enormemente al apoyo institucional que recibió de su universidad.

Respecto a los enunciados excluidos por la falta de significancia estadística

(enunciados N° 1, 3, 6 y 8), podría deberse a las discrepancias entre los encuestados, a la variabilidad en las respuestas, las diferencias contextuales entre las universidades de estudio o por la representatividad de la muestra.

Para concluir, los hallazgos de esta investigación ilustran la complejidad y la heterogeneidad en la forma en que los directivos y los jefes de carrera ven la internacionalización como una decisión estratégica en las universidades católicas chilenas. Estos resultados subrayan la importancia de tener en cuenta las percepciones y las experiencias clave al diseño e implementación de estrategias efectivas en este ámbito. Además, estos resultados pueden informar políticas y prácticas diseñadas para fortalecer y mejorar la internacionalización en el entorno universitario chileno. En última instancia, esta investigación ayuda a ampliar nuestro entendimiento de los desafíos y oportunidades asociados con la internacionalización en la educación superior y señala la necesidad de abordar estos problemas de forma integral y colaborativa en el futuro. De todo lo mencionado, queda de manifiesto que la principal

fortaleza de este estudio radica en su novedad en el contexto del país, ya que no se encontraron investigaciones previas relacionadas con la internacionalización en instituciones católicas privadas que cumplan con estas características. Sin embargo, el estudio presenta limitaciones significativas. En particular, el tamaño de la muestra no es representativo, y la recopilación de datos se vio obstaculizada por la dificultad de comunicación con individuos de alto cargo en las universidades debido a sus ocupadas agendas. Por último, y a futuro, este tipo de estudios se tendría que expandir a más universidades, tanto públicas como privadas para que los resultados sean significativos y generales, con una muestra más diversa.

REFERENCIAS

- Andone L (2021) Globalization and internationalization of education management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 30: 336–343.
- Anggadwita G, Indarti N, Ratten V (2024) Changes in Indonesian private universities educational practices in the post COVID-19 environment. *The International Journal of Management Education* 22. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100905>
- Al-Shamali S, Al-Shamali A, Alsaber A, Al-Kandari A, AlMutairi S, Alaya A (2022) Impact of Organizational Culture on Academics' Readiness and Behavioral Intention to Implement eLearning Changes in Kuwaiti Universities during COVID-19. *Sustainability* 14: 15824. <https://doi.org/10.3390/su142315824>
- Aujirpongpan S, Hareebin Y (2020) The Effect of Strategic Intuition, Business Analytic, Networking Capabilities and Dynamic Strategy on Innovation Performance: The Empirical Study Thai Processed Food Exporters. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7: 259–268. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.259>
- Azam A, Bertolotti F, Boari C, Atif MM (2020) Top management team international experience, international information acquisition and international strategic decision rationality. *Review of International Business and Strategy* 30: 441–456. <https://doi.org/10.1108/RIBS-01-2020-0010>
- Baloran E, Hernan J, Taoy J (2021) Course satisfaction and student engagement in online learning amid covid-19 pandemic: a structural equation model. *Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE* 22: 1–12. <https://doi.org/10.17718/tojde.1002721>
- Battaglia M, Link M, Frankel M, Osborn L, Mokdad A (2008) An Evaluation of Respondent Selection Methods for Household Mail Surveys. *Public Opinion Quarterly* 72: 459–469. <https://doi.org/10.1093/poq/nfn026>
- Bedenlier S, Zawacki-Richter O (2015) Internationalization of higher education and the impacts on academic faculty members. *Research in Comparative and International Education* 10: 185–201. <https://doi.org/10.1177/1745499915571707>
- Bonito JC, Arango DES (2022) Internationalisation at home. The experience of doing an internship during the confinement due to COVID-19 in Colombia and Spain (2000-2020). *Historia y Memoria* 25: 345–381. <https://doi.org/10.19053/20275137.n25.2022.14542>
- Brunner JJ (2006) *Diversificación y diferenciación de la educación superior en Chile en un marco internacional comparado*. Documento Escuela de Gobierno, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. 531 pp.
- Buckner E, Clerk S, Marroquin A, Zhang Y (2020) Strategic benefits, symbolic commitments: How Canadian colleges and universities frame internationalization. *Canadian Journal of Higher Education* 50: 20–36. <https://doi.org/10.47678/cjhe.vi0.188827>
- Calabretta G, Gemser G, Wijnberg NM (2017) The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies* 38: 365–401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- Carnegie GD, Guthrie J, Martin-Sardesai A (2022) Public universities and impacts of COVID-19 in Australia: risk disclosures and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 35: 61–73. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2020-4906>
- Cisternas-Irarrázabal C (2021) Análisis del entorno en la gestión universitaria: una aproximación desde la teoría de sistemas sociales. *Actualidades Investigativas en Educación* 21: 457–479. <http://dx.doi.org/10.15517/ai.e.v21i1.44075>
- Clarke M, Hui Yang L (2021) Internationalization: Perspectives from University Faculty in the Republic of Ireland. *Journal of Studies in International Education* 25: 136–151. <https://doi.org/10.1177/1028315319888469>
- Comas-Rodríguez OJ (2019) La internacionalización de la educación superior. *Revista de la Educación Superior* 48: 165–168. <https://doi.org/10.36857/resu.2019.192.943>
- Cordova M, Floriani DE, Gonzalez-Perez MA, Hermans M, Mingo S, Monje-Cueto F, Nava-Aguirre KM, Rodriguez CA, Salvaj E (2021) COVID-19 and higher education: responding to local demands and the consolidation of e-internationalization in Latin American universities. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 34: 493–509. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2021-0020>
- Corrales KA, Rey-Paba L, Lombana-Coy J, Bol T, Bula A, Ascanio A, Preciado J (2022) Internacionalización de la educación superior: Debate conceptual y desafíos de la educación superior. En Rey-Paba L, Corrales K, Lombana-Coy J (directores) *Internacionalización de la Educación Superior: de la Institución al Aula*. Universidad del Norte, Colombia. pp. 3–6.
- Criswell JR (2014) *Faculty internationalization perceptions survey: Development and validation*. Thesis. University of Missouri. EE.UU.
- De Kras E (1990) *Cultura gerencial*. Grupo Editorial Iberoamérica, México. 95 pp.
- De Wit H, Hunter F (2015) El futuro de la internacionalización de la educación superior en Europa. *International Higher Education* 83: 2–3.
- Dean JW, Sharfman MP (1996) Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal* 39: 368–396. <https://doi.org/10.2307/256784>
- Domenech-Massons JM, Navarro-Pastor JB (2011) Regresión Logística Binaria, Multinomial, de Poisson y Binomial Negativa (1 ed.). Barcelona. España. 283 pp.
- Drucker PF (1992) Organizations. *Harvard Business Review* 20: 281–293.
- Durán-Seguel IM, Gallegos ME, Ganga-Contreras FA, Ahumada CA (2021) El caso de becas Maule (Chile), decisiones estratégicas: un enfoque desde la responsabilidad social universitaria para el logro de ventajas competitivas. *Formación Universitaria* 14: 41–50. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000600041>
- Durán-Seguel IM, Hormazabal PE, Gallegos ME, Sáez W, (2023) Alineación estratégica como facilitadora de la implementación de un modelo de gestión universitaria. *Interciencia* 48: 176–183.
- Elbanna S, Child J (2007) Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal* 28: 431–453. <https://doi.org/10.1002/smj.597>
- Elbana S, Thanos I, Jansen RA (2020) Literature review of the strategic decision-making context: a synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. *M@n@agement* 23: 42–60. <https://doi.org/10.3917/mana.232.0042>
- EAIE (2019). European Association for International Education. The EAIE Barometro 2019: Signposts of success. 34 pp.
- Gamboa AJP, Cano CAG, Castillo VS (2022) Decision making in university contexts based on knowledge management systems. *Data and Metadata* 1: 92–92. <https://doi.org/10.56294/dm202292>
- García-Palma JJ (2013) Movilidad estudiantil internacional y cooperación educativa en el nivel superior de educación. *Revista Iberoamericana de Educación* 61. <https://doi.org/10.35362/rie610600>
- Grados-Zamorano R, Garza-Carranza M (2009) Análisis de los factores en la toma de decisiones estratégica de los directores de las IES públicas y privadas. *Investigación Administrativa* 38: 22–37.
- Hernández, Mendoza (2018) *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Mc Graw Hill Education. 714 pp.
- Hudzik JK (2015) *Comprehensive Internationalization to Success*. Routledge, Nueva York. EE.UU. 280 pp.
- Iosava L, Roxã T (2019) Internationalisation of universities: local perspectives on a global phenomenon. *Tertiary Education and Management* 25: 225–238. <https://doi.org/10.1007/s11233-019-09024-1>
- Jones E, Leask B, Brandenburg U, de Wit H (2021) Global social

- responsibility and the internationalisation of higher education for society. *Journal of Studies in International Education* 25: 330–347. <https://doi.org/10.1177/10283153211031679>
- Knight J (2003) Updated internationalization definition. *International Higher Education* 33: 2–3.
- Knight J (2004) Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. *Journal of Studies in International Education* 8: 5–31. <https://doi.org/10.1177/1028315303260832>
- Leask B (2020) Internationalization of the Curriculum, Teaching and Learning. En: Teixeira P, Shin JC (eds) *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions*. Springer, Dordrecht, Países Bajos. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8905-9_244
- López-Roldán P, Fachelli S (2015) *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona. Bellaterra, España. 41 pp.
- López R (2018) Propuesta de internacionalización desde las estrategias didácticas universitarias. *Alteridad* 13: 239–250. <https://doi.org/10.17163/alt.v13n2.2018.07>
- Macazana DM, Romero, AD, Vargas G, Sito J, Luz M, Salamanca EC (2021) Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 8. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585>
- Mc Devitt R, Giapponi C, Tromley C (2007) A Model Ethical Decision Making: The Integration of Process and Content. *Journal of Business Ethics* 73: 219–229. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9202-6>
- McGill P, Matross R (2013) Internationalization revisited, change. *The Magazine of Higher Learning* 45: 28–34. <https://doi.org/10.1080/00091383.2013.764261>
- McKenny AF, Short JC, Ketchen DJ, Payne GT, Moss TW (2018) Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal* 12: 504–521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- Miller CC, Ireland RD (2005) Intuition in strategic decision-making, friend or foe in the fast-paced 21st century. *Academy of Management Executive* 19: 19–30. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.15841948>
- Miller CC (2008) Decisional comprehensiveness and firm performance: Towards a more complete understanding. *Journal of Behavioral Decision-Making* 21: 598–620. <https://doi.org/10.1002/bdm.607>
- Minaeva E, Taradina L (2022) Internationalization in Russian universities during the pandemic of COVID-19: Lessons for succeeding in the new reality. *Higher Education Quarterly* 76: 293–310. <https://doi.org/10.1111%2Fhequ.12387>
- Ministerio de Educación de Chile (2018) *Ley 21091 Sobre educación superior*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>
- Morosini MC, Corte MGD (2018) Teses e realidades no contexto da internacionalização da educação superior no Brasil. *Revista Educação em Questão* 56: 97–120. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2018v56n47ID14000>
- Nickerson J, Argyres N (2018) Strategizing before strategic decision making. *Strategy Science* 3: 592–605. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066>
- Parpala A, Niinistö-Sivuranta S (2022) Leading Teaching during a Pandemic in Higher Education—A Case Study in a Finnish University. *Education Sciences* 12: 147. <https://doi.org/10.3390/educscil2030147>
- Pashby K, de Andreotti V (2016) Ethical internationalization in higher education: Interfaces with international development and sustainability. *Environmental Education Research* 22: 771–787. <https://doi.org/10.1080/13504622.2016.1201789>
- Peláez IM (2016) Modelos de regresión: lineal simple y regresión logística. *Revista Seden* 14: 195–214. <https://www.revistaseden.org/files/14-cap%2014.pdf>
- Petrou AP, Hadjielias E, Thanos IC, Dimitratos P (2020) Strategic decision-making processes, international environmental munificence and the accelerated internationalization of SMEs. *International Business Review* 29: 101735. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101735>
- Prolo I, Vieira RC, Lima MC, Leal FG (2019) Internacionalização das universidades brasileiras: Contribuições do Programa Ciência sem Fronteiras. *Administração e Pesquisa (RAEP)* 20: 1–27.
- Red G9 (2023) Nuestras universidades. <https://redg9.cl/nuestras-universidades/>
- Rezaei H, Yousefi A, Larijani B, Dehnavieh R, Rezaei N, Adibi P (2018) Internationalization or globalization of higher education. *Journal of Education and Health Promotion* 7: 8. https://doi.org/10.4103%2Fjehp.jehp_25_17
- Rodríguez E (2006) El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación* 24: 49–63. <https://doi.org/10.31619/caledu.n24.267>
- Rusjan B (2005) Model for manufacturing strategic decision making. *International Journal of Operations and Production Management* 25: 740–761. <https://doi.org/10.1108/01443570510608583>
- Samba C, Tabesh P, Thanos IC, Papadakis VM (2020) Method in madness? A meta-analysis on the strategic implications of decision comprehensiveness. *Strategic Organization* 19: 414–440. <https://doi.org/10.1177/1476127020904973>
- Seeber M, Meoli M, Cattaneo M (2020) How do European higher education institutions internationalize? *Studies in Higher Education* 45: 145–162. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1811220>
- Shepherd NG, Hodgkinson GP, Mooi EA, Elbanna S, Rudd JM (2020) Political behavior does not (always) undermine strategic decision making: Theory and evidence. *Long Range Planning* 53: 101943. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101943>
- Shepherd NG, Mooi EA, Elbanna S, Rudd JM (2021) Deciding Fast: Examining the Relationship between Strategic Decision Speed and Decision Quality across Multiple Environmental Contexts. *European Management Review* 18: 119–140. <https://doi.org/10.1111/emre.12430>
- SIES (2024) Instituciones de educación superior vigentes. <https://www.mifuturo.cl/instituciones-de-educacion-superior-en-chile/> (Cons. 31/03/2024).
- Soler M, Kim JH, Cecil B (2022) *Mapping Internationalization on U.S. Campuses: 2022 Edition*. American Council on Education. Washington DC, EE.UU. 74 pp.
- Stier J (2004) Taking a critical stance toward internationalization ideologies in higher education: idealism, instrumentalism and educationalism. *Globalisation, Societies and Education* 2: 1–28. <https://doi.org/10.1080/1476772042000177069>
- Thanos IC, Dimitratos P, Sapouna P (2017) The implications of international entrepreneurial orientation, politicization and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal* 35: 495–515. <https://doi.org/10.1177/02662426166641749>
- UCN (2024) Universidad Católica del Norte, Misión y Visión. <https://www.ucn.cl/sobre-ucn/somos-ucn/mision-y-vision/>
- Uzhegova D, Baik C (2022) Internationalisation of higher education in an uneven world: An integrated approach to internationalisation of universities in the academic periphery. *Studies in Higher Education* 47: 847–859. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1811220>