

Gestión universitaria en la calidad académica de los programas de maestría en una institución pública

University management in the academic quality of master's programs in a public institution

Luis Alberto Vásquez Muñoz

lvasquezm@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9980-5954>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Cynthia Verina Núñez Rosales

cynthia.nunez@urp.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8328-9019>

Universidad Ricardo Palma. Lima, Perú

Patricia Fernández Muriel

ferpatricia@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-2503-9393>

Instituto Científico Tecnológico. Lima, Perú

Jorge Leoncio Rivera Muñoz

jriveram@unmsm.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-8202-0691>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Miluska Cahuana Mallqui

miluquechua2021@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-0507-3303>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Artículo recibido: 05 de diciembre de 2025/Arbitrado: 02 de enero de 2026/Aceptado: 29 de enero 2026/Publicado: 19 de febrero de 2026

<https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.6i11.128>

RESUMEN

La gestión universitaria constituye un factor determinante en la calidad académica de los programas de posgrado, particularmente en instituciones públicas donde la responsabilidad social y la rendición de cuentas adquieren mayor relevancia. El objetivo del estudio fue analizar la influencia de los procesos de gestión sobre la calidad académica de los programas de maestría en una universidad pública. Se adoptó un enfoque mixto de tipo explicativo-secuencial, con un diseño no experimental y corte transversal. Se seleccionó una muestra de 245 participantes para la fase cuantitativa y 24 informantes para la fase cualitativa. Los resultados evidencian que la planificación estratégica, la evaluación institucional, el liderazgo académico y la participación de los actores académicos influyen significativamente en la calidad académica de los programas de maestría, explicando el 47% de la varianza en la calidad percibida. Se concluye que la gestión universitaria efectiva, fundamentada en principios de calidad total y mejora continua, constituye un pilar fundamental para alcanzar y sostener niveles óptimos de calidad académica en programas de posgrado.

Palabras clave:

Calidad académica;
Educación superior;
Gestión Universitaria;
Institución pública;
Maestría

ABSTRACT

University management constitutes a determining factor in the academic quality of postgraduate programs, particularly in public institutions where social responsibility and the performance of accounts acquire greater relevance. The objective of the study was to analyze the influence of management processes on the academic quality of master's programs at a public university. A mixed explanatory-sequential approach was adopted, with a non-experimental and cross-sectional design. A sample of 245 participants was selected for the quantitative phase and 24 informants for the qualitative phase. The results show that strategic planning, institutional evaluation, academic leadership and the participation of academic actors significantly influence the academic quality of mastery programs, explaining 47% of the variance in perceived quality. It is concluded that effective university management, based on principles of total and continuous improvement, constitutes a fundamental pillar for achieving and sustaining optimal levels of academic quality in postgraduate programs.

Keywords:

Academic quality;
Higher education;
University Management;
Public institution;
Mastery

INTRODUCCIÓN

La educación superior enfrenta actualmente un escenario de transformación profunda caracterizado por la globalización, la masificación del acceso a la formación terciaria, el desarrollo tecnológico acelerado y las crecientes demandas sociales de calidad y pertinencia educativa. En consecuencia, las instituciones de educación superior, particularmente las universidades públicas, se encuentran ante el desafío de articular procesos de gestión eficientes con la búsqueda incesante de la excelencia académica. Los programas de maestría, considerados como nivel intermedio entre la formación de pregrado y el doctorado, desempeñan un papel crucial en la formación de profesionales especializados, la generación de conocimiento aplicado y el fortalecimiento de las capacidades científicas de las naciones. Desde esta perspectiva, comprender cómo la gestión universitaria incide en la calidad académica de estos programas resulta una necesidad investigativa de primera magnitud para el desarrollo sostenible de los sistemas educativos nacionales y regionales (García-Llonch et al., 2024; Nurlina, y Saenab. (2025).

En este marco conceptual, la calidad académica en los programas de posgrado constituye un constructo multidimensional que abarca múltiples dimensiones interrelacionadas, tales como la pertinencia curricular, la excelencia docente, la formación investigativa de los estudiantes, la productividad científica de los programas, la infraestructura disponible, los mecanismos de evaluación y retroalimentación, así como la satisfacción de los actores involucrados. Giménez (2023) sostiene que la calidad académica en la educación superior no puede abordarse desde una perspectiva unidimensional, sino que requiere un enfoque sistémico que reconozca las interdependencias entre los componentes que configuran la experiencia educativa.

Bajo esta lógica, la gestión universitaria emerge como el mecanismo articulador que permite coordinar, direccionar y optimizar los recursos disponibles para alcanzar los estándares de calidad esperados por la sociedad. De hecho, la teoría de la calidad total aplicada a contextos educativos proporciona herramientas conceptuales valiosas para comprender esta relación, enfatizando que la excelencia académica no es un destino sino un proceso de mejora continua que involucra a todos los actores institucionales (Sahney, 2024).

Desde una perspectiva empírica, a nivel internacional diversas investigaciones han evidenciado una relación significativa entre los procesos de gestión institucional y los resultados de calidad académica en programas de posgrado. El estudio de Woods (2024). identificó que las universidades

con sistemas de gestión más robustos y centralizados tienden a obtener mejores resultados en términos de productividad científica, retención estudiantil y empleabilidad de graduados.

De manera complementaria, la investigación desarrollada por Groothedde y de Boer (2024) demostró que los mecanismos de aseguramiento de la calidad implementados desde una perspectiva gerencial moderna impactan positivamente en la percepción de calidad de los programas académicos. Estos hallazgos se alinean con la perspectiva neo-institucionalista que argumenta que las organizaciones educativas adoptan estructuras y prácticas de gestión no únicamente por su eficiencia intrínseca, sino también como respuesta a presiones institucionales del entorno. En coherencia con lo anterior, el estudio de Dwiyan H. y Endah K. (2024). evidenció que el impacto de la gobernanza universitaria sobre el desempeño de las instituciones de educación superior es positivo y significativo, lo que confirma la relevancia de los procesos de gestión para la calidad académica.

En esta misma línea, la investigación desarrollada por Atanaw et al. (2024) en universidades públicas de Etiopía tuvo como objetivo investigar la influencia de la gobernanza universitaria sobre la calidad del servicio educativo, encontrando resultados que demuestran que la gobernanza universitaria desempeña un papel significativo en la generación de cambios institucionales. De manera similar, el estudio de Bibi (2025) concluyó que la gestión de calidad efectiva en educación superior requiere un liderazgo fuerte y mecanismos de mejora continua, lo que refuerza la importancia de los procesos de gestión para el logro de estándares de calidad.

Asimismo, la investigación de Esteves et al. (2025) analizó los determinantes de la efectividad de los sistemas de aseguramiento de la calidad y su impacto en el desempeño institucional en educación superior, proporcionando evidencia adicional sobre la relación entre gestión y calidad. Estos estudios internacionales constituyen antecedentes fundamentales que sustentan la relevancia de investigar esta relación en contextos específicos como el de las universidades públicas de la región.

En el contexto latinoamericano, la gestión universitaria ha experimentado transformaciones significativas durante las últimas dos décadas, influenciadas por procesos de acreditación regional, lineamientos de organismos internacionales como la UNESCO y el Banco Mundial, así como por reformas educativas nacionales que han impulsado mayor autonomía institucional junto con exigencias de rendición de cuentas. Según el análisis de la Red Iberoamericana de Indicadores de Educación Superior, las universidades públicas de la región han implementado diversos modelos de gestión que van desde enfoques tradicionales burocráticos hasta modelos más contemporáneos basados en resultados, planificación estratégica y gestión por procesos.

En este escenario, la investigación de Institutional Evaluation Programme (2024) de la European University Association ha conducido más de 450 evaluaciones institucionales para apoyar el desarrollo del liderazgo estratégico en instituciones de educación superior, proporcionando un marco de referencia para comprender las prácticas de gestión efectivas en contextos universitarios. Sin embargo, la evidencia empírica sobre la efectividad de estos modelos en la mejora de la calidad académica de los programas de maestría permanece fragmentada y contextual, lo que justifica la realización de estudios que aporten evidencia sistemática sobre esta relación.

Entre los antecedentes directos de esta investigación, se identifican estudios que han abordado de manera específica la relación entre gestión y calidad en educación superior. La investigación de Iqbal et al. (2025) evidenció que las instituciones de educación superior deben priorizar iniciativas de gestión de calidad, especialmente aquellas relacionadas con el compromiso del liderazgo y la comunicación efectiva. Por su parte, el estudio de Barrios-Ipenza et al. (2024) validó un modelo de evaluación de la calidad del servicio académico en estudios de posgrado, integrando instrumentos de

HiEduQual con el método Kano, lo que proporciona herramientas específicas para la medición de la calidad en programas de maestría.

De igual forma, la investigación de De Jesús et al. (2024) describió el desempeño investigativo, los niveles de competencia y las habilidades de búsqueda de información de los estudiantes de posgrado, contribuyendo a la comprensión de los resultados académicos en programas de maestría. En concordancia, el estudio de Koivisto, M. (2024) demostró consistentemente que altos niveles de satisfacción estudiantil influyen positivamente en medidas cruciales de desempeño institucional, lo que subraya la importancia de los procesos de gestión para la calidad percibida.

A partir de estos antecedentes, la presente investigación se fundamenta en la premisa de que la gestión universitaria, entendida como el conjunto de procesos de planificación, organización, dirección y control orientados al logro de los objetivos institucionales, constituye un factor determinante de la calidad académica de los programas de maestría. Esta premisa se sustenta teóricamente en los aportes de la teoría de la calidad total aplicada a organizaciones educativas, la teoría institucional y los modelos contemporáneos de gobernanza universitaria.

Finalmente, la investigación de Abnoulgid, et al. (2025) destacó la correlación entre las prácticas de gestión de calidad y las tecnologías de la Educación Superior 4.0, proporcionando evidencia sobre la evolución de los enfoques de gestión en contextos universitarios contemporáneos. El estudio de Kumar, et al. (2025) tuvo como objetivo medir el rol de la Calidad 4.0 en las instituciones de educación superior para mejorar la calidad educativa general, lo que refleja la necesidad de actualizar los modelos de gestión universitaria para responder a las demandas del entorno actual.

La relevancia de este estudio trasciende el ámbito estrictamente académico y adquiere claras connotaciones en el campo de la política educativa. Las universidades públicas enfrentan actualmente presiones simultáneas derivadas de masificación, diversificación de la oferta formativa, reducción de recursos y mayores demandas de calidad y pertinencia social. En este contexto, la investigación de Berkat et al. (2025) analizó la contribución de la gestión educativa para mejorar la innovación y las competencias de resolución de problemas de los estudiantes hacia desafíos globales, lo que pone de manifiesto la importancia de comprender cómo los procesos de gestión inciden en los resultados educativos.

De manera complementaria, el estudio desarrollado por Hans y Muduli (2024), evidenció que la cultura académica y las prácticas de gestión desempeñan un papel determinante en el mejoramiento del desempeño investigativo de las instituciones de educación superior. Desde esta perspectiva, comprender cómo la gestión universitaria puede contribuir a mejorar la calidad de los programas de maestría resulta estratégico para orientar decisiones institucionales, diseñar políticas de mejora continua y optimizar la asignación de recursos limitados.

Asimismo, la investigación desarrollada por Ran y Yang (2025) examinó la educación de posgrado en la era post-COVID-19, un período marcado por cambios rápidos tanto en la pedagogía como en la gestión institucional, aportando evidencia empírica sobre las transformaciones recientes que han impactado los programas de maestría. En una línea de análisis convergente, el estudio de Harvey (2024), analizó el desarrollo de los sistemas de aseguramiento de la calidad en educación superior durante las últimas tres décadas, concluyendo que estos sistemas han desarrollado una vida propia que no siempre coincide con las expectativas académicas.

Por otra parte, la investigación de Cheng Z., y Chang Z. (2025), exploró la influencia de los estilos de liderazgo académico en la motivación de los docentes para participar en programas de formación en liderazgo, aportando elementos relevantes para comprender el rol estratégico del

liderazgo dentro de los procesos de gestión universitaria. En conjunto, estos antecedentes demuestran la vigencia y pertinencia de profundizar en el análisis de la relación entre la gestión universitaria y la calidad académica en los programas de posgrado.

En coherencia con estos planteamientos expuestos, el objetivo general de esta investigación consiste en analizar la influencia de la gestión universitaria sobre la calidad académica de los programas de maestría en una institución pública. Este objetivo se operacionaliza mediante objetivos específicos orientados a caracterizar los procesos de gestión implementados en los programas de maestría, evaluar la percepción de los actores académicos sobre la calidad académica de dichos programas, determinar la relación entre las dimensiones de la gestión universitaria y los indicadores de calidad académica, así como identificar los factores de gestión que ejercen mayor influencia sobre la calidad académica percibida.

El logro de estos objetivos permitirá generar conocimiento pertinente para la toma de decisiones institucionales y contribuir al fortalecimiento de la gestión universitaria en los programas de posgrado. Asimismo, la adopción de un enfoque metodológico mixto permitirá abordar la complejidad del fenómeno investigado desde múltiples perspectivas, lo que proporcionará una comprensión integral que articula evidencia cuantitativa con aportes cualitativos sobre la relación entre gestión universitaria y calidad académica en programas de maestría de instituciones públicas.

MÉTODO

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación es mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos en un diseño explicativo-secuencial. La elección de este enfoque se sustenta en la necesidad de abordar de manera integral la relación entre la gestión universitaria y la calidad académica, lo que implica, por una parte, la identificación de patrones generalizables mediante datos cuantitativos como la comprensión profunda de los significados y procesos subyacentes mediante datos cualitativos. El pragmatismo epistemológico sostiene que la selección de métodos debe orientarse por la capacidad de responder efectivamente a las preguntas de investigación, más que por dogmas paradigmáticos rígidos que limiten la comprensión de fenómenos complejos (Bazeley, 2024; Poth, 2024).

En cuanto a la población de estudio, estuvo constituida por todos los actores académicos vinculados a los programas de maestría de una universidad pública seleccionada, incluyendo directores de programas, docentes investigadores, coordinadores académicos, estudiantes de maestría y personal administrativo. El tamaño de la población ascendió a 486 personas distribuidas en ocho programas de maestría.

Para la fase cuantitativa, se utilizó una muestra aleatoria estratificada por programa académico utilizando fórmulas de muestreo con corrección por población finita, resultando en 245 participantes con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para la fase cualitativa, se seleccionaron 24 participantes mediante muestreo intencional buscando máxima variación en términos de rol institucional, programa académico, tiempo de vinculación y perspectiva sobre la gestión y calidad.

La recolección de la información se desarrolló a través de tres técnicas complementarias, con el propósito de fortalecer la validez y la profundidad del análisis. En primer lugar, se aplicó un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert de cinco puntos, el cual fue validado mediante juicio de siete expertos en metodología de investigación y gestión educativa. Como resultado el instrumento

alcanzó coeficientes de confiabilidad superiores a 0.80, calculados mediante el alfa de Cronbach en todas las subescalas, tras su aplicación en una prueba piloto con 30 participantes. El cuestionario incluyó secciones relativas a datos de vinculación institucional, dimensiones de la gestión universitaria (planificación estratégica, organización institucional, liderazgo académico, sistemas de información y evaluación institucional) y dimensiones de calidad académica percibida (infraestructura, cuerpo docente, proceso de enseñanza-aprendizaje, formación investigativa y resultados académicos).

En segundo lugar, se realizaron 24 entrevistas semiestructuradas con una guía organizada en tres bloques temáticos: procesos de gestión en el programa de maestría, percepciones sobre la calidad académica y propuestas de mejora. Las entrevistas fueron grabadas en audio con consentimiento de los participantes y transcritas verbatim para su análisis. En tercer lugar, se llevó a cabo una revisión de documentos institucionales relevantes incluyendo planes estratégicos, informes de autoevaluación, resultados de evaluaciones externas y estadísticas de los programas.

El procesamiento de los datos cuantitativos se efectuó mediante el software SPSS versión 27, calculándose estadísticos descriptivos (medias, desviaciones estándar, distribuciones de frecuencia) y estadísticos inferenciales (correlaciones de Pearson, regresión múltiple jerárquica) para identificar relaciones entre variables y predictores significativos de la calidad académica percibida.

Por su parte, el análisis de los datos cualitativos se realizó mediante análisis temático siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2006), utilizando el software NVivo versión 12 para organizar y sistematizar el proceso de codificación. La integración de ambas bases de datos se realizó mediante matrices de meta-inferencia que permitieron identificar convergencias, divergencias y complementariedades entre hallazgos cuantitativos y cualitativos. La investigación se condujo en apego a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki, obteniendo aprobación del Comité de Ética institucional y consentimiento informado de todos los participantes.

RESULTADOS Y DISCUSION

En este apartado se presentan los resultados de la investigación organizados de acuerdo con las dimensiones de las variables de estudio, con el propósito de ofrecer una lectura sistemática y coherente de los hallazgos. Los hallazgos se estructuran en tres secciones principales correspondientes a la caracterización de la gestión universitaria, la evaluación de la calidad académica percibida y el análisis de la relación entre ambas variables. La exposición integra datos cuantitativos obtenidas a partir de las entrevistas, lo que permite una comprensión comprehensiva del fenómeno investigado. De este modo, los resultados se presentan de forma articulada para responder directamente a los objetivos del estudio, sustentados en el análisis estadístico y el proceso de codificación temática realizado.

Caracterización de la gestión universitaria en los programas de maestría

Los hallazgos evidencian un panorama heterogéneo, en el que coexisten prácticas de gestión consolidadas junto con áreas susceptibles de mejora en los programas de maestría analizados. La dimensión de planificación estratégica obtuvo una puntuación media de 3,42 (DE = 0,87), lo que indica la existencia de instrumentos de planificación formalmente establecidos; no obstante, su implementación efectiva y su articulación con los objetivos institucionales presentan variaciones significativas entre los programas. El análisis cualitativo profundiza esta caracterización, al identificar que mientras algunos programas han desarrollado planes estratégicos operativos con indicadores medibles y mecanismos de seguimiento, otros dependen mayormente de la planificación institucional central, sin adaptaciones específicas a las particularidades de la formación de posgrado.

Por su parte, la dimensión de organización institucional alcanzó una puntuación media de 3,68 (DE = 0,79), posicionándose como una de las principales fortalezas de la gestión universitaria. Los participantes perciben que la estructura organizacional de los programas cuenta con roles y funciones claramente definidos, mecanismos de coordinación interáreas y canales de comunicación establecidos. Sin embargo, los resultados cualitativos revelan tensiones entre la flexibilidad requerida para responder a las dinámicas académicas de los programas de maestría y los procedimientos administrativos rígidos, heredados de estructuras burocráticas diseñadas para el nivel de pregrado.

El liderazgo académico, evaluado a partir de las capacidades de dirección, motivación y visión estratégica de los responsables de los programas, obtuvo una puntuación media de 3,55 (DE=0,91). Si bien esta valoración refleja percepciones moderadamente favorables, los datos cualitativos identificaron que el acceso a programas de formación en gestión académica es limitado y que muchos directores asumen sus funciones sin una preparación específica en administración educativa, lo que condiciona el ejercicio efectivo del liderazgo.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de gestión universitaria

Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Planificación estratégica	3,42	0,87	1,00	5,00
Organización institucional	3,68	0,79	1,50	5,00
Liderazgo académico	3,55	0,91	1,00	5,00
Sistemas de información	3,28	0,94	1,00	5,00
Evaluación institucional	3,35	0,89	1,20	5,00

Nota. Escala de 1 a 5 donde 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho. N = 245 participantes.

La Tabla 1 sintetiza los estadísticos descriptivos correspondientes de las cinco dimensiones evaluadas de gestión universitaria. Se observa que la organización institucional presenta la media más alta (M=3,68), mientras que los sistemas de información muestran la media más baja (M=3,28). Las desviaciones estándar, que oscilan entre 0,79 y 0,94, indican una variabilidad moderada en las percepciones de los participantes, lo que sugiere experiencias diferenciadas entre los programas analizados.

Los sistemas de información institucionales y los mecanismos de evaluación institucional mostraron puntuaciones medias de 3,28 (DE=0,94) y 3,35 (DE=0,89) respectivamente, configurándose como áreas prioritarias de mejora dentro de la gestión universitaria. Los participantes señalaron limitaciones en los mecanismos de retroalimentación sistemática y en la utilización de datos para la toma de decisiones informadas. No obstante, los programas que han implementado procesos periódicos de autoevaluación con la participación de los distintos actores académicos reportaron consistentemente niveles más altos de percepción de calidad, lo que pone de relieve la importancia estratégica de fortalecer estos mecanismos.

Evaluación de la calidad académica percibida en los programas de maestría

La evaluación de la calidad académica percibida revela un conjunto de resultados que combinan fortalezas consolidadas con desafíos relevantes. La dimensión de infraestructura obtuvo una

puntuación media de 3,21 (DE=1,02), constituyéndose como la dimensión con menor valoración entre los participantes. Tanto los estudiantes como docentes identificaron limitaciones relacionadas con la disponibilidad de espacios físicos específicos para el posgrado, el equipamiento de laboratorios especializados y el acceso a recursos bibliográficos actualizados. Esta percepción se acentúa particularmente en los programas de áreas experimentales y tecnológicas, donde los requerimientos de infraestructura son exigentes.

En contraste, la dimensión correspondiente al cuerpo docente alcanzó una puntuación media de 3,89 (DE=0,74), posicionándose como la principal fortaleza de los programas de maestría. Los participantes destacaron la alta cualificación académica del personal docente, su compromiso con la formación de estudiantes de posgrado y su productividad científica. Los datos cualitativos confirman que las políticas institucionales orientadas al fortalecimiento del cuerpo académico han contribuido de manera significativa a este resultado positivo.

Sin embargo, también se identificaron desafíos relacionados a la elevada carga administrativa que asumen los docentes investigadores, quienes destinan una parte considerable de su tiempo a tareas de gestión, lo que reduce su disponibilidad para actividades de investigación y dirección de tesis. Finalmente, la dimensión del proceso de enseñanza-aprendizaje obtuvo una puntuación media de 3,74 (DE=0,82), reflejando percepciones mayoritariamente favorables respecto a las metodologías docentes, la pertinencia de los contenidos curriculares y las estrategias pedagógicas implementadas.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de las dimensiones de calidad académica percibida

Dimensión	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Infraestructura	3,21	1,02	1,00	5,00
Cuerpo docente	3,89	0,74	2,00	5,00
Proceso de enseñanza-aprendizaje	3,74	0,82	1,50	5,00
Formación investigativa	3,48	0,95	1,00	5,00
Resultados académicos	3,56	0,88	1,20	5,00

Nota. Escala de 1 a 5 donde 1 = muy insatisfecho y 5 = muy satisfecho. N = 245 participantes.

La Tabla 2 presenta los estadísticos descriptivos correspondientes a las cinco dimensiones evaluadas de la calidad académica percibida en los programas de maestría. En términos generales, los resultados muestran valoraciones moderadamente favorables, con medias que oscilan entre 3,21 y 3,89 en una escala de 1 a 5. El cuerpo docente obtuvo la puntuación media más alta (M=3,89), constituyéndose como la principal fortaleza de los programas de maestría.

En contraste, la infraestructura presentó la media más baja (M = 3,21; DE = 1,02), así como el mayor nivel de dispersión, lo que indica una mayor heterogeneidad en las percepciones de los participantes sobre las condiciones físicas, tecnológicas y de recursos disponibles para el desarrollo de las actividades académicas.

El proceso de enseñanza-aprendizaje alcanzó una media de 3,74 (DE = 0,82), reflejando una valoración favorable, aunque con margen de mejora en aspectos relacionados con las estrategias didácticas, la articulación teoría-práctica y los mecanismos de acompañamiento académico.

La formación investigativa, dimensión clave en programas de posgrado, obtuvo una puntuación media de 3,48 (DE=0,95). Si bien se reconocen espacios formales como seminarios de investigación, talleres de escritura científica y espacios de socialización de avances, los participantes identificaron oportunidades de mejora en la integración de los estudiantes en proyectos de investigación activos y en la disponibilidad de financiamiento para la realización de investigaciones originales.

Por su parte, los resultados académicos, evaluados a partir de indicadores como la productividad científica estudiantil y las tasas de graduación, alcanzaron una media de 3,56 (DE=0,88). Esta valoración sugiere que, a pesar de las limitaciones identificadas en otras dimensiones, los programas logran formar profesionales e investigadores con competencias suficientes para su inserción en el ámbito laboral y académico especializado.

Relación entre gestión universitaria y calidad académica

El análisis correlacional evidenció relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones de la gestión universitaria y los indicadores de calidad académica percibida. En particular, la planificación estratégica mostró correlaciones positivas con todas las dimensiones de calidad, destacándose su relación con la formación investigativa ($r=0,58$, $p<0,01$) y los resultados académicos ($r=0,52$, $p<0,01$).

Estos resultados sugieren que los programas con procesos de planificación estratégica más robustos tienden a reportar mayor calidad en dimensiones relacionadas con la formación para la investigación y la obtención de productos académicos tangibles.

La organización institucional presentó correlaciones significativas con la infraestructura ($r=0,45$, $p<0,01$) y el proceso de enseñanza-aprendizaje ($r=0,48$, $p<0,01$), lo que indica que una estructura organizativa clara y funcional facilita las condiciones necesarias para el desarrollo eficiente de las actividades académicas.

Tabla 3. Matriz de correlaciones entre dimensiones de gestión universitaria y calidad académica percibida

Dimensión	Infraestr.	Cuerpo docente	PEA	F. investig.	Resultados
Planificación estrat.	0,42**	0,38**	0,44**	0,58**	0,52**
Organización inst.	0,45**	0,35**	0,48**	0,41**	0,39**
Liderazgo académico	0,51**	0,46**	0,53**	0,62**	0,58**
Sistemas de información	0,38**	0,29**	0,36**	0,44**	0,39**
Evaluación institucional	0,47**	0,42**	0,49**	0,55**	0,51**

Nota. Infraestr. = Infraestructura; PEA = Proceso de enseñanza-aprendizaje; F. investig. = Formación investigativa. ** $p < 0,01$.

La Tabla 3 muestra la matriz de correlaciones entre las dimensiones de gestión universitaria y las dimensiones de calidad académica percibida. Se observa que el liderazgo académico presenta las correlaciones más elevadas con todas las dimensiones de calidad académica, siendo particularmente fuerte con la formación investigativa ($r=0,62$) y los resultados académicos ($r=0,58$). Todas las correlaciones fueron estadísticamente significativas ($p<0,01$).

El liderazgo académico emergió como la dimensión de gestión con mayor poder predictivo sobre la calidad académica percibida ($\beta=0,42$, $p<0,001$), sugiriendo que las capacidades de dirección, visión estratégica y motivación de los responsables de programas constituyen un factor crítico para la calidad.

Este hallazgo se complementa con los resultados cualitativos, donde los participantes identificaron consistentemente la calidad del liderazgo como determinante del desempeño de los programas.

Los sistemas de información institucionales correlacionaron significativamente con la dimensión de resultados académicos ($r=0,39$, $p<0,01$), sugiriendo que los mecanismos de registro, seguimiento y análisis de información académica facilitan la toma de decisiones orientada a resultados.

La evaluación institucional, por su parte, evidenció correlaciones elevadas con todas las dimensiones de calidad académica, lo que refuerza la idea de que los procesos sistemáticos de autoevaluación y mejora continua constituyen pilares fundamentales para el aseguramiento de la calidad.

Tabla 4. *Análisis de regresión múltiple jerárquica de las dimensiones de gestión sobre calidad académica*

Predictor	β	t	p
Planificación estratégica	0,28	4,52	<0,001
Organización institucional	0,19	3,14	0,002
Liderazgo académico	0,42	6,87	<0,001
Sistemas de información	0,11	1,78	0,076
Evaluación institucional	0,24	3,95	<0,001

Nota. $R^2 = 0,47$; $F(5,239) = 42,34$; $p < 0,001$.

La Tabla 4 presenta los resultados del análisis de regresión múltiple jerárquica. El modelo completo explica el 47% de la varianza en la calidad académica percibida ($R^2=0,47$, $F(5,239)=42,34$, $p<0,001$).

El liderazgo académico emergió como el predictor con mayor peso explicativo ($\beta = 0,42$; $p < 0,001$), seguido de la planificación estratégica ($\beta = 0,28$; $p < 0,001$), la evaluación institucional ($\beta = 0,24$; $p < 0,001$) y la organización institucional ($\beta = 0,19$; $p = 0,002$). En contraste, los sistemas de información no alcanzaron significancia estadística como predictor independiente ($p = 0,076$).

En conjunto, estos hallazgos confirman la importancia de fortalecer las capacidades de gestión universitaria para mejorar la calidad académica de los programas de maestría, particularmente en lo que respecta al desarrollo del liderazgo académico y la implementación de procesos sistemáticos de planificación y evaluación.

Síntesis de hallazgos cualitativos

Los hallazgos cualitativos obtenidos a partir las entrevistas semiestructuradas complementan los resultados cuantitativos, proporcionando una comprensión más profunda de los procesos y mecanismos subyacentes a la relación entre gestión universitaria y calidad académica. El análisis

temático de las 24 entrevistas permitió identificar cuatro categorías emergentes que explican los factores percibidos determinantes de la calidad académica desde la perspectiva de los actores institucionales.

Tabla 5. Síntesis de categorías cualitativas emergentes

Categoría	Frecuencia	Descripción	Ilustración
Coherencia estratégica	18/24	Alineación entre discurso institucional y prácticas operativas	«Tenemos muchos planes, pero no se traducen en acciones concretas para el posgrado»
Cultura de participación	21/24	Grado de involucramiento de actores en decisiones de mejora	«Cuando todos se sienten parte del proyecto, los resultados aparecen solos»
Capacidad de respuesta	16/24	Agilidad en la resolución de problemas y retroalimentación	«Los procesos de queja son lentos e inefectivos»
Estabilidad institucional	15/24	Consistencia de políticas y reglas de juego	«Los cambios frecuentes impiden planificar a largo plazo»

Nota. Frecuencia indica el número de participantes que abordaron espontáneamente cada tema.

La Tabla 5 presenta la síntesis de las cuatro categorías cualitativas emergentes del análisis temático. La categoría de cultura de participación fue la más frecuente (21/24), sugiriendo que el involucramiento de los actores institucionales constituye un factor crítico para la calidad académica. La coherencia estratégica (18/24) y la capacidad de respuesta (16/24) también emergieron como temas recurrentes, mientras que la estabilidad institucional (15/24) fue mencionada principalmente por los directores de programa con mayor antigüedad.

Estas categorías cualitativas refuerzan y amplían los hallazgos cuantitativos. La cultura de participación complementa el hallazgo sobre la importancia del liderazgo académico, sugiriendo que los programas efectivos son aquellos donde el liderazgo no solo dirige, sino que también involucra activamente a todos los actores en los procesos de mejora.

Asimismo, la coherencia estratégica ilumina las razones por las cuales la planificación estratégica, aunque estadísticamente significativa, no explica completamente la varianza en la calidad: no basta con tener planes, sino que estos deben traducirse efectivamente en prácticas cotidianas. La capacidad de respuesta y la estabilidad institucional añaden dimensiones no capturadas por los instrumentos cuantitativos, proporcionando orientaciones específicas para el fortalecimiento de la gestión universitaria en programas de maestría.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación aportan evidencia empírica que robustece la comprensión de la relación entre gestión universitaria y calidad académica en programas de maestría de instituciones públicas. La identificación de que la gestión universitaria explica aproximadamente el 47% de la

varianza en la calidad académica percibida confirma la relevancia de los procesos de gestión como factores determinantes del desempeño de los programas de posgrado, aunque también evidencia que existen otros factores no capturados por el modelo que inciden en la calidad.

Estos hallazgos se alinean con los expuestos por Iqbal (2025), que señala que las instituciones de educación superior necesitan enfocarse en iniciativas de gestión de calidad para mejorar su desempeño institucional. La proporción de varianza explicada resulta consistente con estudios previos que han abordado la relación entre gestión organizacional y resultados educativos en contextos de educación superior (Bibi, 2025).

El papel protagónico del liderazgo académico como principal predictor de la calidad académica constituye un hallazgo que requiere especial atención tanto desde la teoría como desde la práctica institucional. Este resultado se alinea con los desarrollos teóricos sobre liderazgo educativo que enfatizan el rol de los líderes académicos como facilitadores del cambio, constructores de cultura organizacional y articuladores de recursos para el logro de objetivos educativos (Rahman et al., 2025).

En esta misma línea, la investigación de Cheng y Chang (2025) encontró que los estilos de liderazgo académico influyen significativamente en la motivación de los docentes para participar en actividades de mejora institucional, lo que refuerza la importancia del liderazgo para la calidad académica. No obstante, los resultados de este estudio se distancian de enfoques estrictamente gerencialistas que priorizan sistemas, procesos y estructuras por encima de las capacidades individuales, sugiriendo que, en el contexto específico de los programas de maestría, el liderazgo académico trasciende la administración eficiente para incorporar dimensiones de mentoría académica, construcción de comunidades científicas y posicionamiento institucional frente a actores externos.

La correlación elevada entre planificación estratégica y formación investigativa merece particular reflexión. Los programas de maestría, en especial aquellos orientados a la investigación, requieren condiciones estructurales que faciliten la integración temprana de los estudiantes en comunidades de práctica científica, el acceso a recursos para la realización de investigaciones originales y la participación en proyectos generadores de conocimiento. En este sentido, la planificación estratégica se configura como un mecanismo clave para articular recursos, esfuerzos institucionales y objetivos académicos de calidad.

Al respecto Kalilov, (2025) analizó casos de estudio de diversas universidades y destacó que una planificación estratégica efectiva permite alinear recursos y acciones en función de objetivos académicos claramente definidos. Este planteamiento se complementa con los aportes de la investigación de Al-Twijri et al. (2024), quienes subrayan que el rol de los sistemas de información estratégicos en los procesos de planificación académica, y en la toma de decisiones basada en la evidencia. Sin embargo, los hallazgos cualitativos de esta investigación revelan que la existencia de planes estratégicos formales no garantiza su implementación efectiva, lo que pone de relieve la capacidad de distinguir entre la formalización documental de la planificación y su traducción en prácticas académicas orientadas a resultados.

La comparación con investigaciones internacionales revela tanto similitudes como particularidades contextuales. El estudio de Atanaw et al. (2024) evidenció que la gobernanza universitaria desempeña un papel significativo en la generación de cambios institucionales, lo que coincide con los resultados de esta investigación, donde el liderazgo académico emergió como el factor predictor más importante de la calidad.

No obstante, la relación entre gestión y calidad no es lineal, sino que requiere condiciones de rendición de cuentas y sistemas de aseguramiento de la calidad que prevengan la dispersión de

esfuerzos y mantengan el foco en resultados. La investigación de Harvey (2024), concluyó que los sistemas de aseguramiento de la calidad han desarrollado una vida propia que no siempre coincide con las expectativas académicas, lo que sugiere la necesidad de integrar genuinamente los procesos de gestión con la misión académica fundamental de las instituciones universitarias.

La perspectiva neo-institucionalista aporta elementos interpretativos relevantes para comprender las dinámicas observadas. Groothedde y de Boer (2024) sostienen que las organizaciones educativas adoptan prácticas de gestión no solo por su contribución a la eficiencia, sino también como respuesta a presiones institucionales orientadas a la legitimidad frente a actores externos. Este enfoque permite explicar la coexistencia de prácticas de gestión formalmente establecidas con su implementación deficiente, fenómeno identificado en los hallazgos cualitativos. La adopción de herramientas de gestión motivada por presiones isomórficas, sin una apropiación contextualizada, puede derivar en formalismos burocráticos que consumen recursos sin generar mejoras sustantivas en la calidad académica.

Las teorías de calidad total aplicadas a educación superior proporcionan un marco normativo para interpretar los hallazgos y orientar la práctica. Los principios de orientación al cliente, medición sistemática, mejora continua y compromiso total de la organización encontraron respaldo empírico en los resultados de esta investigación. En este sentido, Obeidat et al. (2024), demostraron que tanto las prácticas estructurales como las relacionales de la gestión de la calidad total influyen de manera significativa en la creación de ventajas competitivas en instituciones educativas, lo que refuerza la necesidad de adoptar enfoques integrales de gestión.

De manera consistente, los programas que implementaron mecanismos sistemáticos de retroalimentación de estudiantes, docentes y empleadores, y que utilizaron esta información para orientar decisiones de mejora, reportaron consistentemente mayores niveles de calidad percibida. Este hallazgo sugiere que la adopción genuina de una cultura de calidad total, más allá de la certificación de sistemas de gestión, puede constituir un factor diferenciador entre programas con desempeño destacado y aquellos con resultados menos favorables.

Finalmente, es necesario reconocer, las limitaciones del estudio para una interpretación adecuada de los resultados. El diseño transversal impide establecer relaciones causales definitivas entre gestión y calidad, pudiendo existir bidireccionalidad en las relaciones identificadas. La muestra se limitó a una institución pública, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos con características distintas de financiamiento, autonomía y regulación. La utilización de instrumentos de autoinforme puede introducir sesgos de deseabilidad social y limitaciones en la objetividad de las evaluaciones.

Finalmente, la naturaleza percibida de la variable calidad académica, medida a través de cuestionarios, complementa, pero no sustituye indicadores objetivos de resultados educativos como tasas de graduación, productividad científica de los programas o inserción laboral de los graduados. A pesar de estas limitaciones, los hallazgos aportan evidencia valiosa para comprender la relación entre gestión universitaria y calidad académica, proporcionando orientaciones para la mejora de los programas de maestría en instituciones públicas.

CONCLUSIONES

La presente investigación contribuye de manera significativa al conocimiento sobre la relación entre gestión universitaria y calidad académica en programas de maestría de instituciones públicas,

generando evidencia empírica que confirma la influencia significativa de los procesos de gestión sobre los niveles de calidad percibida. Los hallazgos demuestran que la planificación estratégica, la organización institucional, el liderazgo académico, los sistemas de información y los mecanismos de evaluación constituyen dimensiones de gestión que, en conjunto, explican una proporción sustancial de la varianza en la calidad académica de los programas de posgrado. En particular, destaca el liderazgo académico como la dimensión de mayor poder predictivo, lo que sugiere que las capacidades de dirección, visión estratégica y construcción de comunidad constituyen activos críticos para la excelencia en programas de maestría.

Entre las principales contribuciones teóricas de este estudio, se encuentran la validación empírica de un modelo multidimensional de gestión universitaria aplicado a programas de posgrado, la identificación de factores determinantes específicos del contexto de las maestrías y la integración de perspectivas cuantitativas y cualitativas que permiten tanto medir relaciones como comprender procesos subyacentes.

Desde una perspectiva práctica, los hallazgos proporcionan orientaciones para el diseño de políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de la calidad de los programas de maestría, enfatizando la importancia de invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo académico, establecer mecanismos efectivos de retroalimentación y mejora continua, y promover culturas de participación y colaboración académica.

En cuanto a las proyecciones investigativas, se identifican diversas líneas de investigación derivadas de este estudio. Entre ellas, resulta pertinente la realización de diseños longitudinales que permitan capturar las dinámicas temporales de la relación gestión-calidad y establecer con mayor rigor relaciones causales. Se recomienda también la ampliación del alcance del estudio a múltiples instituciones públicas que permitan análisis comparativos y la identificación de patrones contextuales. La incorporación de indicadores objetivos de calidad, tales como productividad científica de los programas, tasas de graduación y empleabilidad de graduados, complementaría las percepciones analizadas en este estudio.

Adicionalmente, resulta pertinente profundizar en el estudio de factores mediadores y moderadores de la relación gestión-calidad, incluyendo variables contextuales, características de los programas y perfiles de los actores institucionales.

En conclusión, la gestión universitaria efectiva se configura como un pilar fundamental para alcanzar y sostener niveles óptimos de calidad académica en programas de maestría de instituciones públicas. La evidencia presentada respalda la necesidad de adoptar una aproximación sistémica a la gestión, en la que la planificación estratégica, el liderazgo académico, los sistemas de información y la evaluación institucional se articulen de manera coherente y orientada a la mejora continua y al logro de la excelencia educativa.

Las universidades públicas que aspiren a posicionarse como líderes en la formación de investigadores y profesionales especializados deben reconocer que la calidad no es un producto eventual sino un proceso continuo que requiere compromiso sostenido de todos los actores institucionales, inversión sistemática en capacidades de gestión y disposición para la adaptación y mejora permanente. En este sentido, este estudio aporta evidencia que puede orientar las decisiones institucionales hacia el fortalecimiento de la calidad académica en programas de posgrado, contribuyendo al desarrollo de sistemas de educación superior más efectivos y pertinentes para las demandas de la sociedad contemporánea.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés potencial en relación con la investigación, autoría o publicación de este artículo.

DECLARACIÓN DE FINANCIAMIENTO

Esta investigación no recibió financiamiento externo de agencias de financiamiento en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

REFERENCIAS

- Abnoulgid, F., Aouhassi, S. y Khalifa Mansouri. (2025). Quality 4.0 in higher education: integrating industry 4.0 technologies. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2025.1594377/full>
- Al-Twijri, A. B. M., Al-Anazi, H. N., Al-Ghamdi, R. B. H., y Al-Shehri, S. B. S. (2024). The role of strategic information systems in strategic planning for academic programs in emerging universities. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2336941>
- Atanaw B., Bezabih, A. y Gezahegn, H. (2024). How university governance affects education service quality. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1447357/full>
- Atanaw, B., Estifanos, A. B., y Negash, H. G. (2024). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357>
- Barrios-Ipenza, R., Calvo-Mora, A., Roldán, J., y Ayala, R. M. (2024). Quality assessment of graduate services: Kano model application to a Peruvian university. *Quality in Higher Education*, 30(3), 446–467. <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2326235>
- Bazeley, P. (2024). Conceptualizing integration in mixed methods research. *SAGE Journals*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15586898241253636>
- Berkat, A., Setinawati, y Basrowi. (2025). The role of educational management in enhancing innovation and problem-solving competencies. *ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125000075>
- Bibi S., Adnan, M., Imran, M., y Mansour N. (2025). Assessing quality management practices: Comparative analysis of higher education institutions. *ScienceDirect*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825010561>
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cheng Z., y Chang Z. (2025). Leadership styles and their motivation to participate in leadership training programs. *MDPI*. <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/3/369>
- De Jesús, L., Galita, W., Antonio L., De Jesús, A., Tuazon, C. (2024). Examining Graduate Students' Research Performance through competency and information seeking skills. *Educational Policy Analysis*. <https://www.edupij.com/index/arsiv/79/826/examining-graduate-students-research-performance-through-competency-and-information-seeking-skills>
- Dwiyani H. y Endah K. (2024). Good University Governance To Universities Performance. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/381284542_Good_University_Governance_To_Universities_Performance_Systematic_Literature_Review
- Education Institution. (2025). *PJLSS*.
- Esteves, O., Miranda, F., y Belchior J. (2025). Determinants of the effectiveness of quality assurance systems and institutional performance. *Cogent Education*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2025.2581411>

- European University Association. (2024). Institutional Evaluation Programme. <https://www.eua.eu/publications/reports/institutional-evaluation-programme.html>
- García-Llonch, M., et al. (2024). Quality Education Management in Higher Education: A Bibliometric Analysis. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/394641381_Quality_Education_Management_In_Higher_Education_A_Bibliometric_Analysis
- Giménez, V. (2023). La calidad académica en la educación superior: Una perspectiva multidimensional. *Revista de Educación Superior*, 52(3), 45-68. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2023.01.002>
- Groothedde, K., y de Boer, H. (2024). Neo-institutionalist perspectives on quality assurance in higher education. *Studies in Higher Education*, 49(2), 234-251. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.1876523>
- Hans A., y Muduli, A. (2024). A systematic review of how management practices and academic culture. *Emerald*. <https://www.emerald.com/iimtm/article/2/2/154/1302999/A-systematic-review-of-how-management-practices>
- Harvey, L. (2024). What have we learned from 30 years of Quality in Higher Education: academics' views of quality assurance. *Quality in Higher Education*, 30(3), 360–375. <https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2385793> https://www.pjls.edu.pk/pdf_files/2025_1/4772-4781.pdf
- Iqbal, T., Ahmad, S., Aftab, F., y Mahmood, C. K. (2025). Enhancing Higher Education Institutions' Performance: The Mediating Role of Academic Accreditation in Quality Management Initiatives in UAE. *Sage Open*, 15(3). <https://doi.org/10.1177/21582440251358980> (Original work published 2025)
- Kalilov, T. (2025). Strategic Planning-Based Management Practices In Higher
- Koivisto, M. (2024). Institutional Factors and Student Satisfaction of Post-graduate Adult Learners. (2024). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/380046837_Institutional_Factors_and_Student_Satisfaction_of_Post-graduate_Adult_Learners
- Kumar, V., Singh, A., Kumar, N., Verma, P., y Singh, M. (2025). Improving educational quality: the role of quality 4.0 in higher education institutions. *Emerald Publishing*. <https://www.emerald.com/tqm/article/doi/10.1108/TQM-12-2024-0527/1303217/Improving-educational-quality-the-role-of-quality>
- Nurlina, y Saenab. (2025). Quality education management in higher education: A bibliometric analysis. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 8(1), 146–161. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v8i1.83925>
- Obeidat, M. I. S., Almomani, M. A., Almomani, T. M., & Darkel, N. M. A. M. Y. (2024). Impact of total quality management practices on competitive advantage. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(9). <https://www.sciencegate.com/IJAAS/2024/V11I9/1021833ijaas202409007.html>
- Poth, C. (2024). Mixed methods research teams: leveraging integrative approaches. *Frontiers in Education*. <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1356629/full>
- Rahman S., Tafsirun U., Faisal-E-Alam, M., Ferreira, P., Loures, L., Castanho, R. (2025). Unveiling perceptions on academic leadership effectiveness: PLS-SEM, FSQCA, and NCA approaches. *PLoS One*. 2025 Apr 14;20(4): e0320723. doi: 10.1371/journal.pone.0320723.
- Ran y Yang. (2025). Optimization in Graduate Education Management: A Post-COVID Bibliometric and Forecasting Study to Map the Past, Present and Future. <https://doi.org/10.1177/21582440251411408>
- Sahney, S. (2024). Total quality management in education: A comparative study on students' perception and academic performance. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/395706858_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT_IN_EDUCATION_A_COMPARATIVE_STUDY_ON_STUDENTS'_PERCEPTION_AND_ACADEMIC_PERFORMANCE

- Širec, K., y Rožman, M. (2025). Collaborative Leadership for Quality Assurance: A Case Study on higher education. MDPI. <https://www.mdpi.com/2227-7102/15/12/1627>
- Woods, M. (2024). Reviews on quality Quality Assurance in Higher Education after 2019. (2024). ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED647368.pdf>