

Modèle de gestion et innovation institutionnelle comme déterminants de la performance universitaire : le cas de l'Université Bernardo O'Higgins (2008–2026)

Management model and institutional innovation as determinants of university performance: the case of Universidad Bernardo O'Higgins (2008–2026)

Modelo de gestión e innovación institucional como determinantes del desempeño universitario: el caso de la Universidad Bernardo O'Higgins (2008–2026)

Ruff-Escobar, Claudio

Universidad Bernardo O'Higgins, Centro de Investigación Institucional, Chile
cruff@ubo.cl

 <https://orcid.org/0000-0003-1954-0800>

Rodríguez-Ponce, Emilio

Universidad de Tarapacá, Instituto de Alta Investigación, Chile
erodriguez@uta.cl

 <https://orcid.org/0000-0003-4861-002X>

Ruiz-Toledo, Marcelo

Universidad Bernardo O'Higgins, Centro de Investigación Institucional, Chile
mruiz@ubo.cl

 <https://orcid.org/0000-0003-1865-7839>

Leyva-Vázquez, Maikel

Universidad Bolivariana del Ecuador, Équateur

Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Matemáticas y Física, Équateur

maikel.leyvav@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0001-7911-5879>

Hadjitchoneva, Juliana

New Bulgarian University, Department of Administration and Management,

Bulgarie

hadjitchoneva@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0001-7497-8245>

Résumé

Cet article a pour objectif d'analyser l'articulation entre le modèle de gestion universitaire et l'innovation institutionnelle comme facteur explicatif de la performance universitaire dans un contexte périphérique, à partir du cas de l'Université Bernardo O'Higgins entre 2008 et 2026. La méthode repose sur une étude de cas unique à caractère longitudinal, fondée sur l'analyse documentaire, des données quantitatives descriptives et une classification interprétative des innovations selon le Manuel d'Oslo. Les résultats montrent que la combinaison entre gouvernance stratégique, discipline financière, innovation institutionnelle et suivi par indicateurs s'associe à des améliorations soutenues de la dotation académique, de la production scientifique, de la captation de financements externes, de la rétention en première année, de l'accréditation institutionnelle et de la soutenabilité financière. L'analyse comparative met également en évidence une efficacité relative dans la production de connaissances et une forte

couverture de gratuité étudiante. En conclusion, le modèle de gestion et l'innovation institutionnelle configurent un système cohérent de capacités dynamiques, capable de médiatiser les restrictions structurelles et les résultats institutionnels.

Mots-clés : gestion universitaire, innovation institutionnelle, Manuel d'Oslo, performance universitaire, enseignement supérieur chilien.

Abstract

This article aims to analyze the articulation between the university management model and institutional innovation as an explanatory factor of university performance in a peripheral context, based on the case of Universidad Bernardo O'Higgins between 2008 and 2026. The study used a single-case longitudinal design supported by documentary analysis, descriptive quantitative evidence, and an interpretive classification of innovations based on the Oslo Manual. The results show that the combination of strategic governance, financial discipline, institutional innovation, and indicator-based monitoring is associated with sustained improvements in academic staff, scientific output, external funding, first-year retention, institutional accreditation, and financial sustainability. Comparative analysis also reveals relative efficiency in knowledge production and a high level of tuition-free coverage. It is concluded that the management model and institutional innovation configure a coherent system of dynamic capabilities that mediates between structural constraints and institutional outcomes.

Keywords: university management, institutional innovation, Oslo Manual, university performance, Chilean higher education.

Resumen

Este artículo tiene por objetivo analizar la articulación entre el modelo de gestión universitaria y la innovación institucional como factor explicativo del desempeño universitario en un contexto periférico, a partir del caso de la Universidad Bernardo O'Higgins entre 2008 y 2026. Metodológicamente, se desarrolló un estudio de caso único de carácter longitudinal, sustentado en análisis documental, evidencia cuantitativa descriptiva y clasificación interpretativa de innovaciones según el Manual de Oslo. Los resultados muestran que la combinación entre gobernanza estratégica, disciplina financiera, innovación institucional y seguimiento por indicadores se asocia con mejoras sostenidas en la planta académica, la producción científica, la captación de fondos externos, la retención de primer año, la acreditación institucional y la sostenibilidad financiera. Asimismo, el análisis comparativo evidencia una eficiencia relativa para producir conocimiento y una alta cobertura de gratuidad estudiantil. Se concluye que el modelo de gestión y la innovación institucional configuran un sistema coherente de capacidades dinámicas, capaz de mediar entre restricciones estructurales y resultados institucionales.

Palabras clave: gestión universitaria, innovación institucional, Manual de Oslo, desempeño universitario, educación superior chilena.

Reçu : 5 juin 2026 - Accepté : 10 septembre 2026

1. Introduction

Au cours des deux dernières décennies, les établissements d'enseignement supérieur ont été confrontés à des pressions multiples et simultanées liées à l'augmentation des exigences en matière de qualité et d'accréditation, à la concurrence pour l'attraction des étudiants, à la demande croissante de productivité scientifique, à l'accélération de la numérisation des processus et aux restrictions budgétaires. La littérature comparée a montré que la combinaison entre autonomie institutionnelle et mécanismes efficaces d'allocation des ressources et de contrôle de la performance est associée à de meilleurs résultats institutionnels (Aghion et al., 2008 ; Salmi, 2009). En Amérique latine, cette dynamique se déploie dans des contextes marqués par une forte segmentation, une dépendance au financement privé et une pression réglementaire croissante, ce qui place les universités dans un champ de tensions où convergent marché, régulation publique et demandes d'inclusion sociale (Bernasconi,

2015 ; Brunner, 2000 ; Ferreyra et al., 2017 ; Parella et Speroni, 2018).

En 2021, l'Université Bernardo O'Higgins a publié une analyse de son modèle de gestion et de son impact sur les indicateurs institutionnels ainsi que sur le positionnement dans les classements universitaires, au moyen d'une approche multivariée (HJ-Biplot) évaluant des variables académiques, de qualité, de liaison avec l'environnement et de finances (Ruff et al., 2021). Cette étude a montré que certains traits administratifs et de gouvernance étaient positivement associés à la qualité, à l'enseignement et à la recherche. À partir de 2020, en dialogue avec le Manuel d'Oslo (OECD/Eurostat, 2019), l'institution a approfondi une stratégie d'innovation orientée vers des améliorations vérifiables des produits ou services éducatifs, des processus, du marketing et des résultats, matérialisée dans un portefeuille de brevets accordés au sein de juridictions étrangères. L'articulation entre architecture de gestion et innovation institutionnelle codifiée constitue, à cet égard, l'objet du présent article.

La question qui guide cette recherche est la suivante : de quelle manière l'articulation entre le modèle de gestion universitaire et l'innovation institutionnelle est-elle liée à la performance académique, organisationnelle, financière et sociale de l'Université Bernardo O'Higgins au cours de la période 2008-2026 ? Suivant cette interrogation, nous chercherons à analyser l'articulation entre le modèle de gestion universitaire et l'innovation institutionnelle comme facteur explicatif de la performance universitaire dans un contexte périphérique, à partir du cas de l'Université Bernardo O'Higgins entre 2008 et 2026. Plus spécifiquement, il s'agit : a) de caractériser l'architecture de gestion et les mécanismes d'innovation qui la complètent ; b) d'examiner leur association longitudinale avec les indicateurs de corps académique, de production scientifique, de captation de financements externes, de rétention étudiante, d'accréditation et de soutenabilité financière ; et c) d'interpréter de manière comparative l'efficacité institutionnelle dans la production de connaissances

ainsi que la fonction sociale associée à la gratuité des études.

L'hypothèse interprétative défendue dans cet article est que le modèle de gestion et l'innovation institutionnelle, loin de constituer des dimensions séparées, fonctionnent comme un système cohérent de capacités dynamiques (Teece et al., 1997) servant de médiation entre contraintes structurelles et résultats institutionnels. Dans cette perspective, l'article propose de considérer la gestion universitaire non seulement comme un agencement technico-administratif, mais aussi comme un dispositif institutionnel situé, capable d'articuler gouvernance, innovation, soutenabilité et accès dans un environnement périphérique et concurrentiel.

L'article est structuré en cinq sections supplémentaires. La première présente le cadre théorique. La deuxième expose l'approche méthodologique. La troisième développe les résultats de l'étude. La quatrième discute les principaux résultats à la lumière de la

littérature spécialisée. Enfin, la dernière section présente les conclusions.

2. Cadre théorique

Gestion stratégique et performance dans l'enseignement supérieur

La recherche comparée a montré que la combinaison entre autonomie institutionnelle et bonne gouvernance est associée à une plus grande efficacité des dépenses, à une productivité scientifique accrue et à un meilleur positionnement réputationnel dans l'enseignement supérieur (Aghion et al., 2008 ; Salmi, 2009). En Amérique latine, l'expansion des modèles privés ou mixtes a élargi la couverture éducative et renforcé l'adoption de pratiques managériales, tout en exposant les institutions à des risques liés à l'absence de standards minimaux de qualité et de mécanismes suffisants de protection des étudiants (Bernasconi, 2015 ; Brunner, 2000 ; Ferreyra et al., 2017). Dans ce contexte, le cas de l'Université Bernardo O'Higgins s'inscrit dans un débat plus large

portant sur la relation entre gestion universitaire, performance institutionnelle et adaptation organisationnelle. En particulier, l'étude développée par Ruff et al. (2021) soutient qu'une gestion holistique, articulée aux niveaux corporatif, concurrentiel et fonctionnel, exerce une influence sur la qualité ainsi que sur différents indicateurs institutionnels.

Amélioration continue, contrôle de gestion et capacités dynamiques

L'un des traits distinctifs des modèles robustes de gestion universitaire est leur capacité à traduire la stratégie en indicateurs, routines de suivi et mécanismes de correction. Dans le cas analysé, l'institution fait état d'un suivi permanent des objectifs à travers des indicateurs clés de performance, d'une reddition trimestrielle des résultats auprès des instances supérieures et de l'application systématique de mesures correctives (Ruff et al., 2021). Cette logique s'inscrit dans les approches de gestion par la performance et suit l'idée selon laquelle le contrôle de gestion

constitue une médiation entre planification et résultats (Kaplan et Norton, 2004).

Par ailleurs, ce type d'architecture peut être interprété à partir de la perspective des capacités dynamiques, entendues comme l'aptitude organisationnelle à détecter des opportunités, à les exploiter et à reconfigurer ressources et processus dans des environnements changeants (Teece et al., 1997). Selon cette lecture, l'innovation institutionnelle codifiée n'apparaît pas comme un résultat isolé, mais comme un artefact organisationnel qui matérialise des capacités, les rend reproductibles et favorise leur soutenabilité dans le temps. Par conséquent, l'amélioration continue ne se limite pas à un principe normatif de gestion, mais prend la forme d'une capacité institutionnelle à adapter les processus, corriger les écarts et stabiliser les apprentissages.

Discipline financière : WACC, réinvestissement et endettement limité

La relation entre gouvernance et performance universitaire ne peut être comprise

indépendamment de la dimension financière. Dans le cas étudié, l'enseignement de premier cycle et de troisième cycle, la recherche et la liaison avec l'environnement sont évalués comme des projets soumis à des critères de coût moyen pondéré du capital (*Weighted Average Cost of Capital*, WACC), ce qui introduit une logique de discipline dans l'allocation des ressources (Ruff et al., 2021). À cela s'ajoutent le réinvestissement intégral des excédents et un endettement limité, configurant une architecture financière orientée vers le maintien de l'expansion institutionnelle sans compromettre la stabilité organisationnelle.

D'un point de vue analytique, le WACC fonctionne comme un mécanisme de comparaison entre initiatives et de hiérarchisation des investissements, compatible avec la soutenabilité financière et avec la mission universitaire (Modigliani et Miller, 1963). Cette rationalité permet de réduire l'asymétrie entre les différentes dimensions de la performance, en évaluant les investissements dans l'innovation organisationnelle selon des critères

comparables à ceux appliqués dans les domaines académiques. En ce sens, la discipline financière ne constitue pas une composante séparée du modèle, mais une condition de possibilité pour l'articulation entre gestion, innovation et performance institutionnelle.

Innovation institutionnelle à partir du Manuel d'Oslo

Le Manuel d'Oslo définit l'innovation comme la mise en œuvre d'un produit ou d'un processus nouveau ou significativement amélioré, ainsi que des innovations organisationnelles et de marketing (OECD/Eurostat, 2019). Cette perspective est particulièrement pertinente pour l'analyse universitaire, puisqu'elle permet de classifier des innovations au-delà de la recherche et développement au sens strict et exige des preuves de mise en œuvre, favorisant ainsi la traçabilité et l'évaluation de l'impact.

Dans l'enseignement supérieur, l'innovation institutionnelle peut se manifester à travers la refonte curriculaire, l'assurance qualité,

les services étudiants, les plateformes de gestion académique et les mécanismes de liaison et de transfert. Conçue comme une capacité organisationnelle, elle contribue à reconfigurer les processus, standardiser les opérations, réduire les coûts de coordination et renforcer l'adaptabilité institutionnelle. Selon cette approche, l'innovation n'apparaît pas séparée de la gouvernance, mais articulée avec celle-ci comme partie intégrante d'une même architecture institutionnelle. Ainsi, le Manuel d'Oslo offre un cadre pertinent pour interpréter des innovations qui n'introduisent pas seulement de la nouveauté, mais réorganisent également les capacités et renforcent la cohérence opérationnelle de l'université.

3. Méthodologie

Design de recherche et approche

L'étude adopte un design de recherche à cas unique suivant une approche longitudinale, intégrant des données correspondant à la période 2008–2026. La recherche présente un caractère qualitatif-interprétatif, appuyé

par des données quantitatives descriptives. Il ne s'agit ainsi pas d'estimer des relations causales au sens strict, mais de comprendre de quelle manière l'articulation entre le modèle de gestion et l'innovation institutionnelle a pu s'associer à des résultats observables au fil du temps. Le dispositif analytique s'est concentré sur deux phases : une ligne de base correspondant à la période 2008–2019, documentée par Ruff et al. (2021), et une phase d'intensification de l'innovation entre 2020 et 2026, mise en évidence par le portefeuille de brevets ainsi que par les indicateurs institutionnels rapportés à la clôture de la période.

Sources

Quatre types de sources ont été mobilisés. Premièrement, l'article de référence publié par Ruff et al. (2021) sur le Modèle de Gestion UBO a été pris en compte, dans la mesure où il décrit ses composantes, ses mécanismes de contrôle et leur relation avec les indicateurs de performance académique et organisationnelle. Deuxièmement, une documentation institutionnelle complémentaire

a été examinée, incluant des rapports de gestion, des antécédents d'accréditation et des registres internes associés au développement des innovations (Universidad Bernardo O'Higgins, 2025). Troisièmement, des données quantitatives longitudinales relatives à la productivité scientifique, aux financements externes, à la composition du corps académique, à la gratuité des études, à la rétention étudiante et aux brevets OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, ou WIPO, en anglais) ont été intégrées. Quatrièmement, le Manuel d'Oslo (OECD/Eurostat, 2019) a été utilisé comme cadre de référence pour classer les innovations identifiées. L'intégration d'un panel comparatif d'universités chiliennes pour la période 2022–2024 a permis de contextualiser l'efficacité institutionnelle dans la production de connaissances.

Approche analytique

L'approche analytique s'est articulée sur trois niveaux. Premièrement, une analyse documentaire a été réalisée afin de décrire l'architecture

du modèle de gestion, ses routines de suivi et ses mécanismes de coordination. Deuxièmement, une analyse descriptive longitudinale des indicateurs institutionnels – corps académique, mesuré à travers les équivalents temps plein et la proportion de docteurs ; publications indexées dans WoS et Scopus ; financements externes ; rétention en première année ; gratuité et brevets – a été menée dans le but d'identifier des tendances soutenues dans le temps. Troisièmement, une classification interprétative du portefeuille de brevets a été effectuée selon les catégories du Manuel d'Oslo, complétée par une analyse comparative de l'efficacité dans la production de connaissances par rapport à un panel d'universités chiliennes. La triangulation de ces trois approches a permis d'articuler des données organisationnelles, quantitatives et comparatives dans une même interprétation analytique.

Considérations de validité et limites

La validité interne de l'étude repose sur la triangulation entre sources documentaires, données quantitatives longitudinales et registres formels d'innovation. La validité externe, propre

à une étude de cas unique, demeure limitée et doit être comprise comme une capacité explicative située plutôt que comme une possibilité de généralisation statistique. La classification des innovations à partir du Manuel d'Oslo a été réalisée de manière interprétative, en tenant compte de la portée fonctionnelle suggérée par les titres et mémoires techniques des brevets. En conséquence, de futures recherches pourraient renforcer cette approche au moyen de mesures portant sur l'adoption effective, l'usage soutenu des dispositifs innovants et l'application de designs comparatifs de type quasi-expérimental.

4. Résultats

Consolidation opérationnelle du modèle: gouvernance, contrôle et architecture organisationnelle

Le Modèle de Gestion UBO a été décrit comme une structure flexible et dynamique facilitant la coordination horizontale entre vice-rectorats, facultés, écoles, directions et centres. La planification académique a été

centralisée au sein des instances supérieures puis mise en œuvre dans les unités académiques, ce qui a permis d'aligner la stratégie sur une exécution décentralisée (Ruff et al., 2021). Une caractéristique essentielle du modèle résidait dans la combinaison entre autonomie opérationnelle et contrôle de gestion, exprimée à travers le suivi permanent des objectifs au moyen d'indicateurs clés de performance, la reddition périodique des résultats aux instances supérieures et l'application systématique de mesures correctives. Plutôt que de fonctionner comme une juxtaposition d'unités déconnectées, cette architecture s'est consolidée comme un système de coordination horizontale dans lequel la planification académique et administrative était articulée à des dispositifs continus de suivi et de rétroaction.

Discipline dans l'allocation des ressources: WACC, réinvestissement et endettement limité

Le modèle institutionnel a appliqué des critères d'évaluation financière aux programmes

et projets d'enseignement, de recherche et de liaison avec l'environnement, au moyen du coût moyen pondéré du capital (WACC) utilisé comme taux d'actualisation (Ruff et al., 2021). De manière complémentaire, l'institution a signalé le réinvestissement intégral des excédents ainsi que l'existence de limites à l'endettement. Ce dispositif a permis d'ordonner le portefeuille institutionnel, de prioriser les initiatives présentant des retours académiques et de préserver la soutenabilité financière. L'évaluation financière des programmes et le réinvestissement des excédents ont ainsi fonctionné comme des composantes d'un schéma visant à concilier expansion, contrôle et stabilité organisationnelle, créant une base sur laquelle se sont ensuite articulés les processus de renforcement académique, d'innovation et d'amélioration de la performance.

Renforcement des capacités académiques et scientifiques

Le renforcement des capacités académiques et scientifiques a constitué l'un des effets

les plus visibles du modèle. Le Tableau 1 a présenté l'évolution du corps académique entre 2012 et 2025, incluant les équivalents temps plein, le nombre d'enseignants-chercheurs et la proportion de docteurs, en tant qu'indicateurs du renforcement du capital humain avancé.

Tableau 1. Évolution du corps académique de l'UBO : ETP, nombre d'universitaires et pourcentage de docteurs (2012–2025)

Année	ETP	Universitaires	% docteurs
2012	9,77	29	7,55
2014	28,45	59	15,30
2016	42,04	82	14,83
2018	70,86	129	19,37
2020	99,98	137	30,02
2022	135,75	164	33,85
2024	124,70	159	33,18
2025	121,59	157	32,80

Note : ETP = équivalent temps plein. Élaboration propre à partir des données du Service d'Information sur l'Enseignement Supérieur et de la Direction de l'Analyse et de la Recherche Institutionnelle ainsi que du Contrôle de Gestion de l'UBO. Sélection d'années représentatives.

Les données ont mis en évidence une expansion significative tant du corps académique que de la participation relative des docteurs, laquelle est passée de 7,55 % en 2012 à 32,80 % en 2025. Cette évolution a renforcé les capacités institutionnelles à soutenir l'enseignement, la recherche et l'amélioration de la qualité. Parallèlement, l'institution a présenté une augmentation soutenue des publications indexées dans WoS (*World of Science*) et Scopus entre 2010 et 2025, avec une expansion particulièrement marquée à partir de la seconde moitié de la période, accompagnée d'une tendance ascendante des financements externes ainsi que des investissements en recherche et innovation entre 2014 et 2024. En outre, dans la ligne de base rapportée par Ruff et al. (2021), la rétention en première année a connu une augmentation significative et soutenue à partir de 2016, dépassant les moyennes nationales sur la période considérée.

Efficacité relative dans la production de connaissances

Le Tableau 2 ci-dessous situe la performance de l'Université Bernardo O'Higgins par rapport à un panel d'universités chiliennes pour la période 2022–2024. Malgré des revenus opérationnels par étudiant substantiellement inférieurs à ceux d'institutions disposant de ressources plus importantes, l'université a atteint des niveaux significatifs de productivité scientifique et d'intensité innovatrice, avec 386 publications et 26 brevets WIPO au cours du triennat.

Tableau 2. Indicateurs d'efficacité dans la production de connaissances dans les universités chiliennes (2022–2024)

Université	Revenus op./étud. (milliers CLP)	Publ. 2022–2024	Publ./revenus	Brevets WIPO	% gratuité
U. de Los Andes	20.696	556	0,027	35	0,00
P. U. Católica de Chile	13.451	3.804	0,283	132	29,09
Universidad de Chile	12.956	3.902	0,301	258	44,71
U. de Concepción	9.035	1.824	0,202	105	58,64
U. de La Frontera	8.213	1.021	0,124	25	62,07
U. Adolfo Ibáñez	7.579	661	0,087	14	0,00
P. U. Católica de Valparaíso	6.827	1.175	0,172	12	59,54
U. de Antofagasta	6.921	360	0,052	18	45,94
U. de Talca	6.549	752	0,115	16	71,83
U. Católica del Norte	6.384	758	0,119	22	49,89
U. Bernardo O'Higgins	3.239	386	0,119	26	76,59

Note : Revenus opérationnels par étudiant en milliers de pesos chiliens (CLP). Publ. = publications indexées WoS/Scopus. Brevets WIPO accordés durant la période. Élaboration propre à partir des informations publiques du Service d'Information sur l'Enseignement Supérieur et des registres institutionnels.

Le ratio brevets/revenus opérationnels (0,803) a placé l'Université Bernardo O'Higgins au-dessus de plusieurs institutions traditionnelles, tandis que le ratio publications/revenus (0,119) a égalé celui de l'Université Catholique du Nord et dépassé celui de plusieurs universités disposant d'une base de ressources plus élevée. Cette combinaison – faibles revenus par étudiant et performance compétitive en matière de publications et de brevets – suggère une utilisation relativement efficace des ressources disponibles ainsi qu'une capacité institutionnelle à transformer les contraintes financières en résultats observables. À cette efficacité s'ajoute une dimension sociale importante : 76,59 % des étudiants de l'université de la période étudiée ont bénéficié de la gratuité des études, proportion supérieure à celle de plusieurs universités du panel, ce qui indique que la soutenabilité du modèle ne s'est pas uniquement articulée autour de l'équilibre financier, mais également autour de l'accès et de la rétention étudiante.

Innovation institutionnelle 2020–2026: preuves brevetées et classification Oslo

Le portefeuille de 17 brevets accordés entre 2021 et 2026 a constitué un témoignage d'innovation en gestion universitaire. Le Tableau 3 ci-dessous présente la liste des brevets ainsi qu'une classification interprétative selon le Manuel d'Oslo, fondée sur la portée fonctionnelle suggérée par les titres et mémoires techniques. La distribution par catégories met en évidence une concentration prédominante d'innovations de processus et de caractère organisationnel, suivies d'innovations hybrides de produit ou service combinées à des processus, ainsi que d'innovations de marketing ou de résultat associées à la communication institutionnelle, à la liaison avec l'environnement et à la traçabilité du profil de sortie des diplômés. La progression temporelle suggère une expansion de la portée fonctionnelle, initiée par des dispositifs centrés sur la gestion interne et l'assurance qualité et évoluant vers des développements liés au

développement académique, à l'attention
multicanale, à la communication durable
et au suivi curriculaire.

Tableau 3. Brevets accordés à l'UBO (2021–2026) et classification Oslo (interprétative)

Année	Pays	Brevet (titre abrégé)	Type Oslo prédominant	Domaine d'impact
2021	Australie	Strategic management in educational services	Processus/organisationnel	Direction stratégique, contrôle et services
2021	Allemagne	Studenten Service Management	Processus	Services étudiants, accompagnement
2021	Australie	Assess quality through students' perception	Produit/service + processus	Assurance qualité, évaluation
2021	Australie	Quality assurance system for a university	Processus/organisationnel	Assurance institutionnelle, amélioration continue
2022	Allemagne	Academic hierarchization system	Processus	Hierarchisation académique, carrière
2022	Allemagne	Online strategic management for decision-making	Processus/organisationnel	Gestion stratégique numérique, analytique
2022	Allemagne	Optimizing internal academic processes	Processus	Efficacité et standardisation académiques
2022	Allemagne	Adaptable system for interactive teaching	Produit/service + processus	Enseignement
2022	Afrique du Sud	System for optimizing internal academic processes	Processus	Efficacité académique
2023	Allemagne	Large format documents digitizing & managing	Processus	Gestion documentaire, productivité
2023	Allemagne	Periodic HR analysis via sociodemographics	Processus/organisationnel	Gestion des ressources humaines, analytique RH

2023	Allemagne	Process map-based academic QA system	Processus	Assurance qualité par processus, traçabilité
2025	Allemagne	Modelo de comunicación sostenible	Marketing/résultat	Communication institutionnelle, réputation
2025	Allemagne	Academic expansion management device	Processus	Gestion de l'expansion, contrôle du portefeuille
2025	Allemagne	Multi-channel ticketing & service management	Processus	Centre d'assistance, expérience utilisateur
2025	Allemagne	Linkage with environment lifecycle management	Processus/résultat	Liaison avec l'environnement, rétroaction
2026	Allemagne	Compliance model for graduate profile (curricular monitoring)	Processus	Assurance qualité, traçabilité du profil de sortie

Note : Classification interprétative selon OECD/Eurostat (2019). Élaboration propre à partir de Universidad Bernardo O'Higgins (2025).

Intégration modèle-innovation et résultats institutionnels 2025

Le Modèle de Gestion UBO 2021 a su agir comme une plateforme d'absorption et de mise en œuvre de l'innovation. Les brevets ont codifié des solutions de gestion – systèmes, plateformes et dispositifs – réduisant la dépendance à l'égard de personnes précises, renforçant la traçabilité et favorisant l'extension des pratiques entre unités académiques et administratives. En cohérence avec les résultats de l'article de 2021 concernant la corrélation entre performance académique et variables financières, l'intégration entre contrôle par indicateurs clés de performance, discipline financière fondée sur le WACC et optimisation des processus innovants s'est révélée cohérente avec les résultats institutionnels rapportés au 31 décembre 2025 : une accréditation institutionnelle avancée de cinq ans, valable jusqu'en novembre 2027, ainsi qu'un EBITDA (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement) de 24 %. Dans l'ensemble, l'articulation entre architecture de gestion et innovation

institutionnelle codifiée a été associée à des améliorations observables dans cinq familles d'indicateurs : renforcement du corps académique, productivité scientifique, captation de financements externes, rétention et accès via la gratuité, ainsi que performance financière.

5. Discussion

Mécanismes explicatifs : de la gestion à la qualité et de la qualité à la performance financière

Les résultats suggèrent que l'articulation entre gestion, qualité et soutenabilité financière constitue l'un des mécanismes explicatifs centraux du cas étudié. Le travail de Ruff et al. (2021) décrit un équilibre entre autonomie et contrôle, fondé sur un suivi systématique des indicateurs et sur l'application d'actions correctives. Dans cette trajectoire, l'amélioration de la rétention apparaît comme un résultat intermédiaire clé, en raison de son effet sur la stabilité des revenus et, par cette voie, sur la capacité institutionnelle à

investir dans la qualité. Cet enchaînement est cohérent avec la littérature sur la gouvernance universitaire et la soutenabilité, qui souligne l'importance de structures organisationnelles capables de traduire des objectifs stratégiques en résultats durables (Aghion et al., 2008 ; Salmi, 2009).

Dans le cas de l'Université Bernardo O'Higgins, l'amélioration de la rétention s'articule également avec une couverture de gratuité de 76,59 %, ce qui ajoute une dimension sociale au circuit gestion-qualité-soutenabilité. Selon cette logique, la stabilisation des inscriptions ne dépend pas exclusivement d'une augmentation des frais de scolarité, mais également de la performance en matière d'assurance qualité et de la capacité institutionnelle à accompagner les trajectoires de formation dans un environnement hautement concurrentiel. Ainsi, la relation entre gestion et soutenabilité ne se limite pas à une rationalité financière, mais s'étend aussi à la continuité des parcours étudiants et à la légitimité institutionnelle.

L'innovation institutionnelle Oslo comme accélérateur du modèle

La formalisation d'innovations de gestion à travers des brevets suggère une stratégie centrée sur des processus critiques tels que l'assurance qualité, la gestion stratégique numérique, l'expérience de service, la gestion documentaire et l'analytique des ressources humaines. Dans la perspective des capacités dynamiques, ces artefacts facilitent la reconfiguration des processus, l'apprentissage organisationnel fondé sur la rétroaction et la reproductibilité des solutions institutionnelles (Teece et al., 1997). En ce sens, l'innovation institutionnelle n'apparaît pas comme un ajout externe au modèle, mais comme un mécanisme qui amplifie sa capacité d'adaptation.

La concentration du portefeuille dans des solutions liées à la gestion stratégique, à l'assurance qualité, à l'accompagnement étudiant, à la numérisation documentaire et au contrôle des processus indique que l'innovation vise prioritairement à renforcer

les capacités internes de coordination et de standardisation. Autrement dit, l'innovation se présente comme une manière de codifier l'apprentissage institutionnel plutôt que comme une finalité technologique isolée. Cette lecture est cohérente avec le Manuel d'Oslo, dans la mesure où celui-ci privilégie les innovations effectivement mises en œuvre et observables dans les processus, les services et l'organisation (OECD/Eurostat, 2019).

Efficacité, accès et fonction redistributive

L'un des résultats les plus significatifs du cas réside dans la coexistence entre efficacité relative, accès et rétention étudiante. Le Tableau 2 montre que l'université obtient des résultats notables en matière de production scientifique et d'innovation par rapport à sa base de revenus, tout en maintenant le niveau de gratuité le plus élevé du panel comparatif. Cette combinaison oblige à nuancer les lectures opposant efficacité et fonction sociale, puisque les données suggèrent que ces deux dimensions peuvent être

articulées au sein d'un même arrangement institutionnel.

Dans des systèmes fortement stratifiés comme celui du Chili, les politiques de gratuité ont élargi les opportunités d'accès, sans pour autant éliminer les inégalités structurelles affectant les trajectoires et la permanence étudiantes (Espinoza et al., 2022 ; López-Núñez et Núñez-Valdés, 2025 ; Pareja Pineda et al., 2021 ; Silva Dittborn et al., 2018). Dans ce contexte, le cas analysé montre qu'une université privée peut remplir une fonction sociale importante non seulement en élargissant la couverture, mais également en soutenant des mécanismes de rétention et d'accompagnement capables d'assurer la continuité des trajectoires étudiantes. L'efficacité observée ne doit donc pas être interprétée uniquement comme une optimisation des ressources, mais aussi comme une capacité institutionnelle à transformer des ressources relativement limitées en résultats académiques et en couverture sociale significative.

Nécessité d'une actualisation quantitative multivariée 2020–2026

Afin de renforcer les preuves empiriques du cas et d'élargir sa capacité explicative, il apparaît pertinent d'actualiser l'approche multivariée développée par Ruff et al. (2021), en intégrant la période 2020–2026 ainsi que de nouvelles variables associées à l'innovation institutionnelle. Parmi celles-ci, la couverture d'adoption des systèmes brevetés, leur usage effectif, les temps de cycle, les indicateurs de satisfaction des utilisateurs et leur éventuel lien avec la performance en matière d'accréditation présentent un intérêt particulier. Dans cette perspective, le présent article apporte un cadre conceptuel et une opérationnalisation initiale de la composante d'innovation institutionnelle, susceptibles de servir de base à un approfondissement empirique ultérieur.

Implications pour la gestion universitaire au Chili et en Amérique latine

Le cas analysé suggère au moins trois enseignements potentiellement transférables.

Premièrement, la gestion universitaire peut être comprise comme un système cohérent – gouvernance, indicateurs, processus et discipline financière – plutôt que comme une simple juxtaposition de pratiques isolées. Deuxièmement, l'innovation institutionnelle devient plus productive lorsqu'elle est examinée à la lumière du Manuel d'Oslo, ce qui permet d'éviter des formulations rhétoriques et d'exiger des preuves concrètes de mise en œuvre. Troisièmement, la codification de solutions au moyen de brevets ou d'autres mécanismes analogues peut constituer une voie de standardisation et de mise à l'échelle réduisant la dépendance à l'égard de personnes précises et favorisant la soutenabilité organisationnelle.

Dans une perspective élargie, le cas étudié renforce le caractère pertinent d'une analyse de la gestion universitaire comme un dispositif institutionnel situé, capable de faire médiation entre contraintes structurelles, exigences de qualité, concurrence et demandes d'inclusion. De cette manière, sa contribution ne se limite pas au plan technique

de l'administration universitaire, mais dialogue également avec des débats plus vastes portant sur la gouvernance, l'innovation et l'économie politique de l'enseignement supérieur dans des contextes périphériques.

6. Conclusions

Cette étude prolonge le travail de Ruff et al. (2021) en intégrant la dimension de l'innovation institutionnelle à partir du Manuel d'Oslo (OECD/Eurostat, 2019) et en apportant des preuves formelles à travers un portefeuille de 17 brevets accordés entre 2021 et 2026. Les résultats indiquent que le modèle de gestion universitaire analysé a fonctionné comme une architecture de pilotage et de contrôle capable de traduire la stratégie en performance, appuyée sur le suivi par indicateurs, la discipline financière fondée sur le WACC et une attention soutenue portée à la rétention étudiante. Dans ce cadre, l'innovation institutionnelle, entendue comme la mise en œuvre d'améliorations significatives dans les processus et les services, a renforcé le modèle en réduisant les coûts de coordination, en

améliorant la traçabilité et en accélérant les cycles d'amélioration continue.

L'articulation entre gestion et innovation a pu être associée à des améliorations observables dans cinq dimensions institutionnelles. Premièrement, un renforcement du corps académique a été constaté, exprimé par l'augmentation des équivalents temps plein et de la proportion de docteurs. Deuxièmement, une trajectoire croissante et soutenue de la productivité scientifique a été observée. Troisièmement, le cas étudié a révélé une efficacité relative dans la production de connaissances, exprimée par la relation entre publications, brevets et base de revenus. Quatrièmement, une dimension d'accès et d'inclusion sociale a été mise en évidence, manifestée par le niveau élevé de gratuité et l'amélioration de la rétention en première année. Cinquièmement, une articulation entre ces éléments et les résultats en matière de soutenabilité financière et d'assurance qualité a été constatée, reflétée dans l'accreditation avancée et dans la performance financière rapportée.

En définitive, les résultats suggèrent que le modèle de gestion et l'innovation institutionnelle n'ont pas fonctionné comme des dimensions séparées, mais comme un système cohérent de capacités dynamiques capable de faire médiation entre contraintes structurelles et résultats institutionnels. Dans une perspective plus large, le cas renforce la pertinence d'analyser la gestion universitaire comme un dispositif institutionnel situé, articulant gouvernance, soutenabilité, innovation et accès dans des contextes périphériques, plutôt que comme un simple arrangement technico-administratif.

Rôles respectifs des auteurs dans l'élaboration de la contribution :

Auteur/autrice 1 : Conceptualisation ; Rédaction – version initiale ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 2 : Conceptualisation ; Analyse formelle ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 3 : Méthodologie ; Gestion des données ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 4 : Analyse formelle ; Validation ; Rédaction – révision et correction

Auteur/autrice 5 : Investigation ; Rédaction – révision et correction

Références citées

Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell y A. Sapir (2008): *Higher aspirations: An agenda for reforming European universities*, Brussels, Bruegel.

Bernasconi, A. (ed.) (2015): *La educación superior de Chile: transformación, desarrollo y crisis*, Santiago de Chile, Ediciones UC.

Brunner, J. J. (2000): *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*, Santiago de Chile, UNESCO-IESALC.

Espinoza, O., Y. Larrondo, B. Corradi, K. Maldonado, L. Sandoval y L. E. González

(2022): «¿Contribuye la gratuidad a la permanencia en la educación superior? Percepciones de estudiantes acerca de su experiencia universitaria», *Calidad en la Educación*, 57, pp. 67-100. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n57.1245>

Ferreira, M. M., C. Avitabile, J. Botero Álvarez, F. Haimovich Paz y S. Urzúa (2017): *At a crossroads: higher education in Latin America and the Caribbean*, Washington, DC, World Bank. <http://dx.doi.org/10.1596/978-1-4648-1014-5>

Kaplan, R. S. y D. P. Norton (2004): *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Harvard Business School Press.

López-Núñez, J. C. y K. P. Núñez-Valdés (2025): «Gratuidad en la educación superior chilena: avances, limitaciones y proyecciones», *Formación Universitaria*, 18(2), pp. 161-172. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062025000200161>

Modigliani, F. y M. H. Miller (1963): «Corporate income taxes and the cost of capital: A correction», *American Economic Review*, 53(3), pp. 433-443.

OECD/Eurostat (2019): *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4th ed., Paris, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264313831-en>

Parella, S. y T. Speroni (2018): «Las perspectivas transnacionales para el análisis de la protección social en contextos migratorios», *Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia*, II(1), pp. 37-56. <http://dx.doi.org/10.23854/autoc.v2i1.59>

Pareja Pineda, C., O. Mac-Clure y C. Pérez Vázquez (2021): «Acceso a la educación universitaria y gratuidad: movilidad educacional y movilidad territorial en una región no metropolitana de Chile», *Calidad en la Educación*, 55, pp. 41-81. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n55.1021>

Ruff, C., M. Ruiz, T. Flores, C. Cornejo, R. Cortés y A. Matheu (2021): «Management model and strategic management in higher education, continuous improvement, and impact in rankings», en Á. Rocha et al., eds., *Trends and Applications in Information Systems and Technologies (WorldCIST 2021)*, Cham, Springer, pp. 285-294. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-72654-6_27

Silva Dittborn, C., C. Ramírez y M. J. Martínez (2018): «Relevancia de incorporar la formación en competencias interculturales de comunicación en la formación de pregrado de Trabajo Social en Chile», *Autoctonía. Revista de Ciencias Sociales e Historia*, II(1), pp. 108-122. <http://dx.doi.org/10.23854/autoc.v2i1.54>

Salmi, J. (2009): *The challenge of establishing world-class universities*, Washington, DC, World Bank. <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-8040-4>

Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen (1997): «Dynamic capabilities and strategic

management», *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

Universidad Bernardo O'Higgins (2025): *Registro institucional de patentes concedidas 2021-2025 e indicadores institucionales*, Dirección de Análisis Institucional y Control de Gestión, Santiago de Chile.