

Quality Assurance Review For Higher Education

Evaluarea schimbărilor organizaționale în domeniul finanțării învățământului superior – cazul UEFISCDI

Alexandru Clain

Quality Assurance Review for Higher Education, Vol. 5, Nr. 1-2, 2013, pp. 46-58

Publicat de: Consiliul Agenției Române de Asigurare a Calității în Învățământul Superior - ARACIS

Locul publicării: București, România

Tipul publicației: tipărit, online

ISSN: 2066 - 9119

Adresa: Bd. Schitu Măgureanu, nr. 1, Sector 1, București, cod poștal 050025

Telefon: +40 21 206 76 00; Fax: +40 21 312 71 35

E-mail: gar@aracis.ro

Pagină electronică: <http://www.aracis.ro/en/publicatii/qar-magazine/numarul-curent/>

Revista Quality Assurance Review for Higher Education este editată din fondurile proprii ale ARACIS și asigură sustenabilitatea proiectului “Asigurarea calității în învățământul superior din România în context european. Dezvoltarea managementului calității academice la nivel de sistem și instituțional”, Contract POSDRU/2/1.2/S/1, cod proiect 3933.

Pentru a reproduce un text din revistă este necesar acordul scris ARACIS.

Răspunderea pentru textele scrise aparține autorilor.

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a ARACIS.

Evaluarea schimbărilor organizaționale în domeniul finanțării învățământului superior – cazul UEFISCDI

Alexandru Clain*

alexclain@yahoo.com

Rezumat: Miza acestui articol este aceea de a oferi un set de explicații referitoare la dinamica proceselor de schimbare organizațională și la consecințele acestora asupra evoluției în timp a traseului organizațional. Din punct de vedere teoretic, am utilizat atât abordarea dependenței de cale, cât și abordarea capacităților dinamice, aplicând în același timp un model al schimbării organizaționale. Pentru evaluarea schimbărilor organizaționale în domeniul finanțării învățământului superior am selectat ca obiect de studiu Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării (UEFISCDI). Modelul de evaluare a schimbării pe care îl elaborez se bazează pe modelul CIPP, fiind structurat în trei etape, și anume evaluarea contextului schimbării, evaluarea proceselor de schimbare și evaluarea rezultatelor proceselor de schimbare. În ultima parte a lucrării ofer o serie de recomandări în ceea ce privește direcțiile de acțiune viitoare ale UEFISCDI.

Cuvinte cheie: evaluare, schimbare organizațională, dependență de cale, capacități dinamice, procese de autoîntărire

Abstract: The stake of this article is to offer a series of explanations regarding the dynamics of organizational change processes and their consequences on the evolution of the organizational path. From a theoretical point of view, I use the path dependence approach, as well as the dynamic capabilities approach, applying at the same time a model of organizational change. In order to evaluate the organizational changes which take place in the field of higher education financing I have selected the Executive Unit for Financing Higher Education, Research, Development and Innovation (EUFHERDI) as the object of study. The model for evaluating organizational change which I elaborate is based on the CIPP model, being structured in three steps, which are the evaluation of the context of change, the evaluation of the processes of change and the evaluation of the outcomes of change processes. In the final part of the paper I offer a series of recommendations regarding the future steps which should be taken by the EUFHERDI.

Keywords: evaluation, organizational change, path dependence, dynamic capabilities, self-enforcing processes

Introducere

Evaluarea schimbărilor organizaționale, și cu precădere a schimbărilor organizaționale din domeniul finanțării învățământului superior din România reprezintă un subiect insuficient dezvoltat în literatura de specialitate, cunoscându-se relativ puține aspecte cu privire la cauzele schimbărilor, dinamica proceselor de schimbare și mecanismele de adaptare ale organizațiilor la contextul în care își desfășoară activitatea.¹ Pentru a putea înțelege mai bine procesele de schimbare organizațională, dar și consecințele acestora, consider că trebuie oferite răspunsuri la o serie de întrebări, cum ar fi:

* Doctorand al Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, București

¹ Lucrarea de față reprezintă o sinteză a rezultatelor pe care le-am obținut în urma cercetării desfășurate pentru elaborarea lucrării de disertație cu titlul „Evaluarea schimbărilor organizaționale în domeniul finanțării învățământului superior – cazul UEFISCDI”, care a fost susținută în anul 2012

- Care sunt principalii factori care conduc la declanșarea proceselor de schimbare organizațională?
- Care este influența pe care contextul socio-economic și politic o are asupra evoluției traseului organizațional?
- Care sunt modalitățile de realizare a schimbărilor organizaționale?
- Care sunt consecințele proceselor de schimbare în termeni de creștere a eficienței și competitivității organizaționale?
- Cum este afectat traseul unei organizații de procesele dependente de cale?

Prin urmare, obiectivul central al acestei lucrări este acela de a oferi un set de explicații referitoare la dinamica proceselor de schimbare organizațională și la consecințele acestora asupra evoluției în timp a traseului organizațional prin utilizarea unui model specific de evaluare a proceselor de schimbare organizațională. Lucrarea se va centra pe evaluarea schimbărilor organizaționale apărute în perioada 1999 - 2012 în cazul Unității Executive pentru Finanțarea Învățământului Superior, a Cercetării, Dezvoltării și Inovării din România, această organizație fiind considerată reprezentativă pentru domeniul finanțării învățământului superior din România.

Din punct de vedere teoretic, lucrarea se fundamentează pe două abordări pentru a explica dinamica proceselor de schimbare organizațională. Voi face apel în primul rând la abordarea dependenței de cale, aceasta putând să ofere explicații în ceea ce privește influența evenimentelor și a deciziilor din trecut asupra traseului organizațional, subliniind în același timp rolul important pe care contextul socio-economic și politic îl are asupra declanșării unor conjuncturi critice, care pot conduce la schimbări organizaționale importante. Am utilizat de asemenea abordarea capacităților dinamice, aceasta având rolul de a explica modul în care capacitățile unei organizații sunt dezvoltate, selectate și gestionate în așa fel încât să fie asigurate randamente crescătoare, eficiența și competitivitatea unei organizații.

Pentru elaborarea modelului de evaluare a schimbării organizaționale am pornit de la modelul CIPP elaborat de Stufflebeam și Shinkfield pentru evaluarea proiectelor și a programelor publice, acesta fiind adaptat pentru evaluarea proceselor de schimbare organizațională. Astfel, evaluarea schimbării organizaționale în cazul UEFISCDI a fost structurată pe trei dimensiuni, și anume evaluarea contextului schimbărilor, evaluarea proceselor de schimbare organizațională și evaluarea rezultatelor proceselor de schimbare organizațională.

Din punct de vedere metodologic am utilizat analiza de documente, făcând apel atât la surse primare, referitoare preponderent la legislația în vigoare aplicabilă UEFISCDI și la diverse rapoarte elaborate de organizație, cât și la surse secundare de date din literatura de specialitate referitoare la studiul organizațiilor și al schimbărilor organizaționale. O parte din datele primare colectate au fost obținute prin aplicarea unui interviu structurat unor factori de decizie din cadrul UEFISCDI. Previziunea a fost utilizată pentru a trasa coordonatele evoluției UEFISCDI în perioada următoare.

Fundamentare teoretică - Dependența de cale și abordarea capacităților dinamice

Din punct de vedere al fundamentării teoretice, pentru a analiza și explica procesele de continuitate și de schimbare organizațională mă voi baza pe abordarea dependenței de cale, această abordare fiind intens utilizată în ultimele două decenii cu precădere în studiile neinstituționale.

Pierson face distincția între definiția în sens larg a dependenței de cale, care se referă la relevanța cauzală a stadiilor precedente dintr-o secvență temporală, în sensul că „istoria contează” (Pierson 2000, 252), și o definiție în sens restrâns, conform căreia, odată aleasă o cale, costurile de schimbare devin ridicate - deși există pe parcurs anumite momente în care opțiunile se pot schimba, limitările impuse de aranjamentele instituționale existente vor descuraja revenirea la alegerea inițială (Levi 2009, 120). Durand și Vergne nuantează și mai mult conceptul de dependență de cale, susținând că aceasta se manifestă în cadrul unei organizații „ca o proprietate a unor trăsături cum ar fi capacitățile,

acestea fiind obținute în condiții restrictive, și anume atunci când acțiuni repetabile și de rutină menite să ducă la îndeplinire anumite sarcini au o origine contingentă și sunt efectuate din ce în ce mai eficient datorită proceselor de întărire“ (Durand și Vergne 2011, 366). Astfel, se face o distincție fundamentală în sensul că dependența de cale nu este privită ca un proces în sine, ci ca o caracteristică a unor capabilități din cadrul unei organizații, acestea fiind cele care sunt supuse unor procese de autoîntărire, devenind în cele din urmă dependente de cale.

Schreyogg și Sydow elaborează de asemenea o teorie a dependenței de cale organizaționale în trei etape, fiecare dintre acestea având caracteristici structurale diferite – faza de preformare, faza de formare și faza de închidere (*lock-in*).

Caracteristica principală a fazei de preformare a dependenței de cale este reprezentată de numărul ridicat de opțiuni posibile din care se poate alege. Deși Mahoney consideră că în acest moment alegerile inițiale nu pot fi explicate pe baza unor evenimente anterioare sau a unor condiții inițiale (Mahoney 2000, 511), Schreyogg și Sydow susțin faptul că alegerea făcută în această primă fază pentru o anumită direcție de acțiune poate fi influențată de evenimente istorice contingente. Alegerea uneia dintre opțiunile posibile poate reprezenta momentul de declanșare al unui proces de întărire, acesta reprezentând o conjunctură critică în procesul de apariție a dependenței de cale (Koch, Schreyogg și Sydow 2009, 691). Prin urmare, elementul definitoriu al acestei faze este contingența, care presupune existența unui număr ridicat de opțiuni disponibile, neștiindu-se însă dinainte care vor fi consecințele alegerii unei anumite opțiuni.

În cea de-a doua fază a dependenței de cale, procesele de întărire devin dominante, astfel încât plaja de opțiuni devine din ce în ce mai restrânsă, fiind din ce în ce mai greu să se revină la alegerea inițială (Koch, Schreyogg și Sydow 2009, 692). Dominanța acestor procese de întărire poate fi explicată cu ajutorul randamentelor crescătoare. Randamentele crescătoare se referă la faptul că alegerea sau îndeplinirea repetată a unei acțiuni conduce în timp la obținerea unor beneficii mai mari (Page 2006, 88). În momentul în care se dobândește un avantaj competitiv, feedback-ul pozitiv va duce la apariția fenomenului de închidere (Arthur 1994 *apud* Pierson 2000, 254). În cele din urmă, ca o consecință a creșterii profiturilor și a beneficiilor, actorii vor fi motivați să se concentreze pe alegerea pe care au făcut-o inițial și să continue pe calea respectivă.

În faza de închidere, plaja de opțiuni posibile devine din ce în ce mai restrânsă, ajungându-se în cele din urmă la un tipar de acțiune dominant, ceea ce face ca orice alte opțiuni din afara câmpului opțiunilor disponibile să nu mai fie fezabile, manifestându-se astfel fenomenul de închidere. În cazul organizațiilor, Koch, Schreyogg și Sydow propun înțelegerea fazei de închidere într-un sens mai puțin restrictiv. Astfel, se poate identifica o cale centrală pe care o urmează o organizație, însă pot exista variații și schimbări în tiparele reale de acțiune ale organizațiilor. Cu toate acestea, existența acestor mici variații și schimbări nu înseamnă ca organizațiile nu sunt închise într-un proces de dependență de cale (Koch, Schreyogg și Sydow 2009, 694-696).

Variațiile și schimbările tiparelor de acțiune ale organizațiilor în contextul existenței unei dependente de cale pot fi explicate cu ajutorul abordării capabilităților dinamice. Această abordare încearcă să explice cum organizațiile evoluează de-a lungul unor traiectorii constrângătoare și modul în care acestea reușesc să facă sau nu față rigidităților care sunt create ca urmare a dependenței de cale organizaționale (Durand și Vergne 2011, 366). În esență, abordarea capabilităților dinamice încearcă să demonstreze faptul că, în ciuda existenței unei dependente de cale și a fenomenului de închidere, organizațiile pot fi capabile să selecteze opțiuni diferite chiar și în cea de-a treia fază a procesului dependenței de cale.

Conceptul de capabilități dinamice se referă la „activități de ordin înalt care au legătură cu capacitatea managementului de a identifica și fructifica oportunități, de a depăși amenințările, și de a combina și reconfigura resurse specializate și cospecializate pentru a face față cerințelor schimbătoare și pentru a susține și amplifica stabilitatea organizațională“ (Teece 2007, 1344). Capabilitățile dinamice se referă de asemenea la „abilitatea unei organizații de a integra, construi și reconfigura competențe interne și externe pentru a face față mediului în schimbare, reflectând astfel capacitatea unei organizații de a crea noi forme de avantaje competitive în contextul dependenței de cale“ (Pisano, Shuen și

Teece 1997, 516). Trebuie remarcat accentul pus pe competențele unei organizații și pe dezvoltarea acestora în așa fel încât organizația să facă schimbări marginale ale traseului dependent de cale, cu rolul de a supraviețui în mediile aflate în schimbare.

Abordarea capabilităților dinamice este structurată pe trei dimensiuni centrale, și anume: nivelul managerial, nivelul organizațional și nivelul ramurii economice.

La nivelul managerial, Durand și Vergne susțin că managerii se pot adapta și pot beneficia de dependența de cale dacă sunt capabili să selecteze acele mecanisme de autoîntărire de-a lungul căii de acțiune alese care să le permită să se adapteze la situații noi și neprevăzute (Durand și Vergne 2011, 368-374). Astfel, rolul managerului este acela de a determina cât de periculoasă este rigidizarea pentru activitatea organizației și de a încerca să facă schimbări în structura internă pentru a redinamiza organizația.

Cel de-al doilea nivel de analiză este reprezentat de nivelul organizațional. Durand și Vergne presupun că atunci când mediul extern al organizației este unul favorabil pentru procesele de autoîntărire pe care se bazează capabilitățile dinamice ale unei organizații, dependența de cale poate fi benefică pentru o organizație, în timp ce existența dependenței de cale într-un mediu nefavorabil poate conduce la alegeri suboptimale (Durand și Vergne 2011, 374-375).

Cel de-al treilea nivel de analiză propus de Durand și Vergne este reprezentat de nivelul ramurii economice. Cei doi autori punctează faptul că la nivelul unei ramuri economice se vor forma o serie de capabilități dinamice care sunt mai benefice pentru organizații, acestea înscriindu-se în cele din urmă pe o dependență de cale, în timp ce presiunile externe de selecție vor conduce la renunțarea la capabilitățile dinamice dependente de cale care nu sunt benefice pentru organizații (Durand și Vergne 2011, 375-376). Datorită presiunilor de selecție în timp se va ajunge la o omogenizare a capabilităților dinamice de la nivelul unei ramuri economice, ceea ce va conduce la apariția fenomenului de închidere și la consolidarea dependențelor de cale.

Evaluarea schimbărilor organizaționale în domeniul finanțării învățământului superior – cazul UEFISCDI

Modelul de evaluare a schimbării organizaționale

Pentru a evalua schimbările organizaționale prin care a trecut UEFISCDI în perioada de analiză 1999 – 2012 este necesară construirea unui model de evaluare care să răspundă unei serii de întrebări cum ar fi: care sunt principalii factori care au contribuit la schimbarea organizațională a UEFISCDI, cum este afectat traseul organizațional al organizației de contextul socioeconomic și politic în care aceasta funcționează, care sunt principalii agenți ai schimbării, care sunt factorii care au favorizat procesele de schimbare, care sunt capabilitățile dinamice susceptibile proceselor de autoîntărire, care sunt principalele rezultate ale procesului de schimbare.

Pentru a răspunde acestor întrebări am elaborat un model de evaluare a schimbării organizaționale structurat în trei etape, acesta reprezentând o adaptare a modelului CIPP elaborat de Daniel Stufflebeam (Stufflebeam 2002, 279). Evaluarea contextului va urmări să ofere răspunsuri la întrebări referitoare la mediul în care funcționează organizația, contextul în care aceasta a apărut, identificarea potențialelor probleme și a amenințărilor, dar și la identificarea conjuncturilor critice, precum și a presiunilor interne și externe. Evaluarea proceselor de schimbare are drept obiectiv identificarea și analizarea principalelor procese de schimbare organizațională, finalitatea acestui demers fiind aceea de a oferi o imagine de ansamblu asupra evoluției UEFISCDI ca organizație în perioada 1999 – 2012. Vor fi avute în vedere și procesele de autoîntărire și de formare a dependenței de cale, ipoteza de lucru fiind aceea că UEFISCDI se află în faza de preformare a unei dependențe de cale. Evaluarea rezultatelor proceselor de schimbare ne poate oferi răspunsuri cu privire la eficiența organizațională, precum și la necesitatea de a schimba traseul dependenței de cale atunci când se constată ineficiența organizației sau de a menține dependența de cale atunci când aceasta este benefică pentru organizație.

1. Evaluarea contextului schimbării organizaționale

Obiectivul evaluării contextului în care au loc schimbările organizaționale în cadrul UEFISCDI este acela de a oferi răspunsuri la întrebări referitoare la mediul în care funcționează organizația, contextul în care aceasta a apărut, identificarea potențialelor probleme și a amenințărilor, dar și la identificarea conjuncturilor critice, precum și a presiunilor interne și externe care au condus la apariția proceselor de schimbare.

Din punct de vedere metodologic, evaluarea contextului s-a bazat în principal pe analiza documentelor legislative care reglementează funcționarea UEFISCDI, acestea putând oferi informații relevante pentru înțelegerea contextului organizațional și economic în care organizația își desfășoară activitatea. Au fost utilizate de asemenea rezultatele obținute în urma aplicării interviului structurat.

Data de 26 august 1999 este considerată momentul de început al analizei, aceasta reprezentând momentul în care s-au pus bazele Centrului de Management pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare (CMFISCSU) prin Ordonanța nr. 62/24 august 1999, publicată în Monitorul Oficial nr. 405 din 26 august 1999. Din punct de vedere juridic, CMFISCSU era o instituție publică cu personalitate juridică, aflată în subordinea Ministerului Educației Naționale. Din punct de vedere administrativ, CMFISCSU avea rolul de a „asigura activitatea executivă a Consiliului Național pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Consiliului Național al Cercetării Științifice din Învățământul Superior privind alocarea prin competiție a resurselor financiare de la bugetul de stat și din alte venituri, pentru învățământul superior și cercetarea științifică, precum și gestionarea acestor resurse în raporturile cu câștigătorii competițiilor“ (Ordonanța Nr. 62 din 24 august 1999). Din punctul meu de vedere, momentul înființării CMFISCSU reprezintă prima conjunctură critică apărută în faza de preformare, care va conduce la apariția proceselor de autoîntărire și la conturarea mai clară a traseului organizațional.

Începând cu anul 2007 este implementat în România Planul Național de Cercetare, Dezvoltare și Inovare pentru perioada 2007 – 2013, articolul 6 alin. 1) din Hotărârea de Guvern nr. 475 din 23 mai 2007 prevăzând faptul că programele care vor fi cuprinse în cadrul Programului Național II vor fi coordonate în sistem descentralizat de către UEFISCDI (Hotărârea de Guvern nr. 475/23 mai 2007). Astfel, odată cu implementarea Planului Național II, UEFISCDI dobândește atribuții și competențe noi, fiind nevoită ca organizație să își dezvolte noi capacități pentru a putea duce la îndeplinire noile atribuții care i-au fost conferite, acest moment reprezentând o nouă conjunctură critică în procesul de dezvoltare a traseului organizațional și a dependenței de cale a UEFISCDI.

Coordonatele procesului de formare a dependenței de cale sunt influențate din nou de contextul economic, social și politic în anul 2010, UEFISCDI trecând printr-o reorganizare a structurii interne și o lărgire suplimentară a atribuțiilor sale. Ordonanța de urgență nr. 74 din 1 iulie 2010 este actul normativ care consfințește comasarea UEFISCDI cu alte două organizații cu profil similar, și anume Centrul Național de Management Programe și Agenția Managerială de Cercetare Științifică, Inovare și Transfer Tehnologic – Politehnica, ceea ce a condus la dobândirea unui număr semnificativ de atribuții noi (Ordonanța de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010). În urma aplicării interviului structurat am constatat faptul că logica pe care s-a bazat Guvernul României a fost într-adevăr eficientă din punct de vedere administrativ, respondenții subliniind faptul că prin constituirea unei singure agenții de finanțare s-a produs o uniformizare a procedurilor existente la nivel instituțional.

În perioada 2010 – 2012 traseul organizațional pe care s-a înscris UEFISCDI rămâne unul stabil. Trebuie remarcate însă o serie de modificări care sunt propuse în proiectul de lege pentru aprobarea Ordonanței de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010. În primul rând, unul dintre amendamente propune ca UEFISCDI să devină organ de specialitate al MECETS. Deși acest lucru presupune în continuare o relație de subordonare, este evidențiată importanța pe care UEFISCDI a dobândit-o ca organizație ca urmare a experienței semnificative acumulate în urma implementării programelor din Planul Național II și a proiectelor strategice pentru învățământul superior. Un alt aspect important este legat de propunerea ca UEFISCDI să își poată înființa posturi suplimentare finanțate din fonduri proprii, acest lucru reprezentând în esență o creștere a independenței. Mai mult decât atât, este propus ca UEFISCDI să

aibă dreptul de a contracta și finanța proiectele care sunt selectate fără a mai fi necesară aprobarea prealabilă a MECTS, ceea ce constituie de asemenea o creștere semnificativă a independenței (Raportul nr. XXVIII/61/06.04.2011 al Comisiei pentru Învățământ, știință, tineret și sport).

Evaluarea contextului a contribuit la demonstrarea existenței contingenței în procesul de formare a dependenței de cale, fiind identificate de asemenea mai multe conjuncturi critice care au modelat traseul organizațional al UEFISCDI.

2. Evaluarea proceselor de schimbare organizațională

Evaluarea proceselor de schimbare din cadrul UEFISCDI este structurată în trei etape. Într-o primă etapă va fi analizată evoluția independenței UEFISCDI în raport cu ceilalți actori din sistem, aceasta putând să ofere răspunsuri legate de influența pe care ceilalți actori din mediul extern o pot avea asupra traseului organizațional al UEFISCDI. În cea de-a doua etapă voi realiza o analiză comparativă a competențelor și atribuțiilor UEFISCDI pentru perioada 1999 – 2012, obiectivul fiind acela de a identifica principalele schimbări care au avut loc, tipul acestora, dar și efectul asupra traseului organizațional. În al treilea rând este vizată evaluarea modului în care implementarea proiectelor strategice pentru învățământul superior a contribuit la creșterea capacității administrative a UEFISCDI, obiectivul acestui demers fiind acela de a demonstra impactul semnificativ al implementării proiectelor strategice asupra evoluției UEFISCDI ca organizație.

Evaluarea proceselor de schimbare va fi realizată prin prisma unui model al schimbării organizaționale, fiind identificate diferite tipuri de schimbare în cadrul unei organizații, precum și factorii care conduc la producerea schimbării.

Mahoney și Thelen diferențiază patru tipuri de schimbare instituțională, acestea putând fi transpuse și în cazul organizațiilor. Primul tip de schimbare prezentat de cei doi autori este schimbarea prin dizlocare (*displacement*), care este un proces abrupt, presupunând de cele mai multe ori schimbări radicale (Mahoney și Thelen 2010, 16).

Cel de-al doilea tip de schimbare este schimbarea prin suprapunere (*layering*), care presupune atașarea unor reguli noi celor deja existente, ceea ce poate conduce la o schimbare a modului în care regulile anterioare structurau comportamentul instituțional. Trebuie remarcat faptul că procesul de suprapunere poate fi văzut ca fiind dependent de cale, deoarece opțiunile disponibile pentru schimbare depind în mare măsură de deciziile și opțiunile alese anterior (Schickler 2001, 15-16).

Schimbarea prin deviere (*drift*) se manifestă atunci când caracterul și efectele pe care le produce o instituție sunt schimbate în mod fundamental fără a exista modificări semnificative în ceea ce privește structura internă sau seturile de reguli. Acest tip de schimbare se manifestă atunci când au loc transformări ale contextului în care funcționează instituția, dar și în ceea ce privește obiectivele pe care agenții doresc să le atingă prin instituția respectivă (Hacker 2005, 42).

Schimbarea prin conversie (*conversion*) este ultimul tip de schimbare instituțională propus de cei doi autori. În cazul schimbării prin conversie, seturile de reguli formale rămân în general aceleași, schimbarea producându-se prin reinterpretarea și aplicarea acestora în mod diferit (Hacker 2005, 17).

În literatura privind schimbarea organizațională se face de asemenea o distincție între alte două tipuri de schimbare, și anume schimbarea de gradul I (*first-order change*) și schimbarea de gradul II (*second order change*). Schimbarea de gradul I se referă la procesele de schimbare care își au originea din interiorul organizației, fiind conectată cel mai frecvent cu mecanismele de adaptare ale organizației la schimbări ale contextului în care funcționează. Pe de altă parte, schimbarea de gradul II reprezintă o schimbare care se produce în interiorul organizației datorită presiunilor externe foarte puternice. În cele mai multe cazuri, schimbarea este una radicală, modificându-se semnificativ trăsăturile organizației (Boal, Fox-Wolfgramm și Hunt 1998, 87-88).

Din punct de vedere metodologic, evaluarea se va baza pe analiza de documente, fiind avute în vedere atât surse primare, cum ar fi legislația care reglementează activitatea UEFISCDI, dar și surse secundare, cum ar fi articole de specialitate. În plus, vor fi utilizate informații obținute în urma aplicării interviului structurat.

2.1 Evoluția independenței UEFISCDI în raport cu ceilalți actori din domeniul finanțării învățământului superior

Analiza relației dintre UEFISCDI și celelalte organizații din câmpul organizațional al finanțării învățământului superior are rolul de a evidenția modul în care persistența în timp a raporturilor specifice dintre organizații poate conduce la apariția proceselor de autoîntărire și implicit de formare a dependenței de cale, dar și cum existența și autoîntărirea unor capacități dinamice pot conduce la schimbări ale relațiilor dintre organizații și la modelarea unui nou traseu.

Încă din momentul înființării sale, UEFISCDI a avut statutul de instituție publică cu personalitate juridică, fiind subordonată Ministerului Educației. Relația de subordonare se aplică și față de CNFIS și CNCISIS, elaborarea documentației pentru alocarea resurselor financiare pentru finanțarea învățământului superior și a cercetării științifice făcându-se prin respectarea deciziilor emise de cele două organizații (Legea 202 din 2 iunie 2009).

Proiectul de lege pentru aprobarea Ordonanței de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010 vine cu o serie de propuneri care au rolul de a crește independența UEFISCDI în raport cu Ministerul Educației. Unul dintre amendamente presupune eliminarea necesității de a obține avizul Ministerului Educației pentru coordonarea și implementarea proiectelor și programelor de dezvoltare instituțională, de sistem și de cercetare științifică. Mai mult decât atât, se propune ca UEFISCDI să poată elabora și implementa proiecte cu finanțare națională sau internațională din proprie inițiativă și să aibă dreptul de a contracta și finanța proiectele selectate fără aprobarea prealabilă a Ministerului Educației. Una dintre cele mai importante propuneri se referă la posibilitatea ca UEFISCDI să își înființeze posturi din venituri proprii (Raportul nr. XXVIII/61/06.04.2011 al Comisiei pentru Învățământ, știință, tineret și sport), ceea ce ar reprezenta o creștere semnificativă a independenței sale ca organizație în raport cu Ministerul Educației.

Consider că aceste posibile modificări în relația UEFISCDI cu Ministerul Educației se datorează dezvoltării unor capacități dinamice care au declanșat procese de autoîntărire. Se evidențiază astfel o stabilizare a traseului organizațional și îndreptarea mai clară către o opțiune din câmpul opțiunilor disponibile, conturându-se un traseu dependent de cale.

2.2 Evoluția atribuțiilor și a competențelor UEFISCDI

Analiza legii nr. 150 din 26 iulie 2000 prin care se înființează Unitatea Executivă pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare scoate în evidență în Articolul 3 cinci atribuții principale (Legea nr. 150 din 26 iulie 2000). Acestea pot fi grupate în două categorii de bază, și anume atribuții legate de asigurarea funcțiilor executive pentru CNFIS și CNCISIS și atribuții legate de finanțarea învățământului superior.

În prima categorie de atribuții se încadrează administrarea și gestionarea resurselor destinate CNFIS și CNCISIS, asistarea celor două organizații în procesul de aplicare a politicilor Ministerului Educației și asigurarea unei relații bune cu instituțiile de învățământ superior și alte instituții și organizații publice. Aceste elemente constituie capacități dinamice de ordin inferior, fiind susceptibile formării unei dependențe de cale ca urmare a rutinizării.

Atribuțiile legate de finanțarea învățământului superior devin însă mai complexe, referindu-se în special la elaborarea documentației necesare pentru alocarea resurselor financiare de la bugetul de stat și din alte venituri pentru finanțarea învățământului superior și a cercetării științifice universitare, dar și la asigurarea proceselor de selectare, auditare a proiectelor propuse spre finanțare de CNFIS și CNCISIS și a desfășurării competițiilor pentru granturi. Atunci când sunt luate individual, aceste atribuții se pot traduce prin capacități dinamice de ordin inferior, însă prin agregarea acestora rezultă o capacitate dinamică de ordin înalt de coordonare a finanțării învățământului superior și a cercetării științifice universitare.

În anul 2008, presiunea externă de îndeplinire a obligațiilor asumate de către România în cadrul Uniunii Europene face ca responsabilitatea pentru implementarea programelor și proiectelor strategice din PNI să fie delegată UEFISCDI. Astfel, prin Ordonanța de urgență nr. 124 din 2008 UEFISCDI dobândește două noi categorii de atribuții (Ordonanța de Urgență nr. 124 din 1 octombrie

2008). În primul rând, UEFISCDI devine coordonator al proiectelor și programelor prevăzute în Planul Național II și al proiectelor strategice pentru învățământul superior finanțate prin POS-DRU. În acest moment se conturează o nouă capacitate dinamică de ordin înalt, și anume capacitatea de coordonare și gestionare a programelor și proiectelor strategice. Cea de-a doua atribuție se referă la desfășurarea de activități de cercetare și realizarea de studii necesare pentru evaluarea și monitorizarea rezultatelor științifice și pentru elaborarea studiilor de impact, precum și la realizarea unor studii prospective pentru fundamentarea politicilor pe termen mediu și lung în domeniile științei, al tehnologiei și al învățământului superior. Astfel, devine necesară crearea unei noi capacități dinamice de ordin superior în cadrul organizației, care poate fi numită generic capacitatea de cercetare și dezvoltare.

Influența presiunilor externe se face din nou resimțită în evoluția traseului dependent de cale al UEFISCDI în anul 2010, moment în care are loc fuziunea prin comasarea dintre UEFISCSU, Centrul Național de Management Programe și Agenția Managerială de Cercetare Științifică, Inovare și Transfer Tehnologic – Politehnica. Această conjunctură critică aduce modificări substanțiale în ceea ce privește activitatea UEFISCDI, care își menține pe de o parte atribuțiile anterioare și dobândește pe de altă parte un set important de atribuții noi care aparțineau inițial celorlalte două organizații.

După cum se va observa în cele ce urmează, Articolul 3 din Ordonanța de guvern nr. 74 din 30 iunie 2010 (Ordonanța de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010) completează și clarifică seturile de atribuții deja existente, adăugând însă și seturi noi de atribuții. În ceea ce privește categoria de atribuții referitoare la gestionarea proiectelor și a programelor strategice, sunt specificate clar toate activitățile care se subsumează acestora. Trebuie remarcate două noi atribuții care se referă la faptul că UEFISCDI poate propune și coordona programe multidisciplinare și proiecte de dezvoltare în acord cu prioritățile naționale și internaționale, dar și faptul că organizația poate să atragă pe baze competitive resurse financiare din surse naționale și internaționale și să răspundă cererilor de piață prin negocierea de contracte cu beneficiarii. Toate aceste atribuții noi reprezintă în esență capacitățile dinamice de ordin inferior care combinate contribuie la funcționarea capacității dinamice de gestionare a proiectelor și programelor strategice.

În perioada 2010 – 2012 atribuțiile UEFISCDI nu suferă modificări. Trebuie avut însă în vedere proiectul de lege pentru aprobarea Ordonanței de urgență nr. 74 din 1 iulie 2010, deoarece există o serie de amendamente care propun schimbări în ceea ce privește atribuțiile UEFISCDI (Raportul nr. XXVIII/61/06.04.2011 al Comisiei pentru Învățământ, știință, tineret și sport). În primul rând, în ceea ce privește categoria de atribuții legată de gestionarea proiectelor și a programelor strategice este propus ca UEFISCDI să poată elabora și implementa proiecte cu finanțare națională sau internațională din alte resurse decât cele pe care le gestionează. Acest lucru evidențiază în mod clar influența efectelor de învățare, dar și a randamentelor crescătoare, deoarece dezvoltarea, gestionarea și implementarea proiectelor și programelor strategice a condus la o creștere a capacității administrative și a expertizei UEFISCDI, ceea ce permite o lărgire a sferei de atribuții în această zonă. Prin urmare, traseul organizațional este situat în continuare într-o zonă cu mai multe opțiuni disponibile, fiind mai puțin susceptibil fenomenului de închidere.

Analiza atribuțiilor UEFISCDI în perioada 1999 – 2012 demonstrează faptul că, din punct de vedere al evoluției traseului organizațional, UEFISCDI se încadrează în continuare în faza de preformare a dependenței de cale. În plus, propunerile de modificări incluse în proiectul de lege pentru aprobarea Ordonanței de Urgență nr. 74/2010 indică o stabilizare a traseului instituțional, manifestându-se de asemenea consecințele proceselor de autoîntărire a capacităților dinamice de ordin inferior.

2.3 Creșterea capacității administrative prin implementarea proiectelor strategice pentru învățământul superior

În perioada octombrie 2008 – noiembrie 2011, UEFISCDI a dezvoltat și implementat cinci proiecte strategice în domeniul învățământului superior, și anume Calitate și Leadership pentru Învățământul Superior Românesc, Studii Doctorale în România – Organizarea Școlilor Doctorale,

Doctoratul în Școli de Excelență – Evaluarea Calității Cercetării în Universități și Creșterea Vizibilității prin Publicare Științifică, Îmbunătățirea Managementului Universitar și Registrul Matricol Unic.

Prin analizarea rezultatelor obținute am constatat că proiectele strategice în învățământul superior implementate de UEFISCDI au prezentat un grad înalt de atingere a obiectivelor. Acest lucru se poate explica prin faptul că metodologiile de management al proiectelor au fost dezvoltate și actualizate constant pentru a face față noilor provocări apărute pe parcursul implementării, iar fondurile alocate au fost gestionate eficient, ceea ce denotă o creștere a capacității administrative a UEFISCDI ca urmare a acumulării experienței în gestionarea proiectelor.

Această creștere a capacității administrative a UEFISCDI poate fi explicată și prin prisma competențelor și capabilităților formate în această perioadă de implementare a proiectelor strategice pentru învățământul superior. Astfel, implementarea proiectelor a presupus dezvoltarea unor competențe de dezvoltare de platforme de *e-learning*, dar și de proiectare de sisteme informatice, competențe de elaborare a unor metodologii de evaluare și de documente strategice, competențe de pregătire și dezvoltare a resurselor umane, competențe de evaluare.

Trebuie remarcat faptul că o parte semnificativă dintre competențele necesare pentru implementarea proiectelor nu existau în interiorul UEFISCDI la începutul perioadei de implementare, astfel încât pentru fiecare proiect în parte a fost necesară angajarea pe perioadă determinată a unor specialiști care să poată acoperi necesarul de resurse umane pentru implementarea fiecărui proiect în parte, dar și competențele și capabilitățile necesare. Are loc astfel un transfer de competențe și capabilități între mediul extern organizației, reprezentat în această situație de specialiștii angajați pentru implementarea proiectelor, și mediul intern al organizației.

Începând din anul 2012, UEFISCDI este responsabilă de coordonarea, gestionarea și implementarea a patru noi proiecte strategice pentru învățământul superior. Putem constata astfel o continuare a traseului organizațional inițiat din anul 2008, ceea ce poate conduce la apariția proceselor de autoîntărire la nivelul capabilităților dinamice de nivel inferior datorită rutinizării.

Fig. 1 – Evoluția traseului organizațional ca urmare a proceselor de schimbare

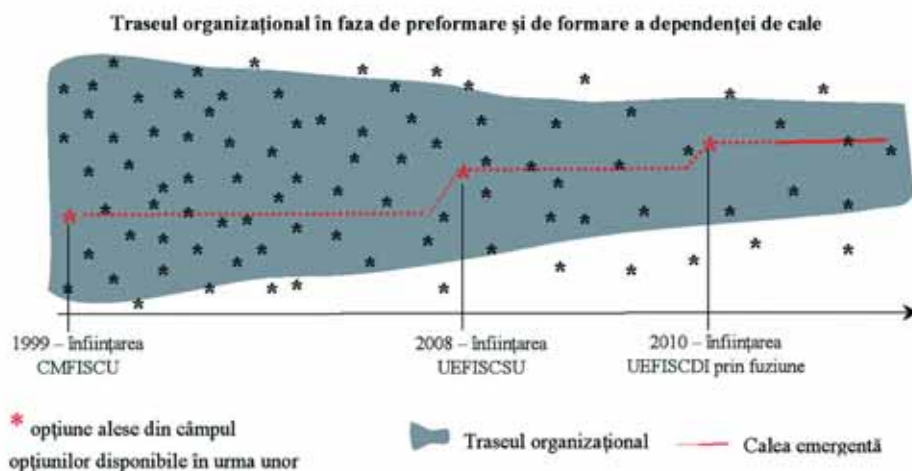


Figura 1 sintetizează principalele rezultate obținute în urma evaluării proceselor de schimbare². În urma analizării variabilelor propuse se poate ajunge la concluzia că în perioada de referință 1999 – 2012 UEFISCDI a trecut printr-un proces complex de schimbare organizațională. Perioada 2010 – 2012 denotă o stabilizare a traseului organizațional al UEFISCDI și o consolidare a organizației. Se

² Grafic adaptat după Jochen Koch, Georg Schreyogg, Jorg Sydow – “Organizational path dependence: Opening the Black Box”, *Academy of Management Review*, 2009, Vol. 34, No. 4, p. 692

constată apariția unor procese de autoîntărire la nivelul capabilităților dinamice de ordin inferior și superior, aceasta fiind favorizată de existența randamentelor crescătoare obținute prin eficiența și eficacitatea acțiunilor UEFISCDI.

3. Evaluarea rezultatelor proceselor de schimbare

Obiectivul etapei de evaluare a rezultatelor proceselor de schimbare este acela de a oferi o imagine de ansamblu asupra principalelor consecințe pe care procesele de schimbare organizațională le-au avut asupra evoluției UEFISCDI în perioada 1999 – 2012.

Din punct de vedere metodologic am utilizat atât analiza datelor pentru a interpreta rezultatele obținute în urma evaluării proceselor de schimbare, cât și previziunea, această fiind utilă în realizarea de predicții privind evoluția traseului organizațional. Am utilizat de asemenea date obținute în urma aplicării interviului structurat ca sprijin pentru realizarea predicțiilor privind evoluția ulterioară a UEFISCDI.

În ceea ce privește evoluția traseului organizațional al UEFISCDI, rezultatele interviului denotă faptul că abordarea este una de adaptare atât la cerințele pieței, cât și la deciziile factorilor politici. Acest lucru demonstrează faptul că managementul UEFISCDI este conștient de influența puternică pe care o exercită contextul socio-economic și politic asupra eficienței și competitivității sale, dar și faptul că managementul este capabil să selecteze și să dezvolte acele capabilități dinamice care îi pot asigura competitivitatea pe piață și în cele din urmă supraviețuirea ca organizație. Trebuie remarcat de asemenea că schimbările care au avut loc în perioada de analiză sunt schimbări prin suprapunere, adăugându-se reguli, atribuții, competențe noi în urma fiecărei schimbări, ceea ce a condus la o ajustare a atenției acordate pentru fiecare componentă care alcătuiește activitatea organizației.

Acumularea expertizei în zona de coordonare și implementare a proiectelor și programelor strategice a condus la dezvoltarea unor capabilități dinamice și competențe care reprezintă premisele acestor schimbări de gradul I, provenite din interiorul organizației. Putem constata astfel faptul că în toată perioada de analiză, dar cu precădere în ultimii trei ani, managementul UEFISCDI a știut să gestioneze presiunile externe, adaptându-se noilor cerințe ale pieței, dar și deciziilor și presiunilor politice. Mai mult decât atât, rezultatele obținute în urma evaluării proceselor de schimbare denotă o creare a unei culturi organizaționale proprii bine definite.

Trebuie remarcat însă faptul că propunerile care vizează creșterea independenței UEFISCDI în raport cu Ministerul Educației nu au devenit încă realitate, proiectul de lege pentru aprobarea Ordonanței de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010 aflându-se în dezbateri încă din anul 2011, trecând astfel mai mult de doi ani fără ca acesta să fie aprobat. Acest lucru poate indica o rezistență la schimbare, venită în principal din partea unor stakeholderi care ar putea fi afectați de această creștere a independenței și autonomiei UEFISCDI, observându-se din nou influența pe care contextul în care organizația funcționează o poate avea asupra modelării traseului organizațional.

Un alt aspect care consider că va avea o influență semnificativă în modelarea și întărirea traseului organizațional al UEFISCDI este reprezentat de implementarea noilor proiecte strategice pentru învățământul superior în perioada 2012, acestea vizând cu precădere consolidarea sistemului de asigurare a calității în învățământul superior, dar și perfecționarea sistemului de calificări. Acest lucru marchează conturarea unei noi capabilități dinamice de ordin superior de asigurare a calității învățământului superior, aceasta bazându-se însă la rândul ei pe capabilitatea dinamică de gestionare și implementare a proiectelor strategice pentru învățământul superior.

În concluzie, consider că procesele de schimbare prin care a trecut UEFISCDI în perioada de analiză 1999 – 2012 au avut drept consecință o consolidare a organizației și a identității sale. Totuși, stabilitatea nu trebuie asociată în mod necesar cu fenomenul de închidere a traseului organizațional, deoarece dezvoltarea constantă de noi competențe și capabilități poate asigura existența unei plaje de opțiuni suficient de diverse, care să permită un anumit grad de libertate managerială.

Concluzii și recomandări

Evaluarea contextului a demonstrat existența contingentei în procesul de formare a dependenței de cale, fiind identificate mai multe conjuncturi critice care au modelat traseul organizațional al UEFISCDI. În perioada următoare consider că UEFISCDI ar trebui să mențină un grad ridicat de adaptare la evoluția contextului, pentru a putea face față posibilelor dificultăți pe care le presupune parcurgerea unei crize economice.

Evaluarea proceselor de schimbare organizațională a fost structurată pe patru dimensiuni, fiecare dintre acestea contribuind la identificarea principalelor transformări suferite de UEFISCDI în perioada de analiză 1999 – 2012.

În primul rând a fost vizată o analiză a evoluției independenței UEFISCDI în raport cu ceilalți actori din domeniul finanțării învățământului superior, în urma căreia am constatat faptul că în perioada 1999 – 2010 au fost predominante relațiile de subordonare a UEFISCDI față de Ministerul Educației, ceea ce a condus la apariția proceselor de autoîntărire. Totuși, se poate observa o evoluție în perioada 2010 - 2012, atunci când se propune o creștere a independenței și autonomiei UEFISCDI. Propunerea acestei schimbări de ordinul I, venită din interiorul organizației, denotă formarea unei culturi și identități organizaționale proprii, coroborată cu o creștere a capacității administrative, traseul organizațional fiind astfel remodelat. În opinia mea, este recomandat ca UEFISCDI să continue să facă presiunile necesare pentru adoptarea proiectului de lege pentru aprobarea Ordonanței de Guvern nr. 74 din 1 iulie 2010, aceasta fiind singura modalitate prin care creșterea independenței sale în raport cu Ministerul Educației să poată fi consfințită formal.

Analiza evoluției atribuțiilor UEFISCDI a scos în evidență o tendință de creștere a atribuțiilor organizației, ajungându-se în prezent la un set complex de sarcini și responsabilități, care presupune existența unor capacități dinamice de ordin inferior și mai ales de ordin superior care să asigure un grad ridicat de eficiență și randamente crescătoare.

O altă direcție este reprezentată de evaluarea modului în care implementarea proiectelor și a programelor strategice pentru învățământul superior a contribuit la o creștere a capacității administrative a UEFISCDI. În urma demersului analitic am constatat că implementarea și coordonarea acestor proiecte și programe a contribuit la o stabilizare a traseului organizațional al UEFISCDI în perioada 2008 – 2012 și la o consolidare a capacității de gestionare a proiectelor și programelor strategice. Pe termen mediu și lung consider că UEFISCDI ar trebui să pună accent pe dezvoltarea componentei de coordonare și implementare atât a proiectelor și programelor strategice, cât și a diferitelor proiecte cu finanțare internă sau internațională.

În urma evaluării rezultatelor proceselor de schimbare am constatat faptul că procesele de schimbare organizațională au condus la dezvoltarea organizației, la consolidarea acesteia, dar și la impunerea sa ca lider atât în ceea ce privește finanțarea învățământului superior, cât și în ceea ce privește managementul cercetării științifice din România. Este de remarcat de asemenea tendința de a crește independența UEFISCDI față de Ministerul Educației, aceasta venind ca o consecință normală a dezvoltării expertizei, a competențelor și capacităților specifice. Pe termen mediu și lung consider că UEFISCDI ar trebui să încerce să atragă surse suplimentare de finanțare de la partenerii externi pentru a dezvolta noi proiecte și programe care să stimuleze creșterea calității în învățământul superior. De asemenea, cred că este necesară construirea unei relații strânse de colaborare cu Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior pentru a pune în valoare expertiza acestei organizații în domeniul asigurării calității în învățământul superior, favorizându-se astfel dezvoltarea și implementarea unor proiecte care să aibă rezultate vizibile.

Referințe bibliografice

David, Paul. 2010. “Path dependence, its critics and the quest for ‘historical economics’”, *All Souls College*. Oxford&Stanford University

Durand, Rodolphe și Jean-Philippe Vergne. 2010. “The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue and methodological implications”. *Journal of Management Studies*, Vol. 4

Durand, Rodolphe și Jean-Philippe Vergne. 2011. “The path of most persistence: An evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities”. *Organization Studies*

Fox-Wolfgramm, Susan J., Kimberly Boal și James G. Hunt. 1998. “Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 1

Hacker, Jacob. 2005. *Policy drift: the hidden politics of US Welfare State Retrenchment* în Wolfgang Streeck, Kathleen Thelen. 2005. *Beyond continuity – Institutional change in advanced political economies*. Oxford University Press

Koch, Jochen, Georg Schreyogg și Jorg Sydow. 2009. “Organizational path dependence: Opening the Black Box”. *Academy of Management Review*. Vol. 34, No. 4

Levi, Margaret. 2009. “Reconsiderations of rational choice in comparative and historical analysis” în Mark Irving Lichbach, Alan Zuckerman. 2009. *Comparative politics: Rationality, culture and structure*. Cambridge University Press

Mahoney, James. 2000. “Path dependence in historical sociology”. *Theory and Society*. Vol. 29, No. 4

Mahoney, James și Kathleen Thelen. 2010. *Explaining institutional change: Ambiguity, Agency and Power*, Cambridge University Press

Page, Scott. 2006. “Path Dependence”. *Quarterly Journal of Political Science*, Vol. 1

Pierson, Paul. 2000. “Increasing returns, path dependence and the study of politics”. *The American Political Science Review*. Vol. 94, No. 2

Pisano, Gary, Amy Shuen și David Teece. 1997. “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7

Schickler, Eric. 2001. *Disjointed pluralism – Institutional innovation and the development of the US Congress*, Princeton University Press

Schreyogg, Georg și Jorg Sydow. 2010. “Understanding institutional and organizational path dependencies” în Georg Schreyogg și Jorg Sydow. 2010. *The hidden dynamics of path dependence*. Palgrave MacMillan

Stufflebeam, Daniel. 2002. “The CIPP model for evaluation” în Thomas Kellaghan, George Madaus și Daniel Stufflebeam. 2002. *EVALUATION MODELS - Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation Second Edition*. Kluwer Academic Publishers

Teece, David. 2007. “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*

Autoritatea Națională pentru Cercetare Științifică – Decizia nr. 9900/2010 privind sprijinirea participării României la activitățile întreprinderilor comune Clean Sky, ENIAC, IMI, Fuel Cells and Hydrogen și ARTEMIS

Hotărârea de guvern nr. 475/23 mai 2007 privind aprobarea Planului Național de Cercetare-Dezvoltare și Inovare II pentru perioada 2007 – 2013, publicată în Monitorul Oficial nr. 371 din 31 mai 2007

Legea 202 din 2 iunie 2009 privind aprobarea Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 124/2008 pentru modificarea Ordonanței Guvernului nr. 62/1999 privind înființarea Unității Executive pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare, publicată în Monitorul Oficial nr. 391 din 10 iunie 2009

Legea nr. 150 din 26 iulie 2000 pentru aprobarea Ordonanței Guvernului nr. 62/1999 privind înființarea Centrului de Management pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare, publicată în Monitorul Oficial nr. 354 din 28 iulie 2000

Ordonanța de Urgență nr. 124 din 1 octombrie 2008 pentru modificarea Ordonanței Guvernului nr. 62/1999 privind înființarea Unității Executive pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare, publicată în Monitorul Oficial nr. 697 din 14 octombrie 2008

Ordonanța de Urgență nr. 74 din 1 iulie 2010 pentru modificarea unor acte normative din domeniul educației și cercetării, publicată în Monitorul Oficial Nr. 448 din 1 iulie 2010

Ordonanța Nr. 62 din 24 august 1999 privind înființarea Centrului de Management pentru Finanțarea Învățământului Superior și a Cercetării Științifice Universitare publicată în Monitorul Oficial nr. 405 din 26 august 1999

Raportul nr. XXVIII/61/06.04.2011 al Comisiei pentru Învățământ, știință, tineret și sport, <http://www.senat.ro/Legis/PDF/2010/10L509CR.pdf>