



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC
Universidad
Nacional
de Córdoba

Informe de seguimiento del Cursado en Formato Combinado

Segundo semestre 2023

-Primera implementación-

Lo importante no se puede imponer por mandato.

El cambio es un viaje, no un proyecto establecido.

Los problemas son nuestros amigos.

Todas las personas son agentes de cambio.

(Adaptado de Fullán, M., 2003: 3)

Introducción

El **Cursado en Formato Combinado** (CFC) se aprobó mediante la [Res. HCD 4/2023](#) que propone la organización del cursado a través de la articulación de clases híbridas y remotas y actividades a distancia. Además, incorpora las clases simultáneas: dos paralelas –una presencial física y otra remota–, que abordan el mismo contenido y que acontecen en un mismo horario. Esta opción educativa brinda, a cada estudiante, la oportunidad de participar en las clases según sus posibilidades y necesidades; y a cada equipo docente, la posibilidad de contar con alternativas a la clase híbrida para organizar la enseñanza sin dejar de garantizar al estudiantado la opción de cursar de forma presencial o virtual.

Para las materias del Ciclo Básico, la resolución mencionada establece que es obligatorio garantizar, al menos, una división CFC. Este aspecto permitió que las demás divisiones de la asignatura que adopten CFC no estén obligadas a dar clases híbridas, a menos que lo deseen.

De acuerdo al artículo n° 9 de la resolución, se solicita que el Área de Formación Docente y Producción Educativa (FyPE) realice el seguimiento del CFC. Por ello, este informe tiene como objetivo presentar algunos resultados de su implementación en el segundo semestre de 2023. El actual documento recupera datos relevados a partir del contacto con docentes de cada división que implementa el CFC, la encuesta realizada al estudiantado y el registro de las Jornadas de intercambio sobre el CFC realizadas los días jueves 12 de octubre y 16 de noviembre. Luego, el informe concluye con sugerencias por parte del Área de FyPE para la toma de decisiones respecto a la continuidad del formato.

Desarrollo del CFC



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC
Universidad
Nacional
de Córdoba

Datos

Durante el segundo semestre de 2023, 35 divisiones implementaron el CFC, de las cuales 15 pertenecen al Ciclo Básico (CB) y 20, al Ciclo Profesional (CP). Dado que para el Ciclo Profesional no era obligatoria su implementación, por el número de casos que lo hicieron, es posible afirmar que hubo un gran interés por parte de los equipos docentes de experimentar la enseñanza en este formato.

En la Tabla 1 se presenta la distribución de divisiones por departamento.

Tabla 1

Divisiones CFC por departamento

Departamento de Matemática y Estadística	13
Departamento de Economía y Finanzas	9
Departamento de Contabilidad y Ciencias Jurídicas	8
Departamento de Administración y Tecnologías de la Información	5

Fuente: datos proporcionados por la Secretaría de Asuntos Académicos.

Respecto a la cantidad de docentes, se registra un total de 167 con vinculación a las divisiones CFC, mientras que en el caso del estudiantado, de acuerdo al número de inscripciones a materias del segundo semestre, las divisiones CFC representan el 44 % (12.657 inscripciones de 29.085).

Formas de implementación

La normativa permite considerar tres modelos para el CFC. Cada uno de estos puede combinarse con actividades a distancia.

Figura 1

Modelos de CFC



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



De acuerdo con la Figura 1, el primer modelo ofrece la totalidad de sus clases en formato híbrido. El segundo modelo combina clases híbridas y simultáneas. Y en el tercer modelo, todas las clases son simultáneas.

Mientras que los modelos surgen de lo establecido en la normativa, en el desarrollo de las prácticas de enseñanza se producen otras combinaciones posibles, a raíz de las posibilidades y realidades singulares de los equipos de cátedra.

A continuación, se sistematizan las alternativas en que las diferentes divisiones desarrollaron sus propuestas de enseñanza para el desarrollo del CFC durante el segundo semestre de 2023, en función de diversas variables: conformación del equipo docente, cantidad de estudiantes, características de la asignatura (contenidos y metodología), entre otras.

En la Figura 2 se observa diversidad en los modos de implementación.

Figura 2

Modos de implementación por las divisiones que adoptaron CFC



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos

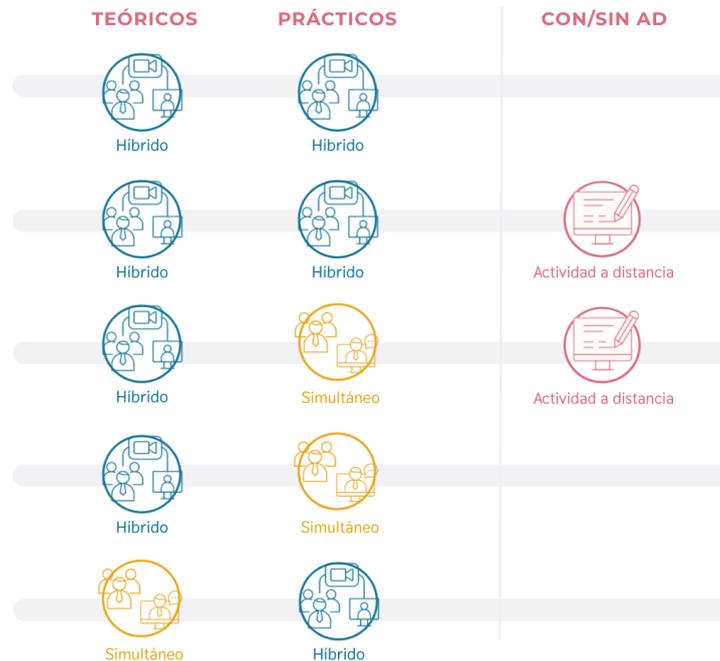


FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



La Figura 2 incluye, a diferencia de la Figura 1, la distinción teórico-práctico. Esto se debe a que, en la práctica, es la manera predominante en que las cátedras de la FCE organizan o estructuran el cursado de la asignatura.

Para las divisiones CFC relevadas este semestre, predominaron tres modos de implementación:

- Clases híbridas (teóricos y prácticos), sin actividades a distancia (10 divisiones).
- Clases híbridas (teóricos y prácticos), con actividades a distancia (2 divisiones).
- Combinando clases híbridas con clases simultáneas, sin actividades a distancia. En esta variante, se observan las opciones de clases híbridas en teóricos y clases simultáneas en prácticos (2 divisiones) y, a la inversa, clases simultáneas en teóricos y clases híbridas en prácticos (2 divisiones).

El resto de las divisiones observadas no contempladas en esta descripción se retoman más adelante como *modos alternativos de implementación*.

Al respecto de la prevalencia de las clases híbridas, tanto en los teóricos como en los prácticos, los/as docentes participantes de las Jornadas de intercambio sobre CFC manifiestan que la elección no se debe exclusivamente a una conformidad con este formato, sino más bien a la continuidad de procesos de innovación más recientes (propuesta pedagógica 70/30), a dificultades para gestionar clases en formato simultáneo cuando el equipo de cátedra es reducido o a una interpretación equívoca de la normativa (se reduce



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

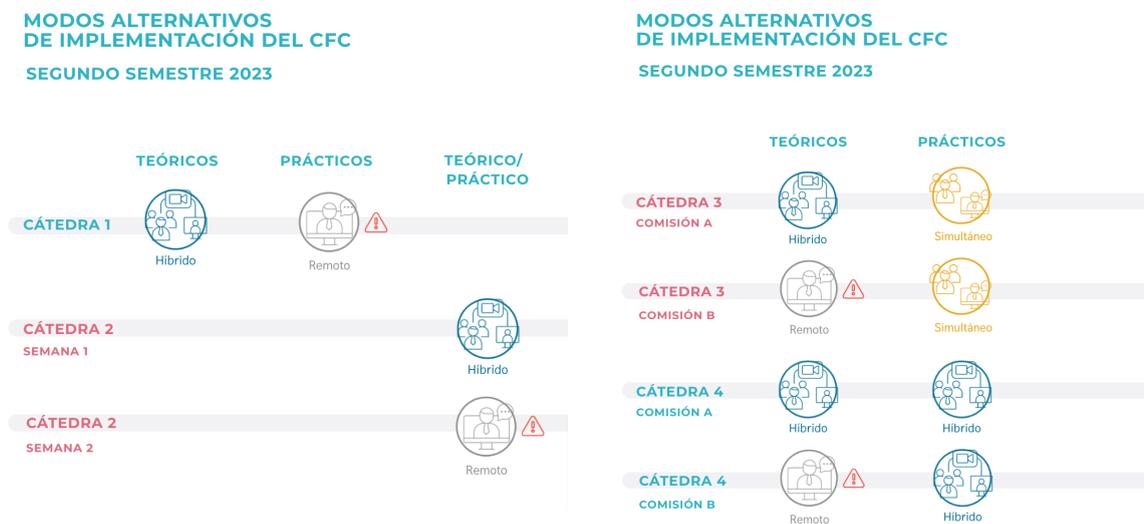
Universidad
Nacional
de Córdoba

CFC a clase híbrida). En el mismo sentido, ninguna cátedra optó por desarrollar clases simultáneas exclusivamente (Modelo 3 de la Figura 1).

En este período experimental del CFC, se relevaron modos de implementación alternativos en ocho divisiones. Se identifican como casos no recomendables (según la normativa), dado que no ofrecen la opción presencial y/o no cumplen con el objetivo de bimodalidad y podrían generar la superposición de clases.

Figura 3

Modos de implementación alternativa por las divisiones que adoptaron CFC



En la Figura 3, podemos identificar aquellos modos alternativos que presentaron diferencias en su organización e implementación, destacando la presencia del formato remoto exclusivo como opción de cursado. Además, en el caso de la cátedra 2, puede observarse que la organización es temporal: una semana se desarrollan clases híbridas, mientras que en otra semana se desarrolla/n exclusivamente clase/s remota/s. Algunas de estas alternativas se construyeron en acuerdo con el estudiantado, según explicaron los equipos docentes.

Desde el Área de FyPE, se advierte la necesidad de fortalecer el trabajo de acompañamiento a las cátedras, especialmente en momentos de comunicación e implementación de una normativa. Se sugiere que, ante cambios de esta envergadura, se prevean **tiempos más prolongados para la comprensión y apropiación de la nueva propuesta.**



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

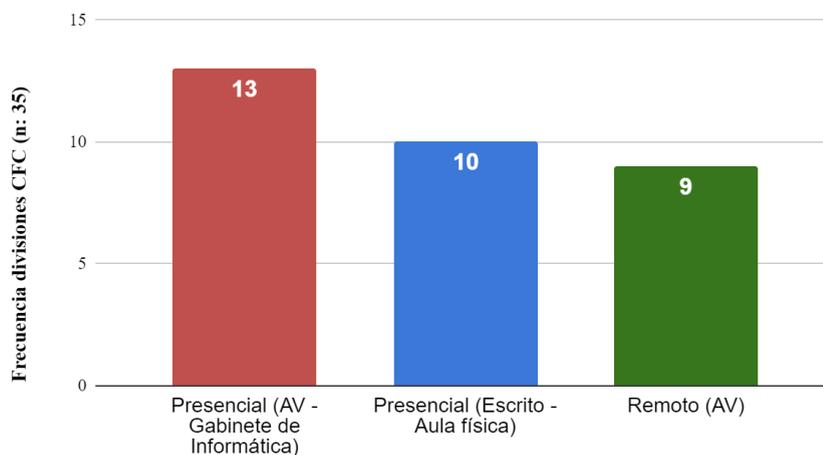
Modalidad de evaluación

Interesa destacar el modo en el cual los equipos docentes organizaron las instancias evaluativas parciales, teniendo en cuenta que ya no se exige la realización de instancias de manera sincrónica bajo presencialidad híbrida y/o remota, tal como se estableció en la [resolución 2022-272](#) para las asignaturas del Ciclo Básico híbrido.

En el Figura 4, se presenta una distinción de la organización de instancias evaluativas parciales por división de CFC.

Figura 4

Organización de instancias evaluativas parciales (CFC)



De acuerdo a la Figura 4, podemos observar que 13 divisiones optaron por tomar parciales a través del aula virtual de manera presencial en los gabinetes de informática; seguidamente, 10 divisiones optaron por realizarlo de manera presencial en el aula física; y en tercer lugar, 9 divisiones tomaron sus parciales de manera remota a través del aula virtual, con la posibilidad de incluir la utilización de SEB y videoconferencia. A diferencia del semestre pasado, en este último y según el diálogo con los equipos docentes, la organización y gestión de las instancias evaluativas no han presentado dificultades.

Comunicación de la información en el aula virtual (AV)

En este apartado se muestra la valoración que FyPE realiza de la información presente en el aula virtual sobre la propuesta de cursado en CFC según la escala *Bueno, Regular* y *No se explicita*.

- **Bueno** supone que la comunicación es explícita y se ubica en lugares considerados adecuados (en el cronograma, la pestaña de presentación o en algún recurso dentro de esta).



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

> 17 de 35 divisiones.

- **Regular** remite a los casos donde la propuesta de CFC se encuentra detallada en lugares del aula que se interpretan como secundarios (por ejemplo, pestañas diferentes a la de presentación o entre mensajes de foros).

> 6 de 35 divisiones.

- **No se explicita** supone casos donde no hay información sobre CFC y suele ocurrir que el estudiantado comparte dudas o consultas sobre la organización de la cursada.

> 7 de 35 divisiones.

En consideración al uso de las aulas virtuales, el Área de FyPE señala que es el entorno privilegiado para explicitar la propuesta de trabajo. Por ende, se insiste en que este aspecto sea particularmente abordado por las divisiones que asumen el CFC.

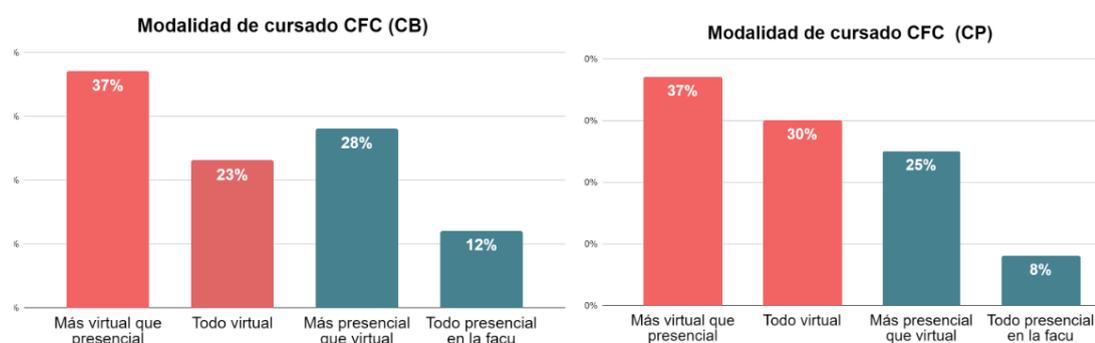
Resultados de la encuesta a estudiantes

Perfiles

En consideración del tamaño de la población de estudiantes que cursa con CFC (4.434 en el Ciclo Básico y 6.332 en el Ciclo Profesional), se definió un estudio exploratorio desde un muestreo¹ por conveniencia. De esta manera, se registraron 860 respuestas para el CB (19%) y 1.065 para el CP (17%) con el fin de obtener una aproximación de diferentes aspectos que conforman la experiencia de cursado en CFC. Se presenta la Figura 5 para conocer en mayor detalle la distribución entre ciclos.

Figura 5

Preferencia del estudiantado por la modalidad de cursado según ciclo de formación



¹ Se difundió una encuesta validada por docentes referentes de cada división de cátedra que adoptó CFC, distribuida de manera virtual y presencial.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

Se observa que, independientemente del ciclo, los/as estudiantes optan por combinar su cursado entre escenarios para la enseñanza virtual y presencial física. De esta manera, estaría disminuyendo la elección por cursar totalmente presencial en la Facultad de Ciencias Económicas (FCE). En el caso del CP, se advierte que se tiende a optar por mayor virtualidad.

Desde esta visión general, a continuación, se propone una lectura analítica de los datos y la construcción de cuatro perfiles de estudiantes en los que se encuentran convergencias y se distinguen, principalmente, por la modalidad de preferencia² de cursado.

Primer y segundo perfil de estudiante: Preferencia por mayor o total presencialidad

El **primer perfil** construido corresponde a un/a estudiante del Ciclo Básico que opta por mayor o total presencialidad. Generalmente, se escoge esta modalidad desde la consideración de que se concentra mejor en la presencialidad (61%), reconoce la importancia del horario de cursado (57%) y también destaca el criterio de evitar la superposición de clases (30%). Este primer perfil ingresa al aula virtual una o dos veces por semana (52%) o, en el mejor de los casos, todos los días (47%) para descargar los materiales y bibliografía³ (81%), obtener información para organizar su cursada (76%) y realizar actividades y/o autoevaluaciones (71%). Y, por último, prefiere rendir de manera presencial en el aula física (47%).

El **segundo perfil** se encuentra cursando el Ciclo Profesional y opta por mayor o total presencialidad. Esta decisión se enmarca en el horario de cursado (62%) de las diferentes divisiones, el poder concentrarse mejor en presencialidad (56%) y la posibilidad del encuentro de manera presencial con compañeros/as y docentes (42%). Con respecto al ingreso al aula virtual, este perfil tiende a ingresar todos los días (53%), dado que este espacio le permite descargar materiales y bibliografía (94%), obtener información para organizar su cursada (80%) y es donde realiza actividades y/o autoevaluaciones (75%). Por último, destacamos la preferencia por rendir de manera presencial en aula física (54%).

Tercer y cuarto perfil de estudiante: Preferencia por mayor o total virtualidad:

El **tercer perfil** corresponde a un/a estudiante del Ciclo Básico y que cursa con mayor o total virtualidad, ya que esta opción reduce la movilidad hacia la FCE (51%); también tiene en cuenta el horario de cursado (51%) y rescata la posibilidad de articulación entre estudio-trabajo y/o tareas de cuidado (39%). Ingresa al aula virtual con mayor frecuencia que el primer perfil, ya que el 62% respondió ingresar todos los días, principalmente para

² Con opción múltiple, se preguntó: “¿Qué criterios tenés en cuenta para elegir la opción de cursado?”.

³ Con opción múltiple, se preguntó: “¿Qué uso le das al aula virtual?”.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

descargar los materiales y bibliografía (83%). También se diferencia en que ingresa para visualizar las clases grabadas (82%) y, retomando la importancia de explicitación del cursado en CFC, este segundo perfil ingresa para obtener información para organizar la cursada (77%). Por último, prefiere rendir en la modalidad remoto (Meet-SEB) (34%).

Por último, el **cuarto perfil** cursa el Ciclo Profesional con preferencia en la modalidad con mayor o total virtualidad. Tiene como principales criterios la movilidad hacia la FCE (63%), la articulación entre estudio-trabajo y/o tareas de cuidado (61%) y el horario de cursado (60%). Por lo general, ingresa al aula virtual todos los días (62%), siendo sus principales usos descargar materiales y bibliografía (93%), obtener información para organizar su cursada (86%) y explorar recursos audiovisuales (79%) tales como videos, audios, entre otros. En este cuarto perfil, se observa nuevamente lo esencial de explicitar el cursado en CFC. Finalmente, este perfil de estudiante prefiere rendir en modalidad presencial en el aula de informática (36%); y muy próxima a esta preferencia, se encuentra la opción en remoto (Meet-SEB) (30%).

La construcción de los perfiles de estudiantes permitió conocer los criterios e intencionalidades, usos y preferencias que interpelan las trayectorias estudiantiles en el CFC. Este aporte es clave ante la toma de decisiones y transformaciones desde lo pedagógico, didáctico e institucional para potenciar el CFC.

Valoración de información en AV

En consonancia con la valoración realizada por el Área de FyPE, los resultados de la encuesta a estudiantes indican que la mayoría considera que la información disponible en el aula virtual con respecto al cursado es buena o muy buena.

Tabla 2

Valoración de estudiantes "Muy buena y Buena" sobre la cantidad y calidad de la información en el aula virtual con respecto a la organización del cursado



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

Cantidad y calidad de información en el Aula Virtual sobre la organización del cursado				
Modalidad de cursado	Muy buena	%	Buena	%
CB - Mayor o total virtualidad	285	55%	202	39%
CB - Mayor o total presencialidad	166	48%	156	45%
CP - Mayor o total virtualidad	395	55%	262	37%
CP- Mayor o total presencialidad	181	52%	141	40%

Fuente: relevamiento encuesta a estudiantes CFC

Junto a ello, se detecta que el 58% del estudiantado (1.110) ingresa al aula virtual todos los días y el 42% (804) lo hace una o dos veces por semana. Entre los principales motivos, para obtener información para organizar su cursada.

Desde el Área de FyPE se advierte la importancia de continuar la tarea de revisión y ajuste de las aulas virtuales al inicio de cada semestre (configuración de la estructura, organización y diseño), puesto que este trabajo garantiza una experiencia de aprendizaje en línea más fluida y coherente para el estudiantado, facilitando su interacción y orientación dentro de los entornos virtuales.

Reflexiones docentes

En este apartado se describe una síntesis de los intercambios y reflexiones realizadas en el marco de las jornadas formativas sobre el CFC destinadas a docentes que implementaron el formato o que tienen interés en implementarlo a futuro.

En la última jornada presencial, participaron 16 docentes. En términos generales, el profesorado que participa de esta instancia manifiesta satisfacción por la posibilidad de experimentar nuevas estrategias, pero, a la vez, comparte la sensación de incertidumbre y desazón frente a escenarios que resultan difíciles de analizar. Se sienten protagonistas de un cambio necesario, pero, sin embargo, se sienten agobiados/as por un proceso vertiginoso para el cual no se sienten preparados/as. Estas expresiones, que se manifiestan de diferente forma, remiten a los desafíos que la FCE tiene por delante.

A continuación, se presenta una breve exposición de los principales aspectos a destacar de la conversación entre colegas:



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

> **Abordaje de contenidos en diferentes formatos de enseñanza.** Hubo intercambios sobre cómo trabajar con los contenidos combinando los escenarios de enseñanza. Se destacó la potencialidad del aula virtual de recuperar videos de años anteriores. En este punto, las reflexiones giraron en torno al problema metodológico sobre las diferencias en los modos de trabajar el contenido que se pueden prever para una clase presencial, para una virtual y para una híbrida.

> **Seguimiento de grupos de estudiantes.** Se destacó el interés de pensar cómo el CFC influye o potencia el seguimiento de los grupos de estudiantes y sus trayectorias, destacando como situación problemática la alternancia de forma libre entre formatos por parte del estudiantado. Las principales consecuencias identificadas en este punto son:

1. La dificultad para adaptar una propuesta pedagógica de trabajo grupal cuando los grupos pueden fragmentarse (asistiendo algunos de sus miembros de forma presencial y otros, virtual y, en el caso de la clase simultánea, asistiendo, además, con profesores/as diferentes).
2. La disparidad en cantidad de estudiantes en las clases simultáneas (tendencia a mayor número de estudiantes en clases virtuales que en las presenciales a medida que avanza el semestre).

Frente a estas circunstancias, surgieron ejemplos de estrategias sostenidas durante el semestre, tales como la obligatoriedad de elegir un solo formato de cursado o intercalar formatos por semana (contemplado en la Figura 3 como casos no recomendados).

> **Preocupación por la superposición de clases.** En el marco del CFC, la superposición de clases se entiende como el conflicto que atraviesa un/a estudiante al tener que cursar dos espacios curriculares en el mismo horario, o cuando debe cursar dos espacios curriculares consecutivos en diferentes formatos. El primer caso puede ocurrir cuando:

- Las trayectorias reales de los/as estudiantes hacen que cursen asignaturas de diferentes años. Esta problemática no es nueva y forma parte de los desafíos curriculares de la educación superior.
- Específicamente por el CFC, cuando las divisiones, al dictar clases simultáneas, la remota de este formato se realiza fuera del horario asignado en su materia.

Respecto al segundo caso, puede ocurrir cuando:

- Las divisiones implementan modos alternativos del CFC, en el que, en un determinado horario, ofrecen solo una opción de cursada (solo presencial o solo virtual). Por ejemplo: cuando una división dicta una semana todo presencial y otra semana exclusivamente remoto, o cuando otra división asigna un día de cursado exclusivamente remoto.



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

Además, se debatió acerca de la conveniencia y posibilidad institucional de unificar días de cursado exclusivamente virtuales para que el estudiantado pueda organizar mejor su cursado.

> **Comunicación institucional.** Se sugirió que se podría informar con mayor anticipación a las cátedras que deban implementar el CFC, para que las mismas puedan organizar sus divisiones y la planificación de sus propuestas de enseñanza.

Conclusiones

Los procesos de cambio institucionales son lentos, complejos y dolorosos, en función de que involucran a actores sociales (docentes, estudiantes y gestores) que debemos aprender y desaprender nuevas prácticas y construir rutinas y tradiciones que nos permitan descansar en los saberes adquiridos a lo largo del proceso. Este proceso en la FCE no es lineal, sino, por el contrario, supone recorrer un camino que se diversifica ante escenarios nuevos, algunos inesperados y otros anhelados, y que justamente pretende hacer de la flexibilidad una condición para dar mejores respuestas a nuestro estudiantado y a la comunidad en general. El CFC ha sido una estrategia que nos ayudó a ordenar este proceso de cambio, es un camino posible que, sin duda, nos encuentra en movimiento, pero que también nos demanda la responsabilidad institucional de evaluar para mejorar.

A modo de conclusión, se destaca en primer lugar, en relación a la **organización del CFC** en el semestre, la **diversidad de formas** de implementación. Esto se debe a que las prácticas de enseñanza son situadas y singulares y se construyen en consideración del grupo de estudiantes, el contenido y diversos aspectos contextuales que atraviesan a la institución y a la propia cátedra. En este formato, se advierte una **ausencia de actividades a distancia**, lo que se considera una pérdida en relación al modelo 70/30.

Además, se observa que la clase híbrida sigue siendo protagónica en las opciones de cursado propuestas por las divisiones, aunque en estas se identifican limitaciones pedagógicas. En este sentido, se propone **reforzar la posibilidad de la clase simultánea** como alternativa a la clase híbrida cuando las características del equipo docente lo permitan.

En segundo lugar, respecto al **relevamiento realizado al estudiantado**, se identifica una **buena recepción** de la propuesta CFC, dado que se encuentra una tendencia por combinar los escenarios para la enseñanza. Asimismo, se reconoce al **aula virtual como el organizador común de la cursada** –independientemente de la modalidad– para descargar materiales, obtener información del cursado y explorar los recursos audiovisuales. En este



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

SAA
Secretaría de
Asuntos
Académicos



FyPE
Área de Formación
Docente y Producción
Educativa



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba

punto, cobra relevancia la **explicitación del CFC** en el aula virtual y se sugiere continuar trabajando este aspecto con los equipos docentes.

En tercer lugar, se reconoce que los **encuentros de intercambio** como las jornadas de CFC habilitan espacios de **reflexión y revisión de las prácticas de enseñanza**, identificando sus fortalezas y desafíos pendientes. Específicamente, el intercambio sobre enseñanza y el seguimiento de las trayectorias estudiantiles, superando, así, la conversación sobre las dificultades técnicas respecto a la hora de gestionar la clase que antes era predominante en la discusión sobre la propuesta pedagógica de la FCE. Este cambio visibilizó la preocupación genuina por generar propuestas de enseñanza y procesos de aprendizaje de calidad en estos nuevos escenarios educativos.

En tiempos de transformación educativa, FyPE ha promovido distintos espacios similares⁴ a las jornadas de CFC para acompañar estos procesos. Desde el Área, se destaca el valor de sostener la generación de estos encuentros a lo largo del tiempo para el enriquecimiento del nivel y la profundidad de los debates que surgen de la propia reflexión y práctica docente de la FCE.

Finalmente, para el primer semestre de 2024, se continuará con el seguimiento y se realizará un balance para obtener insumos a la hora de tomar decisiones a un año de su implementación.

Referencias bibliográficas

Fullán, M. (2003). "Capítulo 3: La complejidad del proceso del cambio" en *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la Reforma Educativa*. Madrid (España), Ed. Akal, pp. 33-56. [Acceder](#).

⁴ 2021: Jornadas Futuribles, 2022: Talleres sobre plan 70/30 y clases híbridas; 2023: "Charlas de café" acerca del Ciclo Básico híbrido, y la actual Jornada sobre la implementación del CFC.