

Aportando soluciones que mejoren la calidad de la relación y la lealtad de los clientes en empresas de servicios

Providing solutions that improve the relationship quality and customer loyalty in service companies

Ángel F. Villarejo-Ramos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6916-2839>

Universidad de Sevilla

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

curro@us.es

DOI: <http://dx.doi.org/10.12795/9788447222865.033>

Pp.: 599-618



Resumen

El Aprendizaje Basado en Problemas y Proyectos (ABP) aplicado a las disciplinas de las ciencias sociales permite desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje basado en un contexto real empresarial. En el caso de la asignatura de Marketing de Servicios, pretendemos que el contexto real en el que basamos el aprendizaje de los contenidos sea una propuesta de toma de decisiones y una aportación de soluciones que permitan mejorar la gestión de marketing en las empresas de servicios. Con esta intención aplicaremos un Ciclo de Mejora en el Aula (CIMA) en esta asignatura en el Grado en Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad de Sevilla. Además de presentar la propuesta metodológica y la secuencia de actividades a desarrollar, usaremos un cuestionario de opinión de los estudiantes con el que pretendemos recabar información para conocer la percepción que tiene el alumnado con relación al modelo didáctico personal que hemos seguido en la aplicación del CIMA, centrado en el estudiante, frente al modelo tradicional habitualmente usado en la docencia universitaria.

Palabras clave: Docencia universitaria, marketing de servicios, grado en marketing, aprendizaje basado en problemas, experimentación docente universitaria, desarrollo profesional docente.

Abstract

Problem- and Project-Based Learning (PBL) applied to social science disciplines allows us to develop the teaching-learning process based on a real business context. In the case of the subject of Services Marketing, we intend that the real context in which we base the learning of the contents will be a proposal for decision-making and a contribution of solutions to improve marketing management in service companies. With this intention, we will apply an Improvement Cycle in Classroom (ICIC) in this subject in the Degree in Marketing and Market Research at the University of Seville. In addition to presenting the methodological proposal and the sequence of activities to be developed, we will use a student opinion questionnaire with which we intend to gather information to find out the students' perception of the personal didactic model that we have followed in the application of ICIC, centred on the student, as opposed to the traditional model usually used in university teaching.

Keywords: University teaching, services marketing, marketing degree, problem-based learning, university teaching experimentation, teacher professional development.



Contexto para la experimentación del Ciclo de Mejora en el Aula (CIMA)

La experiencia vivida en la aplicación del CIMA (Delord, Hamed y otros, 2020) en la asignatura de Marketing de Servicios del último curso del Grado en Marketing e Investigación de Mercados, durante los cursos 2019-20 (8 horas) y 2020-21 (30 horas) (Villarejo-Ramos, 2020, 2021), nos permitió descubrir interesantes ideas sobre: a) El aprendizaje de los estudiantes y la importancia de su participación; b) El contenido a enseñar y los problemas a plantear para su comprensión; c) La metodología empleada basada en un modelo participativo e investigativo y d) La evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje a través de las escaleras de aprendizaje.

En el curso 2021-22 hemos dado un paso más en la aplicación del ciclo de mejora en el aula de curso completo (34 horas) y ha sido el de testar los resultados con un modelo didáctico centrado en los estudiantes, mediante el cuestionario C-RENOVES (Creencias de los Estudiantes sobre la Innovación en la Enseñanza Universitaria).

La asignatura tiene dos grupos. El grupo 1 (horario de mañana) será en el que se aplique el CIMA siguiendo el modelo participativo de aprendizaje basado en problemas y mejorando las experiencias vividas en los dos cursos anteriores en los que se aplicó. El grupo 2 (horario de tarde) seguirá un modelo de impartición más transmisivo.

El número de alumnos matriculados en ambos grupos de la asignatura ronda los 45-50 estudiantes por cada grupo. En cada uno de los grupos, la asignatura será impartida por un profesor diferente, aunque coordinados por mí. Todos los estudiantes serán calificados mediante un sistema de evaluación continua que puntúa, de manera ponderada, las actividades individuales y grupales que desarrolla el estudiante durante el cuatrimestre (70 %), la asistencia y participación a las sesiones de trabajo en el aula (10 %), así como una prueba escrita individual (20 %). La docencia en este cuatrimestre se ha impartido de forma presencial.

Diseño del CIMA

El CIMA de curso completo de la asignatura Marketing de Servicios se organiza en 17 sesiones de 2 horas de duración cada una (34 horas) y que han sido programadas para las 12 primeras semanas del primer cuatrimestre. Las tres semanas finales, dos en diciembre 2021 (una festiva) y una de enero 2022, se han dedicado al proyecto final por equipos (*Toma de decisiones de marketing en una empresa de servicios*). Las horas restantes, no incluidas en el diseño del CIMA se han dedicado a la presentación de la asignatura (2 horas), la coordinación por parte del docente del proyecto final (6 horas), trabajo en aula de los equipos sobre el



proyecto final (6 horas), realización prueba individual (2 horas), y la exposición de los proyectos finales (4 horas). En la tabla 1 se detalla este cronograma.

Tabla 1. Cronograma del CIMA de asignatura completa y otras actividades

Semana	Sesiones-fechas	Temas y modalidad
1ª	Sesión 1: lunes, 20 sep. 2021 Sesión 2: miércoles, 22 sep. 2021	Presentación de la asignatura Cuestionario inicial
2ª	Sesión 3: lunes, 27 sep. 2021 Sesión 4: miércoles, 29 sep. 2021	<i>Presentación Proyecto Final</i> <i>Trabajo en equipo planteamiento del Proyecto</i>
3ª	Sesión 5: lunes, 4 oct. 2021 Sesión 6: miércoles, 6 oct. 2021	Problema 1.1 Problema 1.2
4ª	Sesión 7: lunes, 11 oct. 2021 Sesión 8: miércoles, 13 oct. 2021	CASO PRÁCTICO 1
5ª	Sesión 9: lunes, 18 oct. 2021 Sesión 10: miércoles, 20 oct. 2021	Problema 1.3 Problema 2.1
6ª	Sesión 11: lunes, 25 oct. 2021 Sesión 12: miércoles, 27 oct. 2021	CASO PRÁCTICO 2
7ª	FESTIVO Sesión 13: miércoles, 3 nov. 2021	<i>Revisión Primeras ideas del Proyecto Final</i>
8ª	Sesión 14: lunes, 8 nov. 2021 Sesión 15: miércoles, 10 nov. 2021	Problema 2.2 Problema 2.3
9ª	Sesión 16: lunes, 15 nov. 2021 Sesión 17: miércoles, 16 nov. 2021	CASO PRÁCTICO 3
10ª	Sesión 18: lunes, 22 nov. 2021 Sesión 19: miércoles, 24 nov. 2021	Problema 2.4 Problema 2.5
11ª	Sesión 20: lunes, 29 nov. 2021 Sesión 21: miércoles, 1 dic. 2021	Actividad Contraste final. Propuesta empresa Cuestionario final + C-RENOVES
12ª	FESTIVO FESTIVO	
13ª	Sesión 22: lunes, 13 dic. 2021 Sesión 23: miércoles, 15 dic. 2021	Trabajo en equipos soluciones Proyecto Prueba individual escrita
14ª	Sesión 24: lunes, 20 dic. 2021 Sesión 25: miércoles, 22 dic. 2021	Revisión propuestas proyecto Finalización y entrega proyecto final
15ª	Sesión 26: lunes, 20 dic. 2021 Sesión 27: miércoles, 22 dic. 2021	Exposición equipos proyecto final Exposición equipos proyecto final

Para poder contextualizar el proceso de aprendizaje, tomamos como referencia el caso de una empresa de servicios de alquiler de motocicletas eléctricas (*Tracciona*), que presenta una situación de caída de sus ventas



provocada por la pérdida de clientes y por el descenso en la tasa de utilización del servicio por parte de los clientes actuales. La empresa, como consecuencia de una mala gestión de la relación con sus clientes en el contexto digital, está denotando problemas de deterioro de su imagen de marca, así como el desapego hacia la misma por parte de los usuarios actuales del servicio. En este contexto situamos el punto de partida para el análisis de los estudiantes, a los que les damos la responsabilidad, como miembros del equipo de la dirección de marketing de la compañía, de diagnosticar los motivos y las causas que han llevado a la empresa a esta situación, así como de buscar soluciones, desde la perspectiva de la gestión del marketing, para solventar la difícil situación a la que se enfrenta la empresa.

Presentada la situación, los estudiantes afrontan en el segundo día de clase, de forma individual, la posible solución (como ideas previas) a ocho cuestiones encadenadas que permitirán afrontar la solución de los dos problemas principales a los que se enfrenta la dirección de marketing:

- Problema 1: *¿Qué provoca la caída de las ventas (menos usuarios y menos tasa de utilización) del servicio de Tracciona? Explica y analiza las razones.*
- Problema 2: *¿Cómo aportar soluciones que mejoren la calidad de relación con los clientes y la lealtad hacia Tracciona?*

Los contenidos que pretendemos abordar dando respuesta a estos dos problemas, constituyen la materia de la asignatura completa. El hecho de que estos contenidos estén interconectados posibilitará que el estudiante los comprenda en un contexto más real y les ayude a entender y asimilar toda la materia (Villarejo-Ramos, 2021). Al finalizar el CIMA, los estudiantes podrán observar cómo los conceptos que han ido aprendiendo son la respuesta interconectada de contenidos que sirven para tomar decisiones en el campo de la gestión de marketing y, así, resolver los problemas que pueden experimentar las empresas de servicios en su relación con los clientes, dando además una visión social y crítica respecto al contexto real que les toca vivir (Porlán, 2017). Los dos problemas, señalados en color morado y verde, respectivamente, serán desarrollados dando respuesta a las ocho preguntas encadenadas que presentamos en las tablas 2 y 3.

Modelo metodológico y secuencia de actividades

Nuestro modelo metodológico (figura 1), con alguna mejora en su representación visual con respecto al modelo presentado en el desarrollo del primer CIMA (Villarejo-Ramos, 2020), sigue resultando el adecuado al



centrar el aprendizaje en las ideas de los estudiantes (IA) y el contraste de las mismas (AC) con aportación del profesor o de material externo, de forma que se replanteen los argumentos que les permitan ir desarrollando su conocimiento en su *Zona de Desarrollo Potencial* (Vigotsky, 1978), dándole protagonismo en la construcción del propio contenido, sin ser sustituido por el papel del docente en el aula (Bain, 2007). La propuesta metodológica combina el planteamiento de *preguntas encadenadas* en las que desarrollamos la solución a los dos problemas, con las *actividades de contraste* que permiten reforzar el aprendizaje. Pretendemos trasladar a la docencia un modelo metodológico basado en la captación de la atención del alumnado, suscitando su curiosidad y el interés por la investigación, para conseguir, así, un aprendizaje duradero.

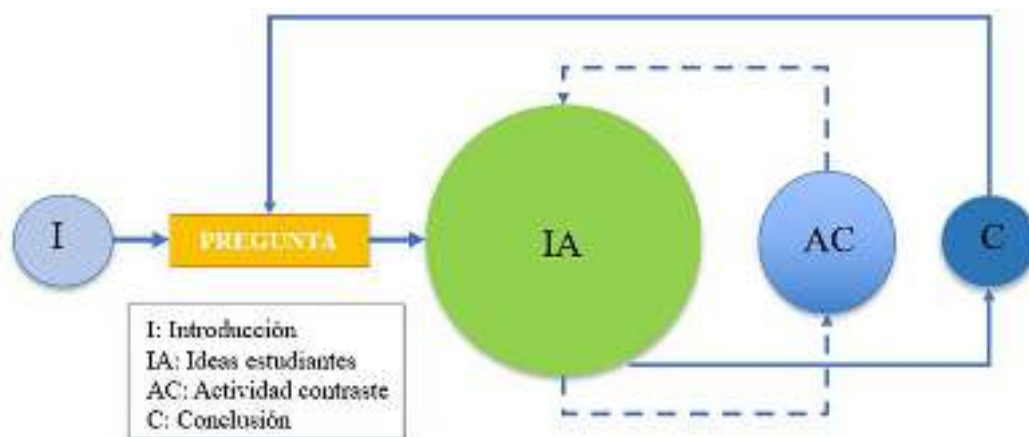


Figura 1. Modelo metodológico

Las secuencias de actividades del curso (tablas 2 y 3) pretenden ser coherentes con el modelo metodológico y promover el aprendizaje de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que conforman la materia (García Díaz, Porlán y otros, 2017). En las tablas distinguimos entre las sesiones dedicadas a dar solución al primero de los problemas planteados en el caso de la empresa Tracciona (tabla 2), y en sesiones dedicadas a la resolución del problema 2 (tabla 3). Para abordar el caso real planteado se incluyen, además de las dos sesiones para el cuestionario inicial/final y el cuestionario C-RENOVES, 15 sesiones que desarrollan las 8 preguntas encadenadas y los tres casos prácticos de empresas reales que actúan como actividad de contraste en cada uno de los bloques principales de contenido: medición de la calidad de servicio, fidelización y lealtad de clientes, y estrategias de marketing digital.



Tabla 2. Secuencia de actividades del Problema 1

Sesión 5: ¿Cuáles pueden ser los motivos por los que clientes y usuarios actuales de Tracciona, han dejado de utilizar el servicio en este período?	
Actividad Tiempo	Descripción
I.1 5 min	Introducción por parte del profesor sobre el <i>Caso Tracciona</i> y la situación detectada tras los informes de ventas, las descargas de apps de Tracciona y las consecuencias del COVID-19.
I.2 10 min	Los equipos de trabajo de la asignatura (cuatro-cinco alumnos) se reúnen para poder trabajar de forma autónoma como grupo. Entregaremos a los grupos dos <i>fichas de actividad grupal</i> , una para el problema 1 y otra para el problema 2, en la que aparecerán sus componentes, con espacio para ir completándolos en todas las sesiones.
P.1.1 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la primera pregunta del cuestionario inicial con la que queremos dar respuesta al Problema 1.1 : <i>¿Cuáles pueden ser los motivos por los que clientes y usuarios actuales de Tracciona, han dejado de utilizar el servicio en este período?</i>
IA.1 30 min	Los alumnos debatirán con sus respectivos equipos sobre los motivos que consideran han podido causar la caída de las ventas provocadas por el descenso en la tasa de uso de los clientes. Tomarán nota en la <i>ficha de la actividad grupal P1</i> de todas las ideas principales a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia. La selección final será de cinco motivos principales .
IA.2 20 min	Se eligen tres equipos. Sus portavoces presentarán en la clase escribiendo sobre la pizarra, los cinco motivos priorizados por su equipo.
AC.1 20 min	El profesor tratará de enlazar las ideas de los estudiantes con el desarrollo de dos conceptos principales: <i>costes de la no calidad</i> y <i>gestión de las expectativas de los clientes</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con el apoyo de una presentación (material que está disponible para estudiantes en EV).
IA.3 15 min	Debate y nueva reflexión. Modificación en su caso de las respuestas dadas en la ficha (<i>segunda versión</i>).
C.1 15 min	A continuación, el profesor, enlaza la solución propuesta para este problema con la siguiente pregunta que queda para la reflexión y para seguir avanzando en el intento de encontrar explicaciones a la caída de ventas de Tracciona. <i>¿Por qué crees que ha bajado el nivel de uso del servicio por parte de los clientes actuales?</i>
Sesión 6: ¿Por qué crees que ha bajado el nivel de uso del servicio por parte de los clientes actuales?	
P.1.2 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la segunda pregunta del cuestionario inicial: <i>¿Por qué crees que ha bajado el nivel de uso del servicio por parte de los clientes actuales?</i>



IA.4 30 min	Se reúnen los equipos y tratan de dar respuesta a la pregunta. Sus causas pueden coincidir o no con las planteadas inicialmente. Lo importante es que, de nuevo, el grupo vuelva a estar de acuerdo en las causas que dejarán por escrito en la <i>ficha del grupo</i> .
IA.5 30 min	Se eligen dos grupos, diferentes a los de la sesión anterior, que explican, a través de su portavoz, las tres causas principales que han provocado que los usuarios de Tracciona usen menos el servicio de alquiler de motocicletas. Se insta a que la clase plantee soluciones a los problemas que llevamos detectados.
AC.2 25 min	Explicación de los conceptos de <i>satisfacción del cliente</i> y <i>calidad percibida</i> . Junto a los conceptos aprendidos de <i>costes de no calidad</i> y <i>gestión de las expectativas</i> , nos aproximamos al concepto de <i>valor para el cliente</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
IA.6 15 min	Debate y nueva reflexión. Modificación en su caso de las respuestas dadas en la <i>ficha del caso (segunda versión)</i> .
C.2 10 min	A continuación, el profesor concluye sobre la importancia de conocer la satisfacción del cliente y el nivel de calidad de servicio percibida, con lo que propone para la semana próxima la lectura del <i>Caso Walt Disney: un modelo de calidad, servicio y experiencia</i> (disponible en la plataforma de EV), y pide que realicen una reflexión individual y cumplimenten el formulario presentado para el caso, que tendrá que ser entregado como Tarea en la plataforma en la <i>ficha individual</i> .
Sesión 7: Calidad de servicio y su medición. Caso Disney (I)	
P.C1 10 min	Se inicia la sesión recordando las tres principales cuestiones planteadas en el Caso Disney: Elementos de la calidad de servicio que Disney presta a sus clientes. Elementos que dificulten lograr el nivel de calidad deseado al no alcanzar las expectativas de sus clientes. ¿Cómo puede mejorar la calidad de servicio la gestión del marketing interno?
IA.7 35 min	Brainstorming dando respuesta a cada una de las cuestiones planteadas según la reflexión individual que han realizado de forma autónoma los estudiantes y que entregaron en la <i>ficha de la actividad</i> . Cada alumno que interviene lo hace aportando una idea que va recogiendo el profesor sobre la pizarra.
IA.8 45 min	Con todas las ideas recogidas en la pizarra, se reúnen en grupo para tratar de dar una respuesta grupal, viendo las reflexiones individuales recogidas y las propias reflexiones realizadas por cada miembro del grupo. Lo importante es que, de nuevo, el grupo vuelva a estar de acuerdo en las ideas que dejará por escrito en su <i>ficha de grupo</i> y que, como siempre, irán ordenadas por orden de importancia. Breve debate de ideas.
AC.3 30 min	Explicación de los conceptos de <i>medición de la calidad de servicio</i> y de <i>modelos para su medición</i> : SERVQUAL y SERVPERF. La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).



Sesión 8: Calidad de servicio y su medición. Caso Disney (y II)	
P.C1bis 5 min	Aplicación de los modelos de <i>medida de la calidad de servicio</i> al caso propuesto. Breve resumen para retomar el caso.
AC.4 40 min	El profesor presenta resultados en empresas reales de aplicación de los modelos de medición de la calidad de servicio SERVQUAL y SERVPERF. Propuesta de actividad a incluir en proyecto final de curso.
IA.9 30 min	Debate y nueva reflexión dentro de los grupos de trabajo. Modificación en su caso de las respuestas dadas en la <i>ficha del caso (segunda versión)</i> .
IA.10 35 min	Presentación por parte de algunos grupos de las nuevas propuestas dadas. Debate crítico-constructivo, enfrentando a pares de equipos de trabajo.
C.3 10 min	A continuación, el profesor enlaza la situación del caso práctico Disney con la situación de Tracciona y lanza nueva pregunta para la reflexión y para seguir avanzando en el intento de encontrar soluciones para Tracciona. <i>Poniéndote en el papel de usuario, ¿cuáles crees que pueden ser los elementos que están afectando a la calidad del servicio?, ¿por qué?</i>
Sesión 9: ¿Cuáles crees que pueden ser los elementos que están afectando a la calidad del servicio?, ¿por qué?	
P.1.3 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la tercera pregunta del cuestionario inicial y retomando la pregunta lanzada en la sesión anterior para la reflexión: <i>Poniéndote en el papel de usuario, ¿cuáles crees que pueden ser los elementos que están afectando a la calidad del servicio?, ¿por qué?</i>
IA.11 30 min	Los alumnos debatirán en sus respectivos equipos sobre los elementos que están afectando a la calidad de servicio percibida por los clientes. Tomarán nota en la ficha del caso de cada equipo de todas las ideas principales a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia. La selección final será de tres elementos principales .
IA.12 30 min	Se eligen tres de los equipos. Sus portavoces presentarán una diapositiva con los tres elementos principales priorizados por su equipo.
AC.5 20 min	Explicación de los conceptos de <i>satisfacción del cliente</i> y <i>beneficio percibido</i> para evitar la mala percepción de la calidad del servicio. La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
IA.13 20 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha del grupo</i> . Breve debate de ideas, destacando las acciones más originales entre las planteadas.
C.4 10 min	A continuación, el profesor resume todo lo trabajado para dar respuesta al primero de los dos problemas del curso en el intento de encontrar soluciones para Tracciona. Entrega en la plataforma de EV de la <i>ficha grupal final del P1. sobre ¿qué provoca la caída de las ventas (menos usuarios y menos tasa de utilización) del servicio de Tracciona?</i>



Tabla 3. Secuencia de actividades del Problema 2

Sesión 10: ¿Cómo podría medir de forma rigurosa la calidad del servicio ofrecido?, ¿en qué te basas?	
Actividad Tiempo	Descripción
P.2.1 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la cuarta pregunta del cuestionario inicial (P.2.1) que inicia el encadenamiento de preguntas para resolver el Problema 2 : ¿Cómo podría medir de forma rigurosa la calidad del servicio ofrecido?, ¿en qué te basas?
IA.14 30 min	Los alumnos debatirán en sus respectivos equipos los elementos que están afectando a la calidad de servicio percibida por los clientes. Tomarán nota en la ficha del caso de cada equipo de todas las ideas principales a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia. La selección final será de tres instrumentos principales .
IA.15 30 min	Se eligen dos de los equipos. Sus portavoces presentarán en la sala del curso una diapositiva con los tres instrumentos principales priorizados por su equipo.
AC.6 20 min	Explicación del <i>modelo de calidad de relación</i> para entender el comportamiento de lealtad. La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
IA.16 20 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha del grupo</i> . Breve debate de ideas, destacando las acciones más originales entre las planteadas.
C.5 10 min	A continuación, el profesor concluye sobre la importancia de promover la satisfacción del cliente y buscar su fidelización hacia la marca, con lo que propone para la semana próxima la lectura del <i>Caso British Airways</i> (disponible en la plataforma de EV) y pide que realicen una reflexión individual y cumplimenten el formulario presentado en el caso, que habrá que tener entregado (<i>ficha individual</i>) como Tarea en la plataforma antes de la siguiente sesión.
Sesión 11: Programas de fidelización y CRM: Caso British Airways (I)	
P.C2 10 min	Se inicia la sesión recordando las tres principales cuestiones planteadas en el Caso British Airways: ¿Qué beneficios aportan las herramientas de CRM con relación a la retención de clientes? ¿Qué instrumentos del marketing digital que complementan el CRM pueden ayudar a la compañía aérea a aportar más valor a sus clientes? El uso de estas herramientas de CRM, ¿puede generar alguna dificultad o inconveniente para empresas más pequeñas?
IA.17 35 min	<i>Brainstorming</i> dando respuesta a cada una de las cuestiones planteadas según la reflexión individual que han realizado de forma autónoma los estudiantes y que entregaron en la ficha de la actividad. Cada alumno que interviene lo hace aportando una idea que va recogiendo el profesor sobre la pizarra.



IA.18 45 min	Con todas las ideas recogidas en la pizarra, se reúnen en grupo para tratar de dar una respuesta de grupo, viendo las reflexiones individuales recogidas y las propias reflexiones realizadas por cada miembro del grupo. Lo importante es que, de nuevo, el grupo vuelva a estar de acuerdo en las ideas que dejará por escrito en su <i>ficha de grupo</i> y que, como siempre, irán ordenadas por orden de importancia. Breve debate de ideas.
AC.7 30 min	Explicación de los conceptos de <i>programas de fidelización</i> y <i>CRM</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
Sesión 12: Programas de fidelización y CRM: Caso British Airways (y II)	
P.C2bis 5 min	Aplicación de los <i>modelos de calidad de relación</i> al caso propuesto.
AC.8 40 min	El profesor presenta resultados de investigaciones en las que el modelo de calidad de relación muestra su poder explicativo. <i>Propuesta de actividad a incluir en proyecto final de curso</i> .
IA.19 30 min	Debate y nueva reflexión dentro de los grupos de trabajo. Modificación en su caso de las respuestas dadas en la <i>ficha del caso (segunda versión)</i> .
IA.20 35 min	Presentación por parte de algunos grupos de las nuevas propuestas dadas. Debate crítico-constructivo, enfrentando a pares de equipos de trabajo.
C.6 10 min	A continuación, el profesor enlaza la situación del caso práctico British Airways con la situación de Tracciona y lanza nueva pregunta para la reflexión y para seguir avanzando en el intento de encontrar soluciones para Tracciona: ¿Qué diferentes iniciativas podemos tomar para que nuestros clientes actuales utilicen más el servicio?
Sesión 14: ¿Qué diferentes iniciativas podemos tomar para que nuestros clientes actuales utilicen más el servicio?	
P.2.2 5 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la quinta pregunta del cuestionario inicial y retomando la pregunta lanzada en la sesión anterior para la reflexión: ¿Qué diferentes iniciativas podemos tomar para que nuestros clientes actuales utilicen más el servicio?
IA.21 35 min	Los alumnos debatirán, con sus respectivos equipos sobre las iniciativas propuestas para aumentar la tasa de utilización del servicio por los clientes. Tomarán nota en la <i>ficha grupal</i> de cada equipo de todas las ideas principales a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia. La selección final será de tres propuestas .
AC.9 25 min	Dos grupos elegidos presentarán sus propuestas de acciones priorizadas a la clase y otros dos grupos elegidos actuarán como relatores de las propuestas de los grupos anteriores (cada grupo expositor con su grupo relator).
AC.10 25 min	Explicación de los conceptos de <i>fidelización</i> , <i>confianza</i> y <i>compromiso</i> para incrementar la <i>lealtad del cliente</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material disponible en EV).
IA. 22 20 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha grupal</i> . Breve debate de ideas, destacando las acciones más originales entre las planteadas.



C.7 10 min	A continuación, el profesor lanza nueva pregunta para la reflexión y para seguir avanzando en el intento de encontrar soluciones para Tracciona: ¿Qué instrumentos de marketing digital podría utilizar Tracciona para conocer mejor a sus clientes?
Sesión 15: ¿Qué instrumentos de marketing digital podría utilizar Tracciona para conocer mejor a sus clientes?	
P.2.3 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la sexta pregunta del cuestionario inicial y retomando la pregunta lanzada en la sesión anterior para la reflexión: ¿Qué instrumentos de marketing digital podría utilizar Tracciona para conocer mejor a sus clientes?
IA.23 30 min	Los alumnos debatirán con sus respectivos equipos sobre los elementos que están afectando a la calidad de servicio percibida por los clientes. Tomarán nota en la ficha del caso de cada equipo de todos los instrumentos a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia. La selección final será de tres instrumentos de marketing digital a utilizar .
IA.24 35 min	Se eligen tres de los equipos. Sus portavoces presentarán en la sala del curso, una diapositiva con los instrumentos principales priorizados por su equipo.
AC.11 15 min	Explicación del concepto de <i>integración del marketing digital en la estrategia de marketing (blended marketing)</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
IA.25 25 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha grupal (segunda versión)</i> . Breve debate de ideas, destacando las acciones más originales entre las planteadas.
C.8 5 min	A continuación, el profesor concluye sobre la importancia de integrar los instrumentos de marketing digital en la estrategia de marketing, con lo que propone para la semana próxima la lectura del <i>Caso: Quejas, las empresas de telefonía móvil en el punto de mira</i> (disponible en la plataforma de EV) y pide que realicen una reflexión individual y cumplimenten el formulario presentado en el caso, que habrá que tener entregado como Tarea en la plataforma mediante una <i>ficha individual</i> .
Sesión 16: Instrumentos marketing digital: Caso Telefonía móvil (I)	
P.C3 10 min	Se inicia la sesión recordando las cuestiones planteadas en el Caso.
IA.26 35 min	Brainstorming dando respuesta a cada una de las cuestiones planteadas según la reflexión individual que han realizado de forma autónoma los estudiantes y que entregaron en la <i>ficha de la actividad</i> . Cada alumno que interviene lo hace aportando una idea que va recogiendo el profesor sobre la pizarra.
IA.27 45 min	Con todas las ideas recogidas en la pizarra, se reúnen en grupo para tratar de dar una respuesta colectiva, viendo las reflexiones individuales recogidas y las propias reflexiones realizadas por cada miembro del grupo. Lo importante es que, de nuevo, el grupo vuelva a estar de acuerdo en las ideas que dejará por escrito en su <i>ficha de grupo</i> y que, como siempre, irán ordenadas por orden de importancia. Breve debate de ideas.



AC.12 30 min	Explicación sobre cómo contribuye el marketing digital a la creación de vínculos emocionales para mejorar la <i>lealtad del cliente</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material disponible en EV).
Sesión 17: Instrumentos marketing digital: Caso Telefonía móvil (y II)	
P.C2bis 5 min	Métricas y resultados de SEO-SEM, <i>¿Sirven para mejorar la gestión de relaciones y la lealtad?</i>
AC.13 45 min	El profesor presenta resultados de métricas y resultados de SEO-SEM que aportan valor a la lealtad del cliente. <i>Propuesta de actividad a incluir en proyecto final de curso.</i>
IA.28 45 min	Debate y reflexión sobre el papel que juega el marketing digital en la gestión de empresas de servicios. Búsqueda de casos de éxito.
IA.29 35 min	Presentación por parte de algunos grupos de los casos encontrados. Debate crítico-constructivo, enfrentando a pares de equipos de trabajo.
C.9 10 min	A continuación, el profesor lanza nueva pregunta para la reflexión y para seguir avanzando en el intento de encontrar soluciones para Tracciona: <i>¿Qué acciones de marketing online podría llevar a cabo Tracciona para mejorar la relación y comunicación con sus clientes?</i>
Sesión 18: <i>¿Qué acciones de marketing online podría llevar a cabo Tracciona para mejorar la relación y comunicación con sus clientes?</i>	
P.2.4 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la penúltima pregunta del cuestionario inicial y retomando la pregunta lanzada en la sesión anterior para la reflexión: <i>¿Qué acciones de marketing online podría llevar a cabo Tracciona para mejorar la relación y comunicación con sus clientes?</i>
IA.30 30 min	Los alumnos debatirán con sus respectivos equipos sobre las acciones propuestas. Tomarán nota en la <i>ficha del grupo</i> de las tres acciones de marketing digital a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia.
IA.31 30 min	Se eligen tres de los equipos. Sus portavoces presentarán en el aula una diapositiva con las acciones recomendadas por sus equipos. Tres equipos diferentes criticarán las propuestas tratando de <i>buscar debilidades</i> para su implantación.
AC.14 20 min	El profesor presenta <i>casos de éxito</i> de implantación de una estrategia de marketing digital en empresas de servicios que han alcanzado objetivos de lealtad y valor del cliente mediante acciones de marketing digital.
IA.32 25 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha del grupo</i> . Breve debate de ideas, destacando las acciones más originales entre las planteadas.
C.10 5 min	A continuación, el profesor concluye sobre la importancia de utilizar las herramientas de marketing digital para la mejora de la calidad de servicio y el comportamiento de lealtad. Se adelanta la última cuestión a tratar en la próxima sesión que deriva de la relación entre lealtad y compromiso: <i>¿Qué conjunto de medidas podemos adoptar para cuidar la relación emocional/afectiva con el cliente de Tracciona?</i>



Sesión 19: ¿Qué conjunto de medidas podemos adoptar para cuidar la relación emocional/afectiva con el cliente de Tracciona?	
P.2.5 10 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a la última pregunta del cuestionario inicial y retomando la pregunta lanzada en la sesión anterior para la reflexión: <i>¿Qué conjunto de medidas podemos adoptar para cuidar la relación emocional/afectiva con el cliente de Tracciona?</i>
IA.33 30 min	Los alumnos debatirán con sus respectivos equipos sobre los elementos que están afectando a la relación emocional/afectiva con los clientes. Tomarán nota en la <i>ficha del grupo</i> de todas las medidas a las que lleguen por consenso y que tendrán que ponderar en orden de importancia.
IA.34 30 min	Se exponen por parte de algún miembro de cada grupo las medidas recomendadas. El profesor toma nota de todas en la pizarra.
AC.15 20 min	Explicación de conceptos como <i>vínculos emocionales</i> , <i>reputación</i> y <i>experiencia de usuario</i> en el contexto del comportamiento de <i>lealtad hacia la marca</i> . La explicación del profesor será ilustrada con ejemplos y con apoyo de una presentación (material que estará disponible para estudiantes en EV).
IA.35 25 min	Todos los equipos vuelven a reunirse para debatir sobre las ideas expuestas por los grupos y consensuar sus ideas. Todo se quedará por escrito en la <i>ficha del grupo (segunda versión)</i> .
C.11 5 min	A continuación, el profesor concluye sobre el efecto de la imagen de la marca sobre la lealtad. Se les pide que realicen una reflexión individual sobre el segundo problema que se ha ido analizando en las sesiones anteriores: <i>¿Qué soluciones aportar para que mejoren la calidad de relación con los clientes y la lealtad hacia Tracciona.</i>
Sesión 20: ¿Qué soluciones aportar para que mejoren la calidad de relación con los clientes y la lealtad hacia Tracciona?	
P.2 5 min	Se inicia con el resumen del profesor sobre las respuestas dadas a las cinco preguntas que resuelven el Problema 2 del cuestionario inicial.
IA.36 35 min	Los estudiantes en grupos van a repasar su ficha del caso en la que han dado respuesta a ocho preguntas, y van a intentar encontrar: 1) Errores que ha podido cometer Tracciona con respecto a la retención del cliente y que han restado valor para el mismo; 2) Soluciones a esos errores y 3) Propuesta de acciones para lograr incrementar la lealtad de los clientes. Estas propuestas (3-5), como siempre consensuadas, y ordenadas por importancia, deben recogerse en la <i>ficha del grupo</i> .
AC.16 35 min	Dos grupos elegidos presentarán sus propuestas a la clase y otros dos grupos elegidos actuarán como relatores de las propuestas de los grupos.
AC.17 25 min	El profesor va guiando el debate destacando los conceptos teóricos que aparecen en la discusión, tratando de generalizarlo para otros contextos diferentes.
C.12 20 min	El profesor realiza una síntesis de los problemas tratados durante el desarrollo del contenido de la asignatura, resaltando los contenidos estructuradores: <i>calidad de servicio percibida</i> , <i>valor del cliente en empresas de servicios</i> , <i>comportamiento de lealtad</i> y <i>marketing digital como instrumento para la lealtad</i> . Entrega en la plataforma de EV de la <i>ficha grupal del P2</i> : <i>¿Qué soluciones aportar para que mejoren la calidad de relación con los clientes y la lealtad hacia Tracciona?</i>



Aplicación del CIMA

El CIMA se ha aplicado en las doce semanas previstas del cuatrimestre, si bien en algunas de las sesiones se han debido ajustar los tiempos previstos tanto en actividades de ideas de los estudiantes como en actividades de contraste. Cabe señalar en este aspecto que la participación y la asistencia a las sesiones, coincidiendo con la vuelta a la presencialidad, ha mostrado unos niveles más altos que en el período prepandemia. Está claro que el año y medio de no presencialidad ni normalidad en las aulas ha provocado una *vuelta al cole* especialmente ansiada por parte de todos, y también de los estudiantes. A estas ganas, unimos que, la dinámica de trabajo coherente con el modelo metodológico aplicado sigue dando unos resultados muy propicios para generar la participación del estudiante. Especialmente activos se han mostrado en actividades en las que los equipos de trabajo debían rebatir con argumentos las ideas y propuestas presentadas por otros equipos.

El nivel de cumplimiento en los plazos de entrega tanto de las tareas individuales como las grupales ha sido prácticamente del 100 % de los participantes en la evaluación continua, que ha estado por encima del 90 % de los estudiantes matriculados. Denotamos, sin embargo, que el nivel de implicación y participación con relación al seguimiento del proyecto final que tutorizamos en paralelo con la aplicación del CIMA, a lo largo del cuatrimestre, ha sido bastante menor que la participación en las clases donde se ha estado aplicando el ciclo de mejora.

La plataforma de enseñanza virtual sigue siendo una herramienta de utilidad en entornos de docencia presencial, ya que permite trasladar información y recoger las tareas de forma muy eficiente, para poder utilizar el material trabajado por los estudiantes en las diferentes sesiones. Como en años anteriores, todo el material didáctico usado: presentaciones con contenido teórico, el caso Tracciona, incluido en el cuestionario inicial y final, los casos prácticos de empresas reales usado como herramientas de contraste, y las fichas de actividades individuales y grupales, así como el enlace al cuestionario C-RENOVES, han estado disponibles en la plataforma de enseñanza virtual. El uso de las salas virtuales se ha limitado, en este curso, a algunas tutorías atendidas *online* a petición de algún grupo de trabajo, aunque hemos seguido usando las herramientas de anuncios y el correo para la comunicación entre sesiones.

Evaluación del aprendizaje de los estudiantes

Para la evaluación del aprendizaje de los estudiantes del grupo experimental hemos usado los cuestionarios inicial y final y las escaleras de



aprendizaje como instrumentos de evaluación para el aprendizaje (Rivero y Porlán, 2017). Analizamos las respuestas de 37 estudiantes que siguen la evaluación continua y que han contestado a los cuestionarios inicial y final. La comparación entre respuestas del mismo estudiante, identificado en el cuestionario final con su nombre relacionado con el código anónimo del cuestionario inicial, nos permite realizar la evaluación del aprendizaje, no solo a nivel global, sino de forma individualizada. A modo de ejemplo, observamos en las figuras 2 y 3, la progresión del aprendizaje para algunas de las preguntas propuestas para los dos problemas del caso planteado. Se observan igualmente, los obstáculos del aprendizaje que hacen que los saltos entre escalones sean diferentes según los casos. Hemos destacado estas dos preguntas (P 1.2 y P 2.4) porque en cada una de ellas hemos realizado diferentes actividades para su contraste: en la primera pregunta

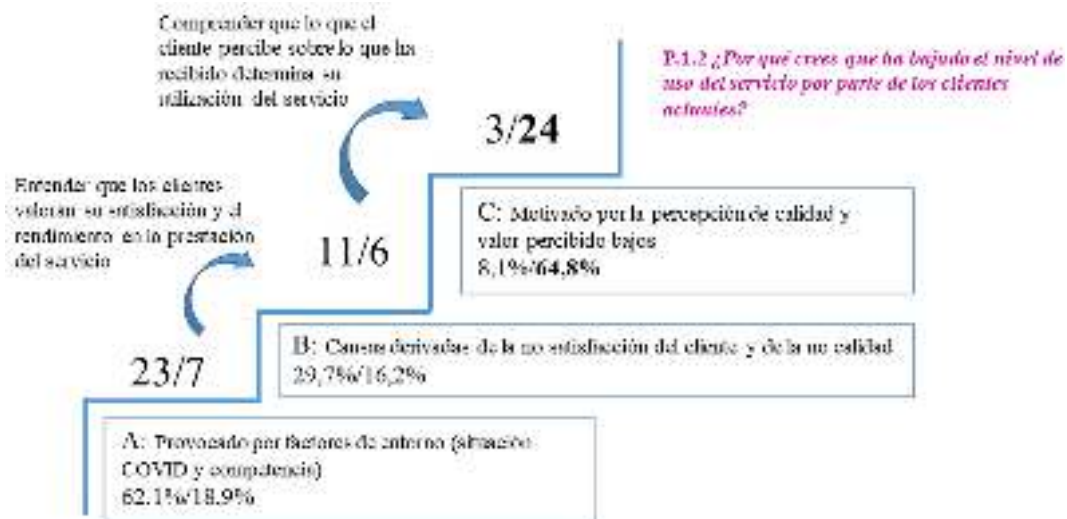


Figura 2. Escalera aprendizaje Problema 1.2.

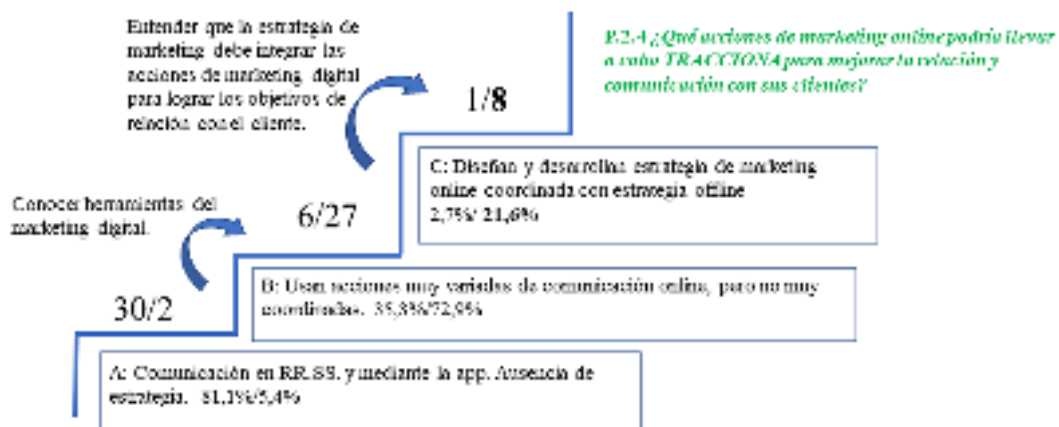


Figura 3. Escalera aprendizaje Problema 2.4.



hemos utilizado la exposición de tres portavoces de tres grupos voluntarios para exponer sus propuestas de solución; en el segundo caso hemos entablado un debate abierto en el que hemos buscado la confrontación entre pares de grupos a la hora de exponer sus propuestas de resolución al problema.

Observamos, en ambos casos, la evolución del aprendizaje al aumentar el número de estudiantes que ascienden en la escalera, superando de esta forma los obstáculos y alcanzando al final un nivel elevado del conocimiento de la materia.

Evaluación del CIMA

La experiencia vivida en cursos pasados nos dejaba algunas mejoras que hemos podido aplicar en este curso, en el que se ha trabajado sobre los contenidos actitudinales y mejorado la comunicación con los estudiantes, favorecida por el contacto físico respecto al curso anterior. Aunque otras no se han implantado, como la construcción por parte de los grupos de estudiantes de los propios casos como actividad de contraste (en vez de utilizar los casos que hemos adaptado para la asignatura). Sin embargo, sí hemos mejorado en este sentido dando la posibilidad de participar en el diseño de las actividades mediante el trabajo en equipo (Oliva, Martínez y otros, 2016). Algunas de las actividades se han centrado en dar soluciones a los problemas concretos que han presentado los equipos con relación a su proyecto final (*Toma de decisiones de marketing en una empresa de servicios*), de manera que han podido ir viendo la aplicación de los contenidos que hemos ido aprendiendo en la aplicación del CIMA, al caso de la empresa con la que desarrollan su proyecto.

Para continuar con la evaluación hemos obtenido información cuantitativa y cualitativa de 39 estudiantes que han cursado la asignatura en el grupo experimental (78% de los estudiantes matriculados en el grupo), y que han respondido al cuestionario de opinión de los estudiantes C-RENOVES (*Creencias de los Estudiantes sobre la Innovación en la Enseñanza Universitaria*), con el que pretendemos recabar información para conocer la percepción que tiene el alumnado con relación al modelo didáctico personal que hemos seguido en la aplicación del CIMA. Con ello, podremos conocer si estamos siendo coherentes en el proceso de enseñanza aprendizaje con los principios didácticos que dan mayor participación al estudiantado en la construcción del conocimiento, el aprendizaje de los contenidos contextualizados e interconectados y la evaluación del aprendizaje según una propuesta de modelo docente alternativo.

En el cuestionario C-RENOVES se evalúan mediante escala de Likert (1-6 puntos: *totalmente en desacuerdo-totalmente de acuerdo*) los diferentes



componentes del modelo didáctico (García-Pérez, 2006): contenidos, metodología y evaluación. Consta de 20 ítems emparejados (ver tabla 4) de tal forma que en cada pareja de ítems uno es coherente con el modelo de enseñanza tradicional y el otro con el modelo participativo y centrado en los estudiantes. Además de estos ítems cuantitativos, el cuestionario nos da información cualitativa referida al valor que dan los estudiantes a la innovación educativa y los aspectos que consideran mejorables con relación a ella.

Los valores promedio de las respuestas dadas a las preguntas emparejadas del cuestionario los representamos mediante una gráfica radial (figura 4), observándose que el modelo centrado en el estudiante alcanza un predominio claro sobre el modelo tradicional, alcanzando para cada una de las variables enfrentadas en el cuestionario valores más cercanos a seis (límite superior de la escala). Además, al comparar los valores de las observaciones en cada uno de los pares de respuestas mediante una prueba t de Student para valores apareados y dos colas ($\alpha=0.05$), comprobamos que las diferencias son significativas para todos los pares de valores.

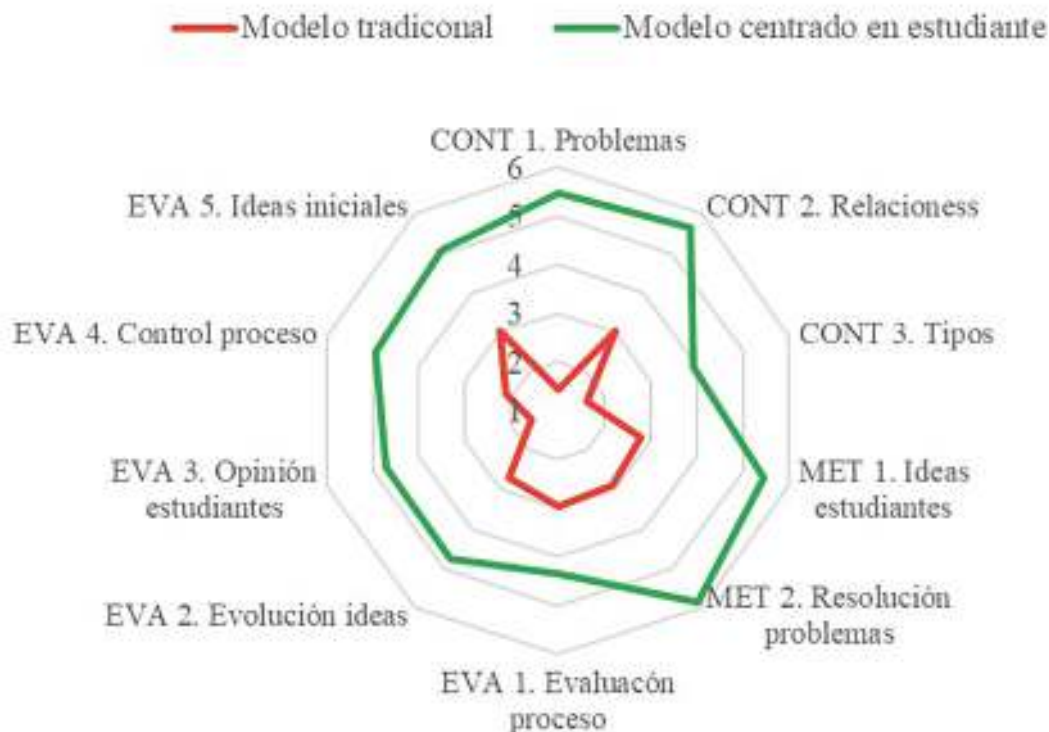


Figura 4. Resultados cuantitativos obtenidos en el cuestionario C-RENOVES.



Tabla 4. Variables emparejadas analizadas C-RENOVES

Variable	Modelo Tradicional	Modelo centrado en el estudiante
CONT 1. <i>Problemas</i>	No se ha trabajado con problemas, proyectos o casos durante las clases de la innovación	Los contenidos trabajados durante la innovación están relacionados con problemas o casos importantes para la asignatura y relacionados con la realidad
CONT 2. <i>Relaciones</i>	Durante la innovación los contenidos de la asignatura se han organizado y/o presentado como un listado de temas	Los contenidos trabajados durante la innovación han estado relacionados entre ellos
CONT 3. <i>Tipos</i>	Los contenidos que se han enseñado a lo largo de la innovación han sido, sobre todo, de carácter teórico y descontextualizados de la realidad	Durante la innovación, se han trabajado de manera equilibrada contenidos teóricos, procedimientos y habilidades, y valores
MET 1. <i>Ideas estudiantes</i>	El orden de las actividades durante la innovación ha sido trabajar primero la teoría y luego la práctica	En la innovación, primero se han realizado actividades para que los estudiantes expresen sus ideas sobre los problemas o casos y después otras para ayudarles a mejorarlas
MET 2. <i>Resolución problemas</i>	Durante la innovación, las clases han consistido fundamentalmente en la explicación del contenido teórico por el/la profesor/a y/o las clases prácticas se han basado en una guía de trabajo con todos los pasos definidos	La metodología utilizada durante la innovación se ha basado en la resolución de problemas, proyectos o casos, por parte de los estudiantes
EVA 1. <i>Evaluación del proceso</i>	Las calificaciones relacionadas con las clases innovadoras solo se han basado en el grado de acierto o error de los estudiantes en los exámenes	Las notas relacionadas con las clases innovadoras recogen la evolución de cada estudiante en su proceso de aprendizaje
EVA 2. <i>Evolución ideas estudiantes</i>	Lo que el/la profesor/a ha valorado al final de la innovación es fundamentalmente si los estudiantes saben o no la teoría	Para evaluar a los estudiantes el/la profesor/a se ha basado en analizar el cambio de sus ideas a lo largo de la innovación
EVA 3. <i>Opiniones estudiantes</i>	Al final de la innovación no se ha pedido opinión a los estudiantes sobre cómo ha funcionado y sobre la actuación del docente	El/la profesor/a ha solicitado información sobre el punto de vista de los estudiantes para mejorar la innovación en el próximo curso
EVA 4. <i>Control del proceso aprendizaje</i>	El/la profesor/a ha evaluado solo al final de la innovación	El/la profesor/a ha ido obteniendo información en diferentes momentos de la innovación que le ha servido para evaluar
EVA 5. <i>Ideas iniciales</i>	En el desarrollo de la innovación no se ha tenido en cuenta lo que los estudiantes sabían del tema	El/la profesor/a ha intentado conocer y mejorar las ideas de los estudiantes sobre los problemas o casos trabajados a lo largo de todo el proceso de innovación



Destacamos la enorme diferencia, respecto al modelo tradicional y el utilizado en el CIMA (centrado en el estudiante), en la primera de las dimensiones referidas al *uso de problemas y casos contextualizados en la realidad empresarial* (CONT 1), siendo este aspecto uno de los más mencionados como la principal aportación de este método innovador. También la gran diferencia alcanzada cuantitativamente por la dimensión que mide *la importancia dada en la evaluación a la opinión de los estudiantes* (EVA 3), ha sido corroborada al ser un elemento aportador de valor en la percepción cualitativa de la innovación. Por su parte, la valoración cualitativa respecto a los aspectos mejorables en el modelo innovador empleado sugieren dar *más tiempo para elaborar las reflexiones sobre los problemas y casos analizados, el exceso de tareas que se acumulan durante el cuatrimestre* y el hecho de que *se siga manteniendo parte de la evaluación con una prueba escrita* (en nuestro caso el 20% sobre la calificación).

Referencias bibliográficas

- Bain, K. (2005). *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Publicaciones Universidad de Valencia.
- Delord, G.; Hamed, S.; Porlán, R. y De Alba, N. (2020). Los Ciclos de Mejora en el Aula. En N. De Alba y R. Porlán (Coords.), *Docentes universitarios. Una formación centrada en la práctica* (pp. 128-162). Morata.
- García-Díaz, E.; Porlán, R. y Navarro, E. (2017). Los fines y los contenidos de enseñanza. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 55-72). Morata.
- García-Pérez, F. F. (2006). Formación del profesorado y realidades educativas: una perspectiva centrada en los problemas prácticos profesionales. En J. M. Escudero y A. Luis (Eds.), *La formación del profesorado y la mejora de la educación. Políticas y prácticas* (pp. 269-310). Octaedro.
- Oliva De-Juanas, Á.; Martínez-Ezquerro, Á. y Martín-Del Pozo, R. (2016). Tendencias metodológicas en los docentes universitarios que forman al profesorado de primaria y secundaria. *Revista Brasileira de Educação*, 21(65), 391-409. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782016216521>
- Porlán, R. (Coord.) (2017). *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla*. Morata.
- Rivero, A y Porlán, R. (2017). La evaluación en la enseñanza universitaria. En R. Porlán (Coord.), *Enseñanza universitaria. Cómo mejorarla* (pp. 73-91). Morata.
- Vigotsky, L. (1978). *La mente en la sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Crítica.
- Villarejo-Ramos, A. F. (2020). Descubriendo el valor al cliente en empresas de servicios desde un modelo de aprendizaje basado en problemas. En E. Navarro y R. Porlán (Coords.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2019. Experiencias de innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 1678-1704). Editorial de la Universidad de Sevilla. <http://dx.doi.org/10.12795/9788447221912.073>
- Villarejo-Ramos, A. F. (2021). Cómo enseñar una disciplina de marketing desde el aprendizaje basado en problemas. En R. Porlán, E. Navarro y A. F. Villarejo (Coords.), *Ciclos de mejora en el aula. Año 2020. Experiencias de innovación docente de la Universidad de Sevilla* (pp. 3582-3616). Editorial de la Universidad de Sevilla. <http://dx.doi.org/10.12795/9788447231003.163>

