

EL USO EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ENLACE. UN ESTUDIO INTENSIVO EN AGUASCALIENTES

GUADALUPE RUIZ CUÉLLAR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

PALOMA PRADO ROBLEDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN Y SU
EVALUACIÓN, LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA

RESUMEN

El estudio se propuso describir los usos que diferentes actores educativos –docentes, directores de escuelas primarias y supervisores del mismo nivel– hacían de la información proporcionada por ENLACE, y planteó las siguientes preguntas: ¿de qué forma se usan los resultados de las evaluaciones a gran escala? ¿Qué discrepancias hay entre los objetivos con los que las autoridades divulgan los resultados de las evaluaciones a gran escala y el uso real que se hace de la información? ¿Qué efectos o resultados tienen los usos que se hacen de los resultados de las evaluaciones a gran escala? Se realizó un trabajo de campo intensivo que abarcó a profesores, directores, supervisores y personal de apoyo técnico pedagógico de dos zonas de educación básica del estado de Aguascalientes; la información se obtuvo mediante grupos de enfoque desarrollados entre estos actores educativos. Se identificaron usos a nivel de las prácticas docentes, la gestión escolar y la supervisión de las escuelas. Muchos de estos usos estuvieron limitados por las propias características del sistema de evaluación. Aunque ENLACE ya no continúa vigente en el país, los hallazgos del estudio son pertinentes pues confirman prácticas de uso de resultados recurrentes más allá del contexto mexicano y que conviene tener presentes en el nuevo escenario de evaluación de nuestro sistema educativo.

Palabras clave: Evaluación educativa, evaluación externa, uso de la información, educación primaria

INTRODUCCIÓN

Los programas y sistemas de evaluación externa de resultados de aprendizaje experimentaron una notable expansión en América Latina durante la última década del siglo XX. En México, si bien con antecedentes más remotos, se puede hablar de tres sistemas que han marcado la trayectoria del país en materia de evaluaciones de gran escala durante el presente siglo: los Exámenes para la Calidad y el Logro Educativos (EXCALE), implementados a partir de 2005 por el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE); la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), aplicada por primera ocasión en 2006 por la Secretaría de Educación Pública (SEP); y el sistema de evaluación nacional vigente, el Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (PLANEA), cuya primera aplicación tuvo lugar en junio de 2015.

A la par del crecimiento de estos sistemas de evaluación y a raíz del rol que tienen en la toma de decisiones, ha surgido la necesidad de generar estudios sistemáticos sobre los diferentes aspectos y procesos que esta tarea implica, desde los propósitos, diseño, validación e implementación de las evaluaciones, hasta la calidad de los resultados que arrojan, los procesos de difusión de la información, los usos que se hacen de ella y las consecuencias que derivan de esos usos.

En 2013, en el marco del proyecto de investigación del que se desprende esta ponencia, se obtuvo información entre profesores, directores, supervisores y personal de apoyo técnico pedagógico de dos zonas de educación básica del estado de Aguascalientes sobre el uso de los resultados de ENLACE en la educación primaria. Aunque este programa ya no sigue vigente en el país, dar cuenta de los usos de resultados reportados por los actores educativos entrevistados es pertinente, en la medida en que ENLACE y PLANEA comparten propósitos semejantes y su carácter de evaluaciones estandarizadas externas.

El estudio se propuso describir los usos que diferentes actores educativos –docentes, directores de escuelas primarias y supervisores del mismo nivel– hacían de la información proporcionada por ENLACE, y planteó las siguientes preguntas:

- ¿De qué forma se usan los resultados de las evaluaciones a gran escala?
- ¿Qué discrepancias hay entre los objetivos con los que las autoridades divulgan los resultados de las evaluaciones a gran escala y el uso real que se hace de la información?
- ¿Qué efectos o resultados tienen los usos que se hacen de los resultados de las evaluaciones a gran escala?

La información obtenida aporta una descripción amplia de los usos que se dio a los resultados de ENLACE en Aguascalientes, una evaluación diseñada desde un enfoque diagnóstico y formativo, cuyos usos previstos eran de bajo riesgo (SEP, 2013b; McGregor y colaboradores, 2014 y Martínez, 2015), que enfrentó limitaciones para el adecuado planteamiento e implementación de dichas medidas, además de propiciar usos de alto impacto, tales como la asignación de incentivos o la evaluación de docentes, lo que supuso un desfase con respecto a los objetivos originales de la prueba

y una serie de consecuencias que entre otros factores incidieron negativamente en el aprovechamiento de sus resultados.

Los hallazgos, más allá de caracterizar este fenómeno de estudio en un contexto particular, dan cuenta de prácticas recurrentes en cuanto al uso de las evaluaciones a gran escala, que no son exclusivas de la prueba ENLACE, ni se ciñen al contexto mexicano, sino que se han reportado en diversas regiones de América Latina (Ravela, 2001; Martínez y Blanco, 2010; McGregor y colaboradores, 2014 y Martínez, 2015).

Por cuestiones de espacio en esta ponencia se aborda sólo una parte de los resultados del estudio, la relativa a los usos reportados por los actores educativos entrevistados.

DESARROLLO

A. REFERENTES TEÓRICOS

El uso de los resultados de las evaluaciones a gran escala supone que la información que deriva de las pruebas permite conformar un panorama del nivel de aprendizaje de los alumnos y hacer un diagnóstico de la calidad del sistema educativo en su conjunto; lo que a su vez, constituye la base para que los actores educativos emprendan acciones tendientes a mejorar no sólo el aprendizaje de los estudiantes, sino también el funcionamiento del sistema educativo.

Cada sistema de evaluación define sus objetivos y, con ello, establece sus mecanismos de difusión, las herramientas para la interpretación de los datos, así como una serie de usos deseables para la información que arrojen las pruebas. La literatura muestra algunas tendencias en cuanto al uso de los resultados de las pruebas a gran escala, tanto desde una perspectiva de facto como desde otra ligada a la deseabilidad o usos más pertinentes de este tipo de información. A partir de esto, es posible identificar tres niveles en los que se pueden agrupar los usos de los resultados de evaluaciones a gran escala.

Nivel de las prácticas docentes

Engloba aquellos usos y acciones que se espera que los profesores lleven a cabo desde sus prácticas, ya sean de enseñanza o evaluación. Ejemplo de ello es el uso de los resultados de las evaluaciones a gran escala con el fin de ***modificar o mejorar las prácticas y enfoques de enseñanza de los profesores*** (Coburn y Talbert, 2006, Hoover, 2009, en Council of the Great City Schools, 2012 y Protheroe, 2009); o llevar a cabo el ***diseño e implementación de estrategias y actividades*** (Institute of Education Sciences, 2009; Griffin, 2009).

Otro de los usos encontrados o sugeridos para los resultados de las evaluaciones a gran escala es el ***diseño y/o ajuste de la planeación de clase***, incluyendo la modificación de los planes de clase (Council of The Great City Schools, 2012, SEP, 2013), su reordenamiento, el replanteamiento de su secuencia y el tiempo dedicado a cada tema (Institute of Education Sciences, 2009; Hoover, 2009, en

Council of The Great City Schools, 2012), y el cuidado de la alineación del currículo o de las expectativas de aprendizaje (Institute of Education Sciences, 2009; Protheroe, 2009).

La **modificación de las prácticas evaluativas de los docentes** es otro uso que se contempla dentro de este nivel e implica actividades como utilizar los instrumentos de las evaluaciones a gran escala en el aula o emplearlos como modelo para generar nuevas evaluaciones (Ravela, 2010). Cawelti y Protheroe (2000, en Protheroe, 2009) señalan que estos instrumentos también se pueden aplicar en evaluaciones intermedias; mientras que Hoover (2009, en Council of The Great City Schools, 2012) afirma que una práctica común es aplicar nuevamente la prueba para abordar temas específicos.

Cawelti y Protheroe (2000, en Protheroe, 2009), Institute of Education Sciences (2009), Hoover (2009, en Council of The Great City Schools, 2012) y Ravela (2010) indican que otro de los usos consiste en dar **apoyo y seguimiento de los estudiantes con bajos niveles de logro**, así como ubicarlos en grupos especiales para brindarles asesoría adicional.

Finalmente, Ravela (2010) afirma que con frecuencia se realizan actividades de **preparación para la prueba**; agrega que esta práctica resulta fructífera cuando su fin es familiarizar a los estudiantes con este tipo de evaluaciones, aunque tiene el peligro de transformarse en el objetivo principal de la enseñanza.

Nivel de la gestión escolar

Este nivel abarca todos aquellos usos de los resultados de evaluaciones a gran escala que son atribuidos al colectivo escolar. Uno de ellos se refiere al **fortalecimiento o mejora de las escuelas** (Ravela, 2001 y McGregor y colaboradores, 2014).

La **elaboración o ajuste de planes escolares o de mejora** es otro de los usos recomendados por la literatura especializada en este tema (Institute of Education Sciences, 2009; Department of Education, 2010, en Council of The Great City Schools, 2012 y Council of The Great City Schools, 2012).

Otro uso contemplado en este nivel alude a la **revisión y ajuste del currículo** (Department of Education, 2010, en Council of The Great City Schools, 2012 y Council of The Great City Schools, 2012), así como a las acciones relacionadas con la tarea de **informar a los padres de los alumnos acerca del progreso académico de sus hijos** (Means y colaboradores, 2009). **Nivel de la supervisión**

Este nivel incluye aquellos usos que las instancias externas a las escuelas hacen de la información. Ejemplo de ello son las estrategias encaminadas al **desarrollo profesional de los docentes** (Ravela, 2001; Council of The Great City Schools, 2012 y McGregor y colaboradores, 2014). Estos últimos autores recomiendan la generación de materiales para profesores, así como la mejora de la oferta de educación continua.

Uno de los usos recomendables para la información es el **apoyo a las instituciones escolares**, particularmente, el acompañamiento en la generación del plan de mejora escolar (Council of The Great City Schools, 2012). En un nivel macro, los datos que arrojan estas evaluaciones pueden servir para la **generación de programas y políticas públicas educativas** (Ravela, 2001; Dussel y colaboradores, 2005; Coburn y Talbert, 2006 y McGregor y colaboradores, 2014).

b. Metodología

Se empleó un diseño metodológico de estudio de caso y la técnica de grupos de enfoque para la obtención de información. El trabajo de campo fue realizado con supervisores, directores y docentes de dos Centros de Desarrollo Educativo del estado de Aguascalientes. La selección de los participantes se llevó a cabo de manera intencional tomando en cuenta, en el caso de las escuelas, que entre ellas existieran diferentes resultados en ENLACE, así como usos diferenciados de la información y divergencias en el tamaño y turno de las instituciones; en las diez escuelas seleccionadas se consideró a todos los profesores de tercero a sexto de primaria, por ser éstos los grados en los que se aplicaba la prueba.

La información fue recabada entre mayo y junio de 2013. En total, se realizaron cuatro grupos de enfoque en cada CDE, uno con el personal de estas instancias, otro con directores y dos con docentes; cada uno fue grabado en audio.

Una vez obtenida la información, ésta fue analizada con el *software* ATLAS.ti 6.2; se realizó una codificación mixta, donde se partió de categorías previas, elaboradas a partir de los referentes teóricos de esta investigación y se generaron nuevas categorías, tomando en cuenta los datos obtenidos en el trabajo de campo.

c. Análisis de los datos

Prácticas docentes

En este nivel se encontraron usos orientados a la **modificación o mejora de las prácticas y enfoques de enseñanza de los profesores**, aunque los señalamientos fueron de orden general: “Yo siento que el examen no debe de ser para buscar nada más información [...] lo mejor es tomar una buena decisión o la mejor decisión para que se mejoren desde las formas de enseñanza hasta los contenidos a tratar” (supervisor zona A).

Los profesores empleaban los resultados de ENLACE para el **diseño e implementación de estrategias y actividades** a partir de los contenidos o asignaturas en los que los estudiantes presentaban mayores dificultades; esto también informaba otra práctica frecuente, el **diseño y/o ajuste de la planeación de clase**. En algunos casos, se generaban procesos de seguimiento para monitorear la implementación de los ajustes hechos a la planeación de clase.

Cabe señalar que la planificación de clase parece ser una práctica con planteamientos más sistemáticos que el diseño e implementación de estrategias y actividades, dado que se observó que estas últimas muestran una mayor generalidad y menor orientación, mientras que la planificación de

clase contempla la distribución del tiempo de trabajo en el aula, así como la identificación de puntos de partida para diseñar estrategias y, en algunos casos, la generación de procesos de seguimiento.

La **modificación de las prácticas evaluativas de los docentes** es otro de los usos identificados. Los datos mostraron que algunos de los participantes utilizaban los instrumentos de las aplicaciones anteriores de la evaluación: “También marcamos obviamente metas muy claras, definimos un refuerzo para ENLACE, [...] definimos evaluaciones de refuerzo, no nos conformamos con la evaluación planeada, [...] hemos aplicado este... evaluaciones de ENLACE, ensayos [...]” (supervisor zona B); o bien, se generaban nuevos instrumentos a partir de ENLACE: “Procuramos [...] que los bimestrales sean parecidos al ENLACE, pero con los contenidos que a nosotros nos interesan, ¿verdad?” (profesor zona A).

En el mismo sentido se identificaron usos relacionados con la **preparación para la prueba**. Los supervisores de ambas zonas afirmaron que se retomaban los cuadernillos de reactivos para que los alumnos los memorizaran, aunque cuestionaron esta práctica debido a su escaso aporte al desarrollo de habilidades y competencias por parte de los alumnos.

Gestión escolar

Uno de los usos identificados en este nivel se refiere a la **elaboración o ajuste de planes escolares o de mejora**. Varios participantes indicaron que efectivamente las escuelas retomaban los resultados de la prueba para modificar o diseñar su planeación del ciclo escolar. En algunos casos, se partía de los resultados más bajos, lo que ayudaba a identificar las áreas en las que los alumnos habían tenido dificultades y que requerían un esfuerzo expreso por parte del colectivo escolar.

Algunos participantes mencionaron que incluían actividades relacionadas con ENLACE en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT): “La meta en el PETE y dice así: aumentar en 10% de los niños de nivel insuficiente a suficiente [...]” (profesor zona A).

Al igual que en la categoría de prácticas docentes, en el nivel de la gestión escolar también se encontró la **implementación de estrategias y actividades a nivel escolar**. Algunos de los comentarios que se incluyeron en este rubro hacen referencia a estrategias o intervenciones generales, mientras que otros señalan acciones específicas, tales como la aplicación de pruebas denominadas PRE-ENLACE o actividades especiales en determinadas asignaturas.

El análisis de los resultados también ayudó a identificar que la información de ENLACE se usaba para **informar a los padres de los alumnos acerca del progreso académico de sus hijos**. En algunos contextos, los participantes señalaron que únicamente comunicaban a los padres los resultados de sus hijos; otros indicaron implementar estrategias para propiciar su involucramiento y, en algunos casos, se hizo referencia al uso de ambas estrategias.

Además de los usos ya mencionados, se encontró que los resultados de ENLACE se empleaban para tomar decisiones con respecto a la **distribución o asignación de grupos** para cada

docente o el cambio de profesores: “[los resultados de ENLACE] nos sirven para poner a ciertos maestros, al mejor maestro, al que tú veas que tiene mejor desempeño [...] eso a nosotros también nos sirve para el acomodo de nuestro personal” (director zona A).

Supervisión

En este nivel se identificaron usos tendientes al **desarrollo profesional de los docentes**. Los supervisores señalaron que estas iniciativas se implementaban a nivel nacional: “[...] a nivel nacional sí nos dan la libertad, talleres, cursos, capacitaciones para lo que es ENLACE, lo que están aplicando, qué salieron mal, o sea, ahorita vemos que nuestras escuelas están mal, pero necesitan esto, esto y esto [...]” (supervisor zona A). En cambio, otros participantes mencionaron hacer un seguimiento de las escuelas o profesores y aplicar estrategias particulares con cada institución.

No obstante, los supervisores indicaron que hay indiferencia o poco interés por parte de los profesores para acudir a los talleres o capacitaciones que se les brindan, aunque también señalaron la carencia de oferta en materia de capacitación para docentes. Contrario a estas afirmaciones, los profesores mencionaron que hay una ausencia de acompañamiento y capacitación por parte de las instancias extraescolares.

CONCLUSIONES

A partir de lo que indican los resultados presentados, se puede decir por una parte, que los docentes eran los actores educativos en quienes recaía la mayor parte de la responsabilidad en la tarea de usar los resultados de la prueba; esto, acompañado de una carencia de guía y orientación suficientes para su uso adecuado y sin perder de vista las limitaciones que conllevaba la propia información derivada de ENLACE.

Aunado a esto, los participantes hicieron alusión a diversas situaciones que obstaculizaban el uso eficaz de los resultados, tales como la falta de socialización de estrategias para su mejor aprovechamiento; la cantidad de contenidos a trabajar y el tiempo disponible para llevar a cabo tanto el análisis como los ajustes a las prácticas docentes y escolares; la entrega tardía de la información que condicionaba su utilidad para las tareas de planeación del trabajo escolar y en el aula; la carencia de acompañamiento; dificultades para comunicar los resultados a los padres de los alumnos o involucrarlos en las tareas relacionadas con la evaluación ENLACE.

Además de los usos relacionados con los niveles identificados en la revisión de literatura, se hicieron patentes usos de alto riesgo como la **evaluación de profesores** y la **asignación de incentivos**. En el primero de estos casos, se encontró que la evaluación de docentes a partir de los resultados de los estudiantes en ENLACE era percibida por los participantes no sólo como un uso de la evaluación sino también como un objetivo de la misma. Algunos participantes señalaron que los padres de familia y los propios alumnos asumían que la evaluación ENLACE tenía este propósito y esto derivaba en un menor grado de participación.

En cuanto a la asignación de incentivos, también se señaló que esto era percibido tanto como un objetivo de la prueba, como uno de sus usos. Diversos participantes dijeron estar en desacuerdo con esta situación y en un caso se señaló que el uso de la información de ENLACE para este fin resultaba poco pertinente, debido a la calidad de los propios resultados de esta evaluación.

Tanto la evaluación de los docentes como la asignación de incentivos parecen apuntar a que el objeto de medición de ENLACE no era únicamente el aprendizaje de los estudiantes, sino también el desempeño de los docentes, objetivo que superaba los alcances de esta evaluación. Esto, como indica Martínez (2015) se fundamenta “[...] -implícita o explícitamente- en el supuesto de que los bajos resultados se deben en buena medida al escaso esfuerzo de los maestros” (p. 106). Este autor agrega que esta premisa lleva a pensar “[...] que la asignación de estímulos a docentes y escuelas con base en resultados, o incluso la sola presión que representa su difusión, bastaría para motivar a los docentes a esforzarse, y los resultados se verían rápidamente” (p. 106).

ENLACE fue sin duda un programa de evaluación cuya importancia no puede ser subestimada, en un contexto nacional de fuerte impulso y centralización de la evaluación. Su desarrollo y aplicación fueron intrincados, aunque el proceso no estuvo carente de logros importantes para el ámbito educativo. Si bien hubo un abuso de las posibilidades y alcances de esta prueba, así como consecuencias que contrastaron con sus objetivos y fueron poco favorecedoras para el sistema educativo mexicano, también hubo esfuerzos no menores para difundir la información de esta evaluación, logros notables en este ámbito e iniciativas para usar sus resultados de manera adecuada. Como se mencionó anteriormente, algunas de las decisiones que los supervisores, directores y docentes tomaban a partir de la información de ENLACE apuntan a usos de bajo riesgo que, en principio, podrían tener el objetivo de propiciar una mejora tanto de las prácticas de enseñanza en el aula como el funcionamiento de las escuelas y, finalmente, el aprendizaje de los estudiantes. No obstante, algunos de estos usos tenían limitaciones en su planteamiento e implementación, debido a la interferencia de diversos factores que obstaculizaron su óptimo desarrollo, lo que derivó en que no se dieran las consecuencias esperadas a partir de dichos usos.

Por otra parte, se identificó la presencia de usos de alto riesgo, los cuales se relacionaron con consecuencias negativas en aspectos tales como las prácticas docentes o el grado de participación de los actores educativos en los procesos relacionados con ENLACE. En este sentido, uno de los temas que más preocupación despierta es la fragmentación del currículo, dado que esto limita seriamente que los estudiantes alcancen las competencias que deberían adquirir en cada nivel educativo y no garantiza que mejoren sus conocimientos y habilidades aún en las áreas que mide la prueba.

El balance entre los diversos usos que se hizo de ENLACE y las consecuencias derivadas de éstos, hace notoria una falta de correspondencia entre lo establecido por las autoridades educativas y los usos reales que se dieron a esta evaluación. En este sentido, también fue evidente que hubo

notables vacíos en lo que concierne al uso de resultados y al monitoreo de las consecuencias derivadas de éstos. Con respecto a este tema, resulta relevante traer a colación el hecho de que la SEP, al menos en la última versión del manual técnico de ENLACE (SEP, 2013), no menciona todos los usos inapropiados que se hacían de los resultados de la prueba y no propone la implementación de mecanismos para revertir las consecuencias no deseables de dichos usos.

La carencia de medidas con respecto a los usos inapropiados de ENLACE, la falta de orientaciones para implementar los usos previstos, el peso que se daba a las prácticas docentes como factor que determinaba el desempeño de los estudiantes en la prueba, el uso de los resultados como un indicador del desempeño de los profesores y la asignación de incentivos podrían apuntar a una carencia de claridad en cuanto a los propósitos, alcances y limitaciones de ENLACE no sólo por parte de los supervisores, directores, profesores, alumnos y sus padres, sino también por parte de las autoridades educativas y la sociedad en general, situación que de acuerdo con Martínez (2009) “[...] lleva a esperar resultados casi milagrosos en las escuelas, gracias a la aplicación de pruebas, sin tener en cuenta sus alcances y límites” (p. 10).

REFERENCIAS

- Coburn, C. E., y Talbert, J. E. (2006). Conceptions of evidence use in school districts: Mapping the terrain. *American Journal of Education*, 112(4), pp. 469-495.
- Council of the Great City Schools. (2012). *Charting success: Data Use and Student Achievement in Urban Schools*. Recuperado de: http://www.cgcs.org/cms/lib/DC00001581/Centricity/Domain/87/Charting_Success.pdf
- Griffin, P. (2009). Teacher's Use of Assessment Data. Wyatt-Smith, C. & Cumming, J.J. (Eds.). *Educational Assessment in the 21st Century* (pp. 183-208). Springer Netherlands.
- Institute of Education Sciences. (2009). *Using Student Achievement Data to Support Instructional Decision Making*. Recuperado de: http://ies.ed.gov/ncee/wwc/pdf/practice_guides/dddm_pg_092909.pdf
- Martínez, F. (2009). Evaluación formativa en el aula y evaluación a gran escala: hacia un sistema más equilibrado. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 11(2), pp. 1-18. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412009000200002&script=sci_arttext
- Martínez, F. y Blanco, E. (2010). La evaluación educativa en México: experiencias, avances y desafíos. Arnaut, A. y Giorguli, S. (coords.). *Los grandes problemas de México. VII. Educación*. México: El Colegio de México.
- Martínez, F. (Coord). (2015). *Las pruebas ENLACE y EXCALE. Un estudio de validación*. Recuperado de: <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/148/P1C148.pdf>
- McGregor, I., Santiago, P., Nusche, D Ravela, P., y Toledo, D. (2014). Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación. *Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE)*. Recuperado de: <http://www.snte.org.mx/pdf/evaluacionEs.pdf>
- Means, B., Padilla, C., DeBarger, A. y Bakia, M. (2009). *Implementing Data-Informed Decision Making in Schools-Teacher Access, Supports and Use*. Recuperado de: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504191.pdf>
- Ravela, P. (2010). ¿Qué pueden aportar las evaluaciones estandarizadas a la evaluación en el aula? *Documento de Trabajo N, 47*.
- Protheroe, N. (2009). Improving Teaching and Learning with Data-Based Decisions: Asking the Right Questions and Acting on the Answers. *ERS Spectrum*, 19(3), pp. 4-9. Recuperado de: <http://www.rogersschools.net/common/pages/DisplayFile.aspx?itemId=3497164>



SEP. (2013). *ENLACE. Información básica*. [Presentación en Powe Point]. Recuperado de:
http://www.enlace.sep.gob.mx/content/gr/docs/2013/ENLACE_InformacionBasica.pdf

ⁱ Tanto el PETE como el PAT forman parte del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MEGEE), el cual forma parte del Programa Escuelas de Calidad.