# El rol del director de escuela y la implementación de la Nueva Escuela Mexicana en Tlaxcala

**Ángel Iván Ramírez Juárez**
*Secretaría de Educación Publica*
anivramju@gmail.com

**Área temática**: Reforma curricular en el marco de las políticas globales

**Resumen**

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) es una propuesta educativa impulsada por la Cuarta Transformación que busca transformar el sistema educativo nacional mediante un enfoque humanista, inclusivo y situado. En el estado de Tlaxcala, su implementación ha enfrentado múltiples desafíos, especialmente en contextos rurales, donde factores como la falta de recursos, la carga administrativa y la limitada capacitación docente y directiva han dificultado su concreción. Este trabajo describe los resultados del análisis realizado en diversas fuentes académicas, normativas y documentales que abordan los principios, fundamentos y retos de la NEM. Como resultado de esta investigación se identifica un vacío importante en el rol que desempeñan los directores escolares de educación primaria dentro de los postulados de la NEM. Se concluye que es urgente visibilizar sus experiencias y promover políticas más sensibles al contexto para garantizar una implementación efectiva y transformadora del modelo educativo.

**Palabras clave:** Nueva Escuela Mexicana, director, Educación primaria, Escuela rural.

## Introducción y justificación

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) es el proyecto educativo impulsado por el presidente Andrés Manuel López Obrador, el cual busca transformar el sistema educativo mexicano mediante la implementación de principios como la equidad, inclusión, excelencia y humanismo (DOF, 15-05-2019).

La nueva Escuela Mexicana (NEM) nace como proyecto educativo de la Cuarta Transformación en México, mismo que ha representado un cambio de paradigma en todo el Sistema Educativo Mexicano, principalmente en educación básica, desde preescolar, primaria y secundaria. En Tlaxcala la implementación de la NEM ha generado diversas

experiencias y desafíos en la educación básica, especialmente en el nivel de educación primaria.

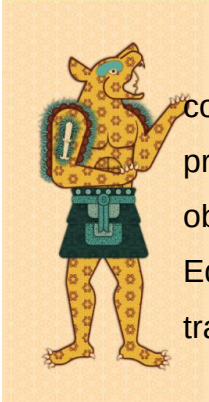
Por tal motivo, el presente trabajo tiene el objetivo de describir las modificaciones constitucionales que fundamentan la Nueva Escuela Mexicana y analizar el rol y los retos que asumen los directivos de escuela en la implementación de esta reforma educativa, para ello la presente ponencia se encuentra integrada por las siguientes partes: 1. sobre los fundamentos de la Nueva Escuela Mexicana, 2. El rol de los directores y supervisores en la Nueva Escuela Mexicana, 3. Los autores opinan sobre la Nueva Escuela Mexicana, 4. La implementación de la NEM en Tlaxcala, sus retos y aportaciones para su fortalecimiento y conclusiones.

**Sobre los fundamentos de la Nueva Escuela Mexicana**

Los fundamentos de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) se encuentran descritos en diversos documentos que representan la base normativa y filosófica que orienta la nueva mirada que deberá permear el Sistema Educativo Mexicano, principalmente en los niveles básicos y obligatorios. En este sentido, es importante rescatar los aportes que se hacen explícitos en el Artículo 3.º de la Constitución, así como en la Ley General de Educación.

En las modificaciones realizadas al Artículo 3.º constitucional, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 2019, se establece que la educación debe tener un enfoque humanista y favorecer el desarrollo integral. Se reitera la gratuidad de toda la educación pública y su obligatoriedad desde la educación inicial hasta la media superior. Asimismo, se incorpora la perspectiva de género y la excelencia como ejes rectores (DOF, 15-05-2019).

Por su parte, la Ley General de Educación (DOF, 30-09-2019) establece la vinculación de la escuela con la comunidad, superando una visión aislada de la institución educativa para reconocerla como un agente de transformación social. Además, ordena el diseño de nuevos planes y programas de estudio con una visión crítica, interdisciplinaria y situada, lo que da origen al Plan de Estudios 2022.



La Nueva Escuela Mexicana es un proyecto con un enfoque crítico, humanista y comunitario que busca formar a los estudiantes con una visión integral. También promueve la equidad, la excelencia y la mejora continua de la educación. Entre sus objetivos se encuentra el desarrollo integral del educando, la reorganización del Sistema Educativo Nacional, la generación de una nueva cultura educativa y el impulso de transformaciones sociales desde la escuela y la comunidad (DOF, 15-05-2019).

Asimismo, la NEM encuentra fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, particularmente en su Artículo 3.º; en la Ley General de Educación; y en la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, en su Artículo 57.

Entre las características que distinguen a la NEM de las reformas neoliberales anteriores, destaca su énfasis en la vinculación de la escuela con la comunidad, un elemento antes desatendido. Se promueve un enfoque humanista (DOF, 15-05-19; DOF 30-09-2019), articulado con el concepto de Humanismo Mexicano, que propone una formación basada en la dignidad humana y la justicia social (INE, 2024). También se plantea la revalorización de las y los docentes, con el propósito de saldar la deuda histórica derivada del daño y desprestigio ocasionados por reformas anteriores.

**El rol de los directores y supervisores en la Nueva Escuela Mexicana**

El perfil directivo en la NEM, de acuerdo con la SEP – USICAM, (2024), se concibe como el de un profesional con liderazgo pedagógico y humanista, capaz de conducir la escuela hacia la mejora continua, considerando el contexto social, cultural y lingüístico del alumnado, así mismo, se espera que este personal articule esfuerzos de la comunidad escolar para garantizar una educación basada en los derechos humanos, centrada en la equidad, la inclusión, la excelencia y la formación integral, de esta manera el perfil integra saberes, experiencia, compromiso y un trato respetuoso, priorizando la atención a las necesidades e intereses de niñas, niños y adolescentes, del mismo modo, se reconoce su papel como facilitador cercano a la comunidad, con claridad sobre el currículo vigente y los propósitos educativos, promoviendo una gestión escolar contextualizada,

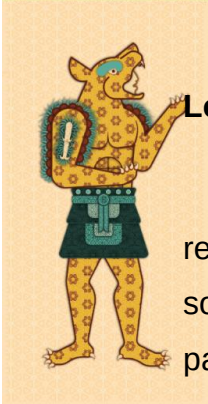
democrática y orientada a transformar positivamente la vida presente y futura del estudiantado.

El director de escuela juega un papel crucial en la implementación de la NEM, de acuerdo con Ramos (2024), el director escolar, debe prestar atención a cuestiones propias de su trabajo escolar como planificar y orientar, así como crear una cultura colaborativa con todo el colectivo, cultivando el respeto y la confianza mutua entre los docentes, padres de familia y autoridades educativas.

Así también, Priego (2024), puntualiza que el liderazgo educativo debe olvidar las viejas prácticas de un liderazgo dictatorial y la rigidez apegada al poder de mando viendo al docente como un recurso, y reivindicar ese liderazgo humanista que enriquezca el aprendizaje profesional de los docentes, un liderazgo con capacidad y libertad de decidir y actuar para implementar acciones de mejora de acuerdo con las necesidades de la escuela y movilizando la participación de toda la comunidad educativa. Es decir, el docente tiene que asumir su tarea como profesional de la educación y dejar de ser un ejecutor del currículo (Meneses y Sánchez, 2024).

Es por esta razón que es importante que se analice cual ha sido el actuar de los directores de las escuelas, así como las autoridades educativas en la implementación de la NEM en Tlaxcala, en donde se observa un grave problema burocrático y administrativo que absorbe a las autoridades educativas, desde las supervisiones escolares, las cuales tienen como propósito la asesoría, acompañamiento y seguimiento de los procesos educativos (SEP, 2019),

Así mismo, los directores escolares tienen la responsabilidad de guiar y encausar los trabajos de la escuela y no solo centrarse en cubrir requisitos administrativos que ocupa la escuela. Por tal razón es importante identificar cual ha sido el papel del director de escuela en la implementación de la NEM y a su vez conocer cuál es la percepción que tienen respecto a este nuevo modelo educativo.



**Los autores opinan sobre la Nueva Escuela Mexicana**

La Nueva Escuela Mexicana (NEM) surge como una de las apuestas más relevantes de la política educativa contemporánea en México, orientada a transformar no solo el currículo, sino la visión misma del quehacer escolar, la formación docente y el papel de la escuela en la sociedad. Inspirada en principios humanistas, comunitarios y críticos, la NEM busca contrarrestar décadas de reformas educativas de corte neoliberal, colocando en el centro al sujeto, la comunidad y el contexto. Este nuevo paradigma ha generado una creciente producción académica interesada en analizar sus fundamentos, sus alcances y sus implicaciones prácticas.

La NEM representa un cambio significativo respecto al paradigma educativo y curricular consolidado en México desde la década de 1990 (De los Santos-Urías & Tinajero-Villavicencio, 2024). Aunque aún son escasos los estudios sobre su impacto real, se vislumbra que esta reforma tendrá efectos importantes en la estructura y dinámica escolar. En este contexto, se han integrado conceptos de corte humanista como respuesta a las políticas educativas previas que debilitaron la relación entre el magisterio y el Estado (Arellano, 2024).

Este proyecto educativo incluye modificaciones de fondo a nivel constitucional, particularmente en el Artículo 3.º, y se acompaña de una nueva propuesta curricular y de materiales educativos (Luna-Martínez, 2024). La NEM rompe con los modelos educativos neoliberales instaurados desde los años noventa, que se enfocaban en la calidad como producto bajo parámetros internacionales. En contraste, busca una transformación integral no solo en el currículo, sino también en los procesos de gestión y evaluación (Carro y Lima, 2024).

De acuerdo con Carro y Lima (2024), la Nueva Escuela Mexicana (NEM) representa un esfuerzo por impulsar una transformación educativa basada en la reivindicación de las comunidades y en la autonomía de la profesión docente. Además, los autores realizan un análisis amplio sobre las reformas de corte neoliberal que

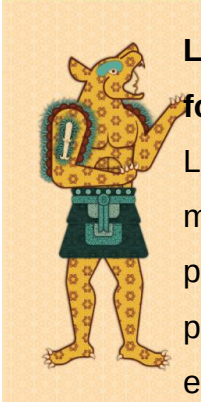
predominaron desde finales del siglo XX hasta el año 2019, así como un estudio de las pedagogías del sur como referentes teóricos e ideológicos del nuevo enfoque educativo.

De los Santos-Urías y Tinajero-Villavicencio (2024) analizan las implicaciones de las reformas educativas en México y señalan que estas han llevado al magisterio a replantear su identidad profesional y su quehacer pedagógico. Los autores destacan la necesidad de fortalecer la formación docente y afirman que ninguna reforma puede ejecutarse sin la participación reflexiva del magisterio. Además, advierten que las reformas pueden representar una amenaza a la identidad docente, ya que el cambio de paradigma educativo implica también una resignificación de la autoimagen y del reconocimiento social y laboral del profesorado.

Además, la NEM promueve un nuevo enfoque pedagógico mediante la implementación de los planes y programas de estudio 2022 para la educación básica, inspirados en las pedagogías del sur propuestas por De Sousa (2022). Estas buscan superar la marginación y erradicar la ignorancia (Carro y Lima, 2024; Meneses y Sánchez, 2024; Luna-Martínez, 2024). También se plantea la formación continua del magisterio y la consolidación de un sistema para la carrera de las maestras y los maestros (Carro y Lima, 2024).

Díaz-Barriga (2023) señala como una de las bondades de la NEM el hecho de contar con un currículo deliberativo, donde los colectivos docentes construyen su programa analítico a partir de un programa sintético nacional, adaptándolo a las necesidades de su contexto. En esa línea, Arellano (2024) destaca que el “currículo vivo” permite a los docentes articular ejes y campos formativos para responder a las problemáticas de sus comunidades escolares.

Por ello, la implementación del nuevo plan de estudios recae en gran medida en las directoras y directores escolares. Según Mojica (2022), la capacitación se dio entre pares, es decir, entre directivos y docentes, quienes compartieron saberes y experiencias dentro de los Consejos Técnicos Escolares, muchas veces sin especialistas que orientaran sobre aspectos educativos clave.



**La implementación de la NEM en Tlaxcala, sus retos y aportaciones para su fortalecimiento**

La implementación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) representa uno de los cambios más significativos en la política educativa del país en los últimos años. Como parte del proyecto educativo de la Cuarta Transformación, esta iniciativa busca una renovación profunda del sistema educativo nacional, mediante una propuesta que coloca en el centro el humanismo, la equidad, la justicia social y la participación comunitaria. Sin embargo, la concreción de este modelo no se da de manera homogénea en todo el país. En particular, los contextos rurales, como los del estado de Tlaxcala, presentan condiciones específicas que influyen directamente en la forma en que se interpreta, adapta y pone en marcha esta reforma educativa.

A pesar del impulso nacional, la implementación de la NEM en contextos rurales como los de Tlaxcala enfrenta desafíos particulares que no han sido suficientemente documentados. Las escuelas rurales suelen presentar condiciones de vulnerabilidad, como la carencia de recursos, dificultades de acceso, infraestructura tecnológica limitada y una alta carga administrativa para los equipos directivos.

En este contexto, los directores escolares desempeñan un papel fundamental como agentes de cambio, ya que son responsables de adaptar, gestionar y operar las nuevas directrices curriculares en escenarios muchas veces adversos. Sin embargo, sus percepciones, estrategias y retos frente a la NEM aún no han sido objeto de un análisis profundo.

La implementación de la NEM en Tlaxcala ha representado una verdadera travesía para las autoridades educativas, ya que hasta la fecha no se ha concretado de manera clara ni precisa. Desde finales del ciclo escolar 2022–2023 y principios del 2023–2024, se han iniciado esfuerzos significativos para apropiarse de los fundamentos básicos de la NEM: desde la filosofía que plantea esta reforma, las pedagogías del sur, el conocimiento de los nuevos libros de texto, la comprensión de los planes y programas de estudio 2022, hasta la elaboración de proyectos educativos. Uno de los mayores retos —

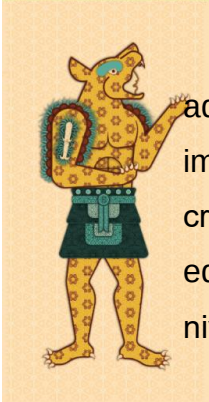
el talón de Aquiles tanto para docentes como para directivos— ha sido la creación del programa analítico.

Así mismo, en el estado de Tlaxcala han surgido retos específicos que reflejan las particularidades del contexto local. En primer lugar, destaca la dificultad para comprender y apropiarse del nuevo modelo educativo. Muchos docentes manifestaron complicaciones para entender los principios y metodologías propuestos por la NEM, debido tanto a la complejidad del enfoque como a la falta de claridad en su presentación (Castillo, 2025). Además, este modelo rompía con un paradigma tradicionalista profundamente arraigado.

La revisión documental que fundamenta este trabajo muestra un vacío en los estudios que aborden la implementación de la NEM, así como su impacto en los Consejos Técnicos Escolares y en las comunidades. No existen investigaciones que se sitúen específicamente en escuelas rurales ni que examinen el papel de los directivos y autoridades educativas en este proceso.

Otro reto importante identificado es que la implementación de la NEM ha incrementado las responsabilidades administrativas de los docentes, especialmente de los directivos, generando una sobrecarga que interfiere con su labor pedagógica. Esta situación se relaciona con lo planteado por Castillo (2025), quien señala que la información sobre la NEM se ha difundido en cascada, lo que provoca interpretaciones cambiantes conforme se transmite a través de los diferentes niveles de autoridad educativa. A esto se suma la falta de materiales impresos y recursos, lo que ha dificultado la planificación y ejecución de actividades conforme a los nuevos lineamientos.

Así mismo, la puesta en marcha del nuevo modelo educativo ha generado una necesidad urgente de formación continua. En un inicio, se observó resistencia al cambio entre docentes, reflejada en su descontento y en el apego a prácticas tradicionales (Nueva Escuela Mexicana, s/f). Además, adaptar el programa de estudios a las realidades y contextos específicos de las comunidades escolares de Tlaxcala sigue siendo un desafío, ya que aún no se domina el programa analítico ni se aplican plenamente las metodologías sociocríticas propuestas (Nueva Escuela Mexicana, s/f).



Estos retos subrayan la necesidad de proporcionar apoyo continuo, recursos adecuados y espacios de diálogo donde los docentes puedan transitar con éxito hacia la implementación de la NEM. En Tlaxcala, la SEPE-USET ha emprendido esfuerzos para crear estos espacios. Uno de ellos es el Congreso NUMET, cuyo objetivo fue “reunir a educadores, investigadores, académicos y profesionales de todas las modalidades y niveles educativos, con el fin de generar un diálogo constructivo” (SEPE-USET, s/f).

Gran parte de la responsabilidad en la implementación de la NEM ha recaído en las autoridades educativas, particularmente en los directores escolares, supervisores y Asesores Técnicos Pedagógicos (ATPs). Estos actores, mediante un proceso de ensayo y error, han logrado desarrollar aproximaciones más o menos acertadas al programa analítico. Sin embargo, su implementación aún no se ha consolidado de forma integral ni sistemática.

En conclusión, los retos de la implementación de la NEM en Tlaxcala son múltiples: desde la dificultad en la elaboración del programa analítico, la falta de claridad en la difusión de lineamientos, el aumento de cargas administrativas, hasta la escasa capacitación especializada y la resistencia al cambio. En este panorama, la figura del director escolar emerge como eje fundamental. Su liderazgo no debe limitarse a la administración, sino que debe concebirse desde una perspectiva pedagógica, colaborativa y situada. Como señalan Ramos (2024) y Priego (2024), el liderazgo en la NEM debe asumirse con sentido ético, profesional y emancipador. Esto implica fomentar el diálogo horizontal, el trabajo colectivo, la identificación de las necesidades locales y la búsqueda de soluciones contextualizadas.

## Conclusión

La implementación de la Nueva Escuela Mexicana (NEM) constituye un esfuerzo ambicioso por transformar el sistema educativo nacional desde una visión humanista, crítica y situada, alejada de los enfoques tecnocráticos y neoliberales que predominaron en décadas anteriores. En el caso del estado de Tlaxcala, esta reforma ha revelado tanto el potencial del nuevo modelo como sus múltiples desafíos, especialmente en las escuelas primarias rurales, donde las condiciones estructurales, geográficas y sociales

marcan diferencias significativas en la aplicación del currículo y las orientaciones pedagógicas.

Uno de los hallazgos más relevantes en el trabajo realizado es la falta de estudios centrados en la experiencia de los directores escolares como agentes clave en la implementación de la NEM. Si bien existen investigaciones sobre la percepción docente, el análisis del currículo o los fundamentos filosóficos del modelo, poco se ha documentado sobre cómo los equipos directivos interpretan, adaptan y ejecutan estas reformas en sus comunidades escolares. Esta ausencia representa un vacío crítico, considerando que son ellos quienes median entre la política educativa y la práctica escolar cotidiana.

Finalmente, este análisis permite concluir que, si bien la NEM plantea una renovación profunda del sistema educativo, su éxito depende en gran medida del reconocimiento y fortalecimiento de los actores escolares que la implementan. Tlaxcala, por su diversidad rural y su dinamismo educativo, representa un terreno fértil para seguir estudiando, documentando y mejorando este proceso. Investigar las percepciones de los directores escolares no solo es pertinente, sino urgente, si se busca una transformación educativa genuina, coherente y con sentido comunitario.

**Referencias**

Arellano, J. (2024). La Nueva Escuela Mexicana: análisis pedagógico de la política educativa mexicana 2012-2024. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Mexico]. https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000862985/3/0862985.pdf

Carro Olvera, A., y Lima Gutiérrez, J. A. (2024). *Del modelo neoliberal a la Nueva Escuela Mexicana: Referentes teóricos, técnicos e ideológicos*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 29(103), 829–857. https://www.redalyc.org/journal/140/14080082011/

Castillo, I. (2025). Retos y dificultades docentes ante la implementación del Plan de Estudio 2022 desde los Consejos Técnicos Escolares. *Revista*

*mexicana de investigación educativa*, *30*(104), 165-189. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662025000100165&lng=es&tlng=es.

De los Santos-Urias, I. y Tinajero-Villavicencio, M. (2024). Los docentes ante las reformas educativas y la Nueva Escuela Mexicana: revisión de la literatura. Eduscientia. Divulgación de la ciencia educativa, 7(14), 142-163. https://eduscientia.com/index.php/journal/article/download/495/240

Diario Oficial de la Federación. (2019). Decreto por el que se expide la Ley General de Educación y se abroga la Ley General de la Infraestructura Física Educativa. Diario Oficial de la Federación, 30 de septiembre de 2019. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5573858&fecha=30/09/2019#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2019). *Decreto por el que se reforman diversas disposiciones de los artículos 3.º, 31 y 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia educativa*. Diario Oficial de la Federación, 15 de mayo de 2019. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=15/05/2019

Díaz-Barriga, A. (2023). Recuperar la pedagogía. El plan de estudios 2022. *Perfiles Educativos*, 45(180). https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2023.180.61292

Instituto Nacional Electoral. (2024). *Declaración de principios de Humanismo Mexicano*. https://portal.ine.mx/wp-content/uploads/2024/02/INE-DEPPP-HUMANISMO-MEXICANO-Anexo1-DECLARACION-PRINCIPIOS.pdf

Luna-Martínez, A. (2024). *Reflexiones sobre la epistemología del sur presente en la Nueva Escuela Mexicana (NEM)*. Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana, 9(20), 1–20. https://doi.org/10.35600/25008870.2024.20.0342

Meneses, J. y Sanchez, M. (2024). *La practica educativa en el contexto de la Nueva Escuela Mexicana, un estudio exploratorio en el nivel primaria*. Revista INVEDU, 20(42), 5-27. https://www.ulsapuebla.mx/wp-content/uploads/2024/02/REVISTA-Edicion-Especial_2024-2.pdf

Mojica, I. (2022). Continuidades y discontinuidades de la reforma de la educación básica en México: del nuevo modelo educativo a la Nueva Escuela Mexicana. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma del Estado de Morelos]. https://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2683/MORIMM04T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nueva Escuela Mexicana. (s.f.). *¿Cuáles son los retos y desafíos a los que se enfrenta la Nueva Escuela Mexicana en la implementación de estas metodologías educativas?* https://nuevaescuelamexicana.org/cuales-son-los-retos-y-desafios-a-los-que-se-enfrenta-la-nueva-escuela-mexicana-en-la-implementacion-de-estas-metodologias-educativas/

Nueva Escuela Mexicana. (s.f.). *La Nueva Escuela Mexicana en Tlaxcala: innovación educativa de calidad*. https://nuevaescuelamexicana.org/nueva-escuela-mexicana-tlaxcala/

Priego, R. (2024). El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: una revisión exploratoria. *Región Científica*, 3(1), 1–15. https://doi.org/10.58763/rc2024197

Ramos, N. (2024). Liderazgo directivo ante los retos que implica la Nueva Escuela Mexicana. *Formación Estratégica*, 6(2), 1–15. https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/150/113

Secretaría de Educación Pública – USICAMM. (2024). *Perfil profesional, criterios e indicadores para la Educación Básica*. http://usicamm.sep.gob.mx/usicamm_dsk08/2025-2026/compilacion/EB/Marco_EB.pdf

Secretaría de Educación Pública del Estado de Tlaxcala y Unidad de Servicios Educativos del Estado de Tlaxcala. (s.f.). *Congreso NUMET*. https://numet.septlaxcala.gob.mx/

Secretaría de Educación Pública. (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*. Subsecretaría de Educación Media Superior. https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/marco-curricular-comun/YJkGKTHatN-NEMprincipiosyorientacionpedagogica.pdf

Secretaría de Educación Pública. (2019). *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar dirigidas al aprendizaje y el desarrollo integral de todos los alumnos: Perfil docente, directivo y de supervisión*. https://evaluacion.septlaxcala.gob.mx/docs/docs_dee/PerfilDocenteDirectivoSupervisionMEX_2020-2021.pdf