

Crear y mantener políticas disciplinarias que apoyen el bienestar y el éxito social, emocional, conductual y académico de los estudiantes:

# Estrategias para líderes escolares y distritales



Este informe es uno de los cuatro desarrollados por una colaboración de los centros de asistencia técnica del Departamento de Educación de los Estados Unidos, Oficina de Educación Primaria y Secundaria, Oficina de Escuelas Seguras y Solidarias para mejorar la implementación estatal y distrital de los *Principios rectores para crear entornos escolares seguros, inclusivos, solidarios y justos*, a fin de garantizar que todos los estudiantes tengan la oportunidad de aprender en entornos que sean seguros, inclusivos, solidarios y justos. Consulte los informes de apoyo aquí: <https://t4pacenter.ed.gov/SupportiveSchools>.

## Enmarcar el tema y las necesidades

### Enfoques basados en evidencia para lograr políticas disciplinarias escolares eficaces

Los líderes educativos, como superintendentes, administradores, directores y otros líderes escolares y distritales, desempeñan un papel fundamental al momento de hacer que los entornos educativos sean más seguros, más solidarios y más equitativos. En esencia, los líderes escolares marcan la pauta

en sus respectivos edificios y distritos. Tienen una serie de responsabilidades, como la formulación de políticas, el diseño de escuelas positivas y acogedoras, la implementación de políticas y prácticas eficaces y la selección de oportunidades de capacitación. Sus cargos les permiten facilitar un cambio significativo y sostenible en la forma en que los estudiantes se relacionan entre sí y con el personal de la escuela.

Al momento de elaborar políticas y prácticas disciplinarias, los líderes de las escuelas y los distritos deben esforzarse por comprender los fundamentos de las prácticas disciplinarias de



CENTER ON  
**PBIS** Positive Behavioral  
Interventions & Supports



National Center on Safe Supportive  
Learning Environments  
Engagement • Safety • Environment



CENTER TO IMPROVE  
Social and Emotional  
Learning and School Safety  
WestEd

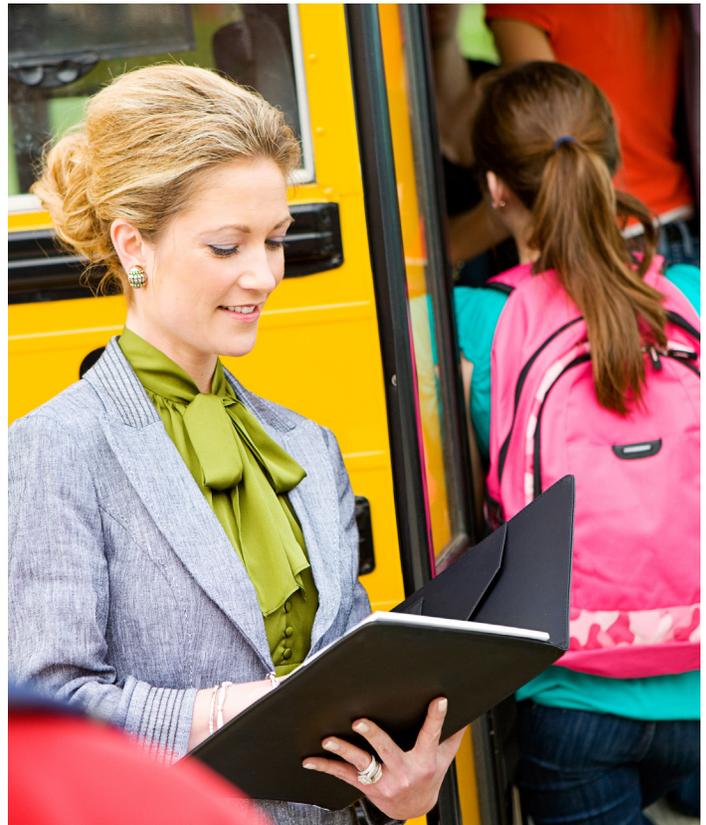


su equipo, escuela o distrito. Deben considerar si las prácticas están diseñadas para castigar el incumplimiento de las reglas escolares o las conductas que se consideran “inapropiadas” o “indeseables”, o si las prácticas promueven activamente relaciones receptivas y entornos de aprendizaje seguros, solidarios y equitativos para toda la comunidad<sup>1</sup>. Si el objetivo es cambiar la conducta de los estudiantes, un gran número de investigaciones no han encontrado evidencia de que la disciplina excluyente cambie la conducta de los estudiantes, y algunas investigaciones han descubierto que puede hacer más probable la mala conducta en el futuro<sup>2</sup>. Si el objetivo es mejorar la conducta de los estudiantes, entonces el enfoque de las intervenciones debe centrarse en enseñar y apoyar la conducta apropiada con intervenciones y apoyos basados en evidencia y no punitivos.

### Disciplina basada en el castigo

Las prácticas diseñadas para castigar pueden ser ineficaces, excluyentes y reactivas, y se basan en el ejercicio de poder por parte de los adultos sobre los jóvenes. Una práctica basada en el castigo va en contra del resultado deseado de cumplir con las expectativas escolares y el aprendizaje al activar las conductas de lucha, huida y parálisis de los estudiantes, a menudo dejando a los estudiantes con vergüenza y culpa durante mucho tiempo después de la interacción y generando desconfianza y deshumanizando a quienes participan, independientemente de sus roles. Todos estos efectos pueden convertirse en obstáculos para un aprendizaje eficaz.

Estos efectos negativos son aún más frecuentes en el caso de los estudiantes de color. Se sabe que los adultos perciben a los estudiantes de color, especialmente a los estudiantes negros, como mayores<sup>3</sup>, con más necesidad de correcciones y como más amenazadores<sup>4</sup>, y estas percepciones pueden contribuir a respuestas disciplinarias punitivas más frecuentes y a menudo más duras que las que se aplican a los estudiantes blancos<sup>5</sup>. Un amplio y creciente corpus de trabajos sobre el concepto de “conducto de la escuela a la cárcel” describe políticas y prácticas en las escuelas que criminalizan desproporcionadamente la conducta de los estudiantes mediante suspensiones, expulsiones y derivaciones al sistema de justicia juvenil y que tienen



como consecuencia que los estudiantes negros y otros estudiantes de color sean expulsados de la escuela e ingresen en el sistema de justicia juvenil.

Además, existen disparidades significativas en las suspensiones fuera de la escuela, tanto por la condición racial como de discapacidad de los estudiantes. Los datos compilados por el Center for Civil Rights Remedies en el Proyecto Derechos Civiles (sobre la base de los datos de 2017-18 de la Oficina de Derechos Civiles del Departamento de Educación de los Estados Unidos) muestran que, entre jardín de infantes y 12.º grado, los estudiantes negros perdieron 61 días de enseñanza debido a suspensiones fuera de la escuela por cada 100 estudiantes matriculados. En comparación, los estudiantes blancos perdieron 14 días. Además, entre jardín de infantes y 12.º grado, los estudiantes con discapacidades perdieron 41 días por cada 100 estudiantes matriculados, mientras que los estudiantes sin discapacidades perdieron 19 días<sup>6</sup>. Del mismo modo, los datos de 2017-18 de la Oficina de Derechos Civiles muestran disparidades raciales para las suspensiones dentro y fuera de la escuela<sup>7</sup>. Mientras que los niños negros representan solo el 7,7 % de la matrícula total, experimentan el 20 % de las suspensiones dentro de la escuela y el 25 % de

las suspensiones fuera de la escuela. Del mismo modo, mientras que las niñas negras representan el 7,4 % de la matrícula total, experimentan el 11 % de las suspensiones dentro de la escuela y el 13 % de las suspensiones fuera de la escuela<sup>8</sup>.

## Disciplina receptiva

En lugar de adoptar políticas que enfatizan el castigo, los administradores escolares deben desarrollar e implementar políticas disciplinarias receptivas que subrayen que las reglas son fundamentales para la enseñanza, el aprendizaje y la seguridad, manteniendo así a los estudiantes abiertos al aprendizaje en lugar de apartarlos de él. La disciplina receptiva también ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades internas de autodisciplina, porque los estudiantes aprenden qué hacer y qué no hacer, y no simplemente cómo evitar que los descubran la próxima vez<sup>9</sup>.

La disciplina que se implementa de este modo enseña a los jóvenes las habilidades necesarias para gestionar su conducta y les ayuda a aprender de los errores. Es incluyente, reparadora y proactiva. Los adultos y los estudiantes también se responsabilizan mutuamente de mantener y



reforzar los códigos de conducta y los acuerdos comunitarios. Este tipo de comunidad de aprendizaje se basa en relaciones estrechas y de confianza entre todos sus miembros. En conjunto, estas políticas se implementan *con* los estudiantes (en lugar de aplicarse *a* o *para* los estudiantes) y facilitan el aprendizaje y el crecimiento de los estudiantes dentro de la comunidad.

Consulte los resúmenes de estos conceptos, extraídos de una serie de trabajos basados en evidencia, en la tabla 1.

**Tabla 1. Prácticas disciplinarias basadas en el castigo frente a prácticas disciplinarias receptivas**

Prácticas disciplinarias basadas en el castigo	Prácticas disciplinarias receptivas
Excluyentes, punitivas, transaccionales	Incluyentes, solidarias, reparadoras, transformadoras
Se basan en el poder y el control	Se basan en las relaciones y la receptividad
Penalizan por la mala conducta; hacen sufrir al niño por incumplir las reglas; son un obstáculo para el aprendizaje	Enseñan al niño habilidades para gestionar su conducta; le ayudan a aprender de los errores; facilitan el aprendizaje
Hechas para	Hechas con
Reactivas	Proactivas, receptivas
Dejan al niño con vergüenza y culpa	Dejan intacta la dignidad del niño
Activan la respuesta al estrés (lucha, huida o parálisis)	Activan la respuesta de relajación
Orientadas hacia el déficit	Orientadas hacia los activos y el crecimiento
Orientadas hacia los adultos	Orientado hacia los estudiantes
Estrategias técnicas	Estrategias adaptativas

## Estrategias o prácticas para abordar las necesidades

### Cambiar las mentalidades, cambiar las prácticas

Un simple cambio de la política escolar para que sea más inclusiva, reparadora y proactiva no suele bastar para lograr un cambio permanente. Para lograr un cambio duradero, los administradores deben comprometerse con toda la comunidad escolar, incluidos el cuerpo docente y el personal de la escuela, los estudiantes y las familias y cuidadores<sup>10</sup>. A través de conexiones reflexivas con la comunidad escolar, las conversaciones pueden enfocarse en la prevención de conductas no deseadas mediante la creación y el mantenimiento de un clima escolar positivo y solidario que responda eficazmente a las necesidades de los estudiantes. Al centrarse en los enfoques que apoyan un clima escolar positivo, se puede reducir la intensidad y la frecuencia de las conductas que justifican un procedimiento disciplinario. Además, las escuelas pueden responder más eficazmente a las infracciones utilizando prácticas y políticas no excluyentes.

Para comprender mejor los fundamentos que impulsan la aplicación de las políticas disciplinarias, a los líderes escolares y de distrito les resultará útil comprender sus propias experiencias y creencias sobre la disciplina escolar, así como las de su equipo, escuela o distrito. Esta comprensión sacará a la luz las creencias y ayudará a que el equipo, la escuela o el distrito adopten políticas disciplinarias más acordes con los valores de sus socios en la comunidad. A continuación, se presentan algunas ideas para tres áreas de enfoque que los líderes escolares pueden utilizar para la reflexión<sup>11</sup>:

### Área de enfoque N.º 1: Reflexión propia y del personal

- Determine sus propios valores y creencias sobre la disciplina, así como los de su escuela o distrito. Considere de qué manera se orientan hacia el castigo, un enfoque receptivo o una combinación de prácticas disciplinarias.
- Revise y reflexione sobre las prácticas y políticas disciplinarias de su escuela o distrito. Piense de qué manera se orientan hacia el castigo, los enfoques receptivos o una combinación de prácticas disciplinarias.



- Compare los valores y creencias de su escuela o distrito con sus prácticas y políticas. ¿Dónde hay alineación y dónde hay desalineación? Elabore una descripción de cómo sería la alineación.

Para obtener más información y posibles medidas, consulte [The Toolkit Before the Toolkit: Centering Adaptive and Relational Elements of Restorative Practices for Implementation Success](#).

## Área de enfoque N.º 2: Consulta a los estudiantes

- Conozca cómo sus estudiantes ven sus prácticas disciplinarias y dónde se sienten inseguros/seguros o sin apoyo/con apoyo en la escuela. Determine los datos que utilizará para comprender cómo se sienten. Si aún no dispone de prácticas de recopilación de datos, trabaje con la dirección de su agencia para establecer procedimientos de recopilación, como realizar entrevistas a los estudiantes o distribuir encuestas sobre el clima.
- Lleve a cabo una consulta de datos disciplinarios con el equipo directivo de su agencia. Revise qué infracciones dan lugar a exclusiones y cuándo y dónde es más probable que se produzcan estas infracciones (p. ej., en

determinadas aulas, áreas de la escuela u horas del día); decida con qué frecuencia debe revisar el equipo estos datos para estar al tanto con precisión de lo que sucede con las infracciones y prácticas disciplinarias de la escuela o del distrito. El equipo directivo debe analizar los datos y tomar decisiones basadas en ellos para abordar de forma proactiva las necesidades conductuales de los estudiantes y aumentar el apoyo a los estudiantes para reducir la necesidad de intervenciones disciplinarias.

Para obtener más información y posibles medidas, consulte [el protocolo para realizar entrevistas con empatía; Elevating Student Voice, Agency, and Co-Creation; School Climate and Culture Assessments](#) y [School Climate and Student Discipline Resources: Know the Data](#).

## Área de enfoque N.º 3: Reflexión, conexiones e identificación de palancas de cambio con los socios de la comunidad

- Conéctese con los socios de la comunidad de su escuela o distrito. Averigüe cómo describen o definen la “disciplina” los distintos miembros.



- Revise cómo sus sistemas y estructuras actuales apoyan o se apartan de su descripción de la disciplina.
- Pensando en su sistema actual de disciplina, reflexione sobre para quién parece estar diseñado y qué indicadores utiliza para determinar esto.

## Consideraciones de sistemas

Como se ha comentado anteriormente, los líderes escolares tienen la responsabilidad de comprender los factores necesarios para garantizar que su equipo, escuela o distrito ofrezca un entorno acogedor para todos los miembros de la comunidad de aprendizaje y para implementar los cambios en las políticas disciplinarias según lo previsto<sup>12</sup>. Los líderes pueden apoyar prácticas disciplinarias receptivas reflexionando sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo podrían presentarse los retos de liderazgo cuando se trabaja para cambiar las prácticas disciplinarias? ¿Se trata de retos técnicos (es decir, problemas definidos con soluciones sencillas dentro de los marcos existentes) o adaptativos (es decir, problemas complejos que requieren nuevos enfoques y la participación de las partes interesadas)<sup>13</sup>? ¿Quién es el responsable de abordar esos retos y quién más debería participar?
- ¿Qué capacitación necesita usted o su personal para cambiar de mentalidad e implementar estrategias hacia un paradigma disciplinario más receptivo? ¿Qué formación continua y apoyo al aprendizaje profesional necesitan usted o su personal? Considere los enfoques basados en el trauma, socioemocionales, culturalmente receptivos y reparadores.
- ¿Qué apoyos organizativos son necesarios para minimizar los obstáculos y poner en marcha apoyos que garanticen procesos racionalizados y una implementación eficaz dentro de un paradigma disciplinario?

Para obtener más información y posibles medidas, consulte [Implementation Drivers](#) y [An Introduction to the District Capacity Assessment \(DCA\): Supports for Schools and Teachers](#).

## Recursos

Esta lista de recursos ayudará a los líderes educativos a conocer, planificar e implementar buenas prácticas.

- [Barbara Coloroso: Video Discipline vs. Punishment](#): aprenda a diferenciar entre disciplina y castigo.
- [Elevating Student Voice, Agency, and Co-Creation](#): encuentre más información sobre cómo incluir la voz, la agencia y la creación conjunta de los estudiantes puede ayudar a los sistemas educativos a centrarse más en los estudiantes.
- [Protocolo para realizar entrevistas con empatía](#): acceda a un marco que le ayudará a orientar las entrevistas y a comprender mejor las experiencias de los demás.
- [Auditoría de equidad](#): acceda a una herramienta para ayudar a las escuelas y distritos a examinar las políticas, programas y prácticas que afectan directa o indirectamente a los estudiantes o al personal en relación con su raza, etnia, sexo, origen nacional, color, discapacidad, edad, orientación sexual, identidad sexual, religión u otros factores socioculturalmente significativos.
- [Encuestas sobre clima escolar del Departamento de Educación de los Estados Unidos](#): encuentre una herramienta para medir el clima escolar a través de las percepciones de los estudiantes, el personal y los padres.
- [Implementation Drivers](#): obtenga información sobre los motores de la implementación, componentes clave de la capacidad que facilitan el uso de un programa o práctica, y los impactos subsiguientes.
- [The Toolkit Before the Toolkit: Centering Adaptive and Relational Elements of Restorative Practices for Implementation Success](#): encuentre estrategias, herramientas y apoyos estructurales para implementar prácticas reparadoras y transformar las escuelas en comunidades fuertes.

# Referencias

<sup>1</sup> Osher, D., Cantor, P., Berg, J., Steyer, L. y Rose, T. (2020). Drivers of human development: How relationships and context shape learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(1), 6–36.

<sup>2</sup> Fabelo, T., Thompson, M. D., Plotkin, M., Carmichael, D., Marchbanks, M. P. y Booth, E. A. (2011). *Breaking schools' rules*. CSG Justice Center. <https://csjjusticecenter.org/publications/breaking-schools-rules/>

<sup>3</sup> Epstein, R., Blake, J. y González, T. (2017). *Girlhood interrupted: The erasure of Black girls' childhood*. Center on Poverty and Inequality, Georgetown University Law Center. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3000695>

<sup>4</sup> Wilson, J. P., Hugenberg, K. y Rule, N. O. (2017). Racial bias in judgments of physical size and formidability: From size to threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 59–80. <https://doi.org/10.1037/pspi0000092>

<sup>5</sup> Gregory, A., Skiba, R. J. y Noguera, P. A. (2010). The achievement gap and the discipline gap: Two sides of the same coin? *Educational Researcher*, 39(1), 59–68. <https://doi.org/10.3102/0013189X09357621>; Fenning, P. y Rose, J. (2007). Overrepresentation of African American students in exclusionary discipline the role of school policy. *Urban Education*, 42(6), 536–559. <https://doi.org/10.1177/0042085907305039>

<sup>6</sup> Losen, D.J., Martinez, P. y Rim Shin, G.H. (23 de marzo de 2021). *Disabling inequity: the urgent need for race-conscious resource remedies*. Proyecto Derechos Civiles, University of California, Los Angeles. <https://escholarship.org/uc/item/2pw440h5>; Losen, D.J., Martinez, P., y Rim Shin, G.H. (23 de marzo de 2021). *Disabling inequity report suspensions OCR 2017 2018 updated* [hoja de cálculo]. Proyecto Derechos Civiles, University of California, Los Angeles. [https://www.civilrightsproject.ucla.edu/research/k-12-education/special-education/disabling-inequity-the-urgent-need-for-race-conscious-resource-remedies/Final\\_Disabling\\_Inequity\\_Report\\_Suspensions\\_OCR\\_20.xlsx](https://www.civilrightsproject.ucla.edu/research/k-12-education/special-education/disabling-inequity-the-urgent-need-for-race-conscious-resource-remedies/Final_Disabling_Inequity_Report_Suspensions_OCR_20.xlsx)

<sup>7</sup> Oficina de Derechos Civiles del Departamento de Educación de los Estados Unidos. (15 de marzo de 2023). Civil Rights Data Collection. <https://www2.ed.gov/about/offices/list/ocr/data.html>; Oficina de Derechos Civiles del Departamento de Educación de los Estados Unidos. (Junio de 2021). *An overview of exclusionary discipline practices in public schools for the 2017-18 school year* [diapositivas de PowerPoint]. <https://ocrdata.ed.gov/assets/downloads/crdc-exclusionary-school-discipline.pdf>

<sup>8</sup> Oficina de Derechos Civiles del Departamento de Educación de los Estados Unidos. (2022). Suspensions and Expulsions in Public Schools [infografía]. Civil Rights Data Collection. [https://ocrdata.ed.gov/assets/downloads/Suspensions\\_and\\_Expulsion\\_Part2.pdf](https://ocrdata.ed.gov/assets/downloads/Suspensions_and_Expulsion_Part2.pdf)

<sup>9</sup> Coloroso, B. (2022). Barbara Coloroso: *Discipline vs. punishment* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=JRD6Lgxf0>

<sup>10</sup> "Familias" se refiere inclusivamente a los padres, otros miembros de la familia, cuidadores, tutores y, en algunos casos, los estudiantes.

<sup>11</sup> Trout, L. (2021). *The toolkit before the toolkit: Centering adaptive and relational elements of restorative practices for implementation success*. Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety at WestEd. <https://selcenter.wested.org/resource/the-toolkit-before-the-toolkit/#>; Trout, L., Pate, C., Wu, K. y McKenna, J. (2022). *Reimagining school safety: A guide for schools and communities*. Center to Improve Social and Emotional Learning and School Safety at WestEd. [https://www.wested.org/wp-content/uploads/2022/09/SEL\\_Reimagining-School-Safety-A-Guide-for-School-and-Communities\\_ADA.pdf](https://www.wested.org/wp-content/uploads/2022/09/SEL_Reimagining-School-Safety-A-Guide-for-School-and-Communities_ADA.pdf)

<sup>12</sup> National Implementation Research Network (NIRN). (2015). *Implementation drivers*. <https://nirn.fpg.unc.edu/sites/nirn.fpg.unc.edu/files/resources/Handout%202012%20Implementation%20Drivers%20Overview.pdf>

<sup>13</sup> Heifitz, R., Grashow, A. y Linksy, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2009.05.001>

## Para más información:



<https://bestpracticesclearinghouse.ed.gov>



**National Center on Safe Supportive Learning Environments**  
Engagement • Safety • Environment

<https://safesupportivelearning.ed.gov>



<https://oese.ed.gov/student-engagement-and-attendance-technical-assistance-sea-center/>



<https://rems.ed.gov>



<https://www.pbis.org/>



<https://selcenter.wested.org>



<https://t4pacenter.ed.gov>

Este documento contiene recursos que se facilitan para comodidad del usuario. La inclusión de estos materiales no pretende reflejar su importancia ni pretende respaldar las opiniones expresadas o los productos o servicios ofrecidos. Estos materiales pueden contener las opiniones y recomendaciones de diversos expertos en la materia, así como enlaces de hipertexto, direcciones de contacto y sitios web con información creada y mantenida por otras organizaciones públicas y privadas. Las opiniones expresadas en cualquiera de estos materiales no reflejan necesariamente las posiciones o políticas del Departamento de Educación de los Estados Unidos (Departamento). El Departamento no controla ni garantiza la exactitud, pertinencia, actualidad o integridad de ninguna información externa incluida en estos materiales. La inclusión de esta información no constituye un respaldo por parte del Departamento o del gobierno federal, ni una preferencia/apoyo a estos ejemplos en comparación con otros que pudieran estar disponibles y ser presentados.

Algunos recursos de este documento solo están disponibles en inglés.

**Esto debe aparecer en la bibliografía como:** Office of Safe and Supportive Schools Technical Assistance Center Collaborative. (2023). *Crear y mantener políticas disciplinarias que apoyen el bienestar y el éxito social, emocional, conductual y académico de los estudiantes: Estrategias para líderes escolares y distritales* [hoja informativa]. <https://t4pacenter.ed.gov/SupportiveSchools>.