

IGNACIO MUÑOZ DELAUNOY
PROYECTO A CONVIVIR SE APRENDE

Escuelas que cuidan

*Tres leyes que transforman la convivencia
educativa en Chile*

Comprender, implementar y liderar un mismo cambio: convivencia
y buen trato · dispositivos móviles · movimiento diario

DOCUMENTO ESTUDIO

Leyes N.º 21.809 · N.º 21.801 · N.º 21.778

Escuelas que cuidan

*Tres leyes que transforman la convivencia educativa
en Chile*

Documento Estudio • Proyecto A Convivir se Aprende

Leyes N.º 21.809 • N.º 21.801 • N.º 21.778

Ignacio Muñoz Delaunoy

Proyecto A Convivir se Aprende • Universidad Andrés Bello

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

En la elaboración de este libro se utilizó inteligencia artificial generativa (Claude Opus 4.8, de Anthropic) como herramienta de apoyo al análisis de las fuentes legales y la sistematización documental. La conducción del trabajo, las decisiones sustantivas y la responsabilidad intelectual sobre su contenido corresponden al autor. El procedimiento se detalla en la Advertencia inicial.

Versión 2 • 27 de octubre de 2026

Índice

Advertencia.....	4
Introducción — Tres leyes, un solo cambio cultural.....	8
Primera Parte — Comprender las tres leyes.....	17
1 · Convivencia, buen trato y bienestar (Ley N.º 21.809).....	18
2 · Dispositivos móviles personales (Ley N.º 21.801).....	41
3 · Sesenta minutos de movimiento diario (Ley N.º 21.778).....	57
Segunda Parte — Manual integrado de implementación.....	71
4 · Preparar el cambio, con la comunidad.....	72
5 · Hacer que el cambio ocurra.....	110
6 · Liderar el cambio cultural.....	125
Tercera Parte — Del papel al aula: cartillas y herramientas.....	143
Cartillas de lectura fácil, por ley.....	146
Cartillas por actor: docentes, asistentes, estudiantes y familias....	150
Herramientas prácticas: toolkit de 26 fichas (H-1 a H-26).....	156

Advertencia

Qué es este libro, qué no es, y cómo se elaboró

Esta nota preliminar precisa, con honestidad, qué es este libro, qué no es y cómo se elaboró.

Qué es y qué no es este libro

Conviene precisar, ante todo, para qué existe este libro. Fue concebido con un propósito concreto: acompañar a los profesionales del Servicio Local de Educación Pública (SLEP) de Elqui y de Llanquihue, a quienes el Proyecto A Convivir se Aprende asesorará durante dos años, a partir de agosto de 2026. Su finalidad es ofrecer los elementos necesarios para comprender el alcance de los cambios que Chile está impulsando en la convivencia educativa, y reunir en un solo lugar los contenidos y las orientaciones que permiten hacerse cargo de esos cambios, con sentido, en los establecimientos y en beneficio de los estudiantes y de toda la comunidad.

Conviene comenzar por lo que no es. Este libro no es un documento oficial que «baje» la Política Nacional de Convivencia Educativa a las escuelas; esa tarea corresponde a las autoridades. Tampoco es una interpretación jurídica experta de las leyes ni un manual legal de los cambios que entran en vigencia; ello compete a la Superintendencia de Educación y a los organismos competentes.

Lo que ofrece es un conjunto de orientaciones pensadas desde una mirada más pedagógica que jurídica, elaboradas por el autor desde su experiencia como director del Proyecto A Convivir se Aprende, de la Universidad Andrés Bello. El libro nace de dos convicciones que conviene declarar de entrada. Del entusiasmo por lo que la nueva política busca instalar. Y de la preocupación que surge de haber acompañado durante años a escuelas reales, muchas de las cuales están todavía lejos de poder hacerlo: en ellas persiste con fuerza el paradigma punitivo, y conviven maneras de entender la convivencia tan arraigadas que amenazan con dejar todo en buenas intenciones.

Hay que reconocer que la mayoría de las escuelas aún no está preparada para asumir plenamente una convivencia formativa y restaurativa. Tenemos normas que marcan el camino y principios que los actores educativos han asumido formalmente. Pero esa adhesión sigue siendo más discursiva que real. En la práctica, todavía vemos más integración que inclusión y un cumplimiento formal de las normas que no logra transformar las prácticas cotidianas ni la cultura de las escuelas.

¿Qué esperamos de este libro? Que se transforme en una herramienta de trabajo para los establecimientos que deben enfrentar el desafío de transformar el paradigma desde el cual se aborda la convivencia, en favor de una mirada formativa y restaurativa.

QUÉ NO ESPERAR DE ESTE LIBRO

No debe esperarse de él un texto oficial ni una interpretación con valor legal: no reemplaza a la ley, ni a sus reglamentos, ni a las orientaciones de la autoridad. Ante cualquier duda sobre una obligación, la fuente válida es el texto vigente y lo que señale el organismo competente. Este libro acompaña con criterio pedagógico y sentido común; no regula.

Cómo se elaboró este libro: un texto desarrollado con ayuda de inteligencia artificial

La herramienta utilizada fue Claude, un modelo de lenguaje de la empresa Anthropic (versión claude-opus-4-8), durante julio de 2026. El modelo leyó los textos oficiales completos de las tres leyes y los documentos asociados, ordenó y sistematizó su contenido, y contrastó las fuentes, distinguiendo en cada caso lo que la ley obliga de lo que el libro recomienda. El autor condujo el trabajo, aportó el conocimiento de las escuelas chilenas, redactó el texto y validó cada parte. La autoría y las decisiones corresponden al autor; la inteligencia artificial fue el instrumento.

Adenda metodológica: cómo se procesó la información

Para una adecuada comprensión de la metodología, se resume a continuación lo esencial en términos técnicos. El trabajo no partió de lo que el modelo «recuerda», sino de las fuentes mismas, procesadas en capas sucesivas:

- **Corpus y recuperación (RAG).** Se reunió el corpus de fuentes oficiales —las tres leyes y los documentos normativos y técnicos asociados— y se trabajó con un enfoque de generación aumentada por recuperación (RAG): cada afirmación se ancló en los textos cargados como fuente, no en el conocimiento previo del modelo.
- **Fichas por documento.** De cada documento se hizo una ficha con lo esencial —objeto, obligaciones, plazos y vigencia— y una clasificación de sus contenidos. Esas fichas fueron la base verificable del texto.
- **Procesamiento por capas.** La información se elaboró por capas: primero extracción y normalización de las fuentes; luego clasificación de cada afirmación (obligación legal, instrucción, orientación o recomendación del libro); después síntesis y estructuración por capítulo; y, al final, una capa de curaduría y verificación cruzada contra las fuentes.
- **Trazabilidad.** Cada decisión relevante quedó registrada —glosario, inventario del corpus y registro de decisiones—, de modo que el proceso pueda reconstruirse y auditarse.

Cabe formular, además, una advertencia. Estos modelos son útiles, pero pueden equivocarse y afirmar con seguridad información inexacta. Por ello, cada cita, fecha y dato se cotejó con su fuente oficial; y ante cualquier diferencia, prevalece el texto vigente y la autoridad competente. La responsabilidad final por lo que aquí se afirma, en sus aciertos y en sus errores, corresponde al autor y no a la herramienta. El libro contará, asimismo, con una revisión académica y editorial antes de su publicación.

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Este libro se elaboró con asistencia de inteligencia artificial generativa. El análisis de las fuentes legales y la sistematización documental se apoyaron en el modelo de lenguaje Claude (Anthropic, versión claude-opus-4-8), empleado en julio de 2026 bajo la dirección, verificación y validación del autor. La declaración se hace por transparencia, conforme a las buenas prácticas sobre el uso de inteligencia artificial en publicaciones.

Referencia de la herramienta (formato APA, 7.ª edición)

Anthropic. (2026). *Claude* (versión claude-opus-4-8) [modelo de lenguaje de gran tamaño]. <https://claude.ai>

La inteligencia artificial es una herramienta, no una autora: se cita como el medio con el que se trabajó, no como responsable de su contenido.

Tres leyes, un solo cambio cultural

Cómo las tres leyes convergen en una nueva manera de comprender la convivencia educativa

VOZ DE LA ESCUELA (situación ilustrativa)

Es marzo. En una escuela cualquiera del país, el equipo directivo abre el año con tres carpetas sobre la mesa. La primera trae una ley de convivencia que pide prevenir el acoso y cuidar el bienestar. La segunda, una ley que prohíbe y regula el celular. La tercera, una ley que promete sesenta minutos diarios de movimiento. Tres carpetas, tres oficios distintos, la sensación de tres tareas más que se suman a una agenda ya llena. La pregunta que circula en la sala no es si hay que cumplir, sino cómo hacerlo sin que la escuela se quiebre en el intento. Este libro nace de esa pregunta y propone una respuesta que empieza por corregir el punto de partida: no son tres tareas, es una sola.

El propósito de esta introducción

Esta introducción presenta las tres leyes que dan origen al libro y explica por qué conviene leerlas juntas. También anticipa el desafío que recorre toda la obra: convertir una obligación escrita en un cambio real en la vida diaria de la escuela. No pretende agotar ninguna ley —cada una tiene su capítulo—; ofrece, más bien, el mapa que permite verlas como partes de un mismo cambio. Cuando una escuela comprende ese cambio, deja de administrar tres exigencias sueltas y pasa a conducir una sola tarea con sentido.

Este libro no está escrito como un manual de leyes, sino como una guía para liderar un cambio. Por eso la introducción no se detiene a «explicar tres leyes», sino que busca ayudar a los equipos y a los docentes a entender qué cambio proponen juntas y cómo llevarlo adelante, con sentido pedagógico y con los pies en la realidad de cada escuela. El detalle normativo de cada ley está en su capítulo; aquí ofrecemos el mapa para verlas como parte de una misma transformación.

A lo largo del libro conservamos una brújula que da confianza: distinguimos siempre lo que la ley **obliga** de lo que este libro **recomienda**. Cuando algo es una obligación legal, lo decimos; cuando es una propuesta de

implementación, también. Esa honestidad de método es la que permite confiar en las herramientas prácticas que vienen.

1. Tres leyes que llegaron casi juntas

En poco más de un año, las escuelas chilenas recibieron tres leyes que tocan el corazón de la vida cotidiana: la convivencia, el uso del celular y el movimiento. Llegaron por caminos distintos y con lenguajes propios, pero tienen un mismo destinatario —la escuela— y un mismo momento.

La **Ley N.º 21.809**, sobre convivencia, buen trato y bienestar, rige desde el 1 de julio de 2026 y busca prevenir y erradicar el acoso, la discriminación y la violencia. La **Ley N.º 21.801**, que prohíbe y regula el uso de dispositivos móviles, se aplica desde el año escolar 2026. Y la **Ley N.º 21.778**, que promueve al menos sesenta minutos diarios de movimiento, comienza a regir de forma gradual a partir del año escolar 2027. Distintas fechas, un mismo horizonte.

ATENCIÓN — Control de vigencia

Las tres leyes no rigen al mismo tiempo. La Ley N.º 21.809 (1 de julio de 2026) y la Ley N.º 21.801 (año escolar 2026) ya son exigibles; la Ley N.º 21.778 comienza a operar, como regla general, en el año escolar 2027, y de forma gradual. Además, las circulares N.º 781, N.º 782 y N.º 202 fueron derogadas por la Resolución Exenta N.º 324 de 2026: solo pueden usarse como antecedente histórico, nunca para fundamentar obligaciones vigentes.

2. Un mismo cambio de paradigma

Leídas por separado, las tres leyes parecen responder a preocupaciones distintas: el acoso, el celular, el sedentarismo. Leídas juntas, muestran algo más de fondo: un cambio en la manera de entender qué es la convivencia y para qué sirve.

Durante décadas, la convivencia se entendió sobre todo como disciplina: reglamentos, protocolos y sanciones para controlar conductas y reaccionar cuando algo salía mal. Ese enfoque no desaparece —el orden y las normas siguen haciendo falta—, pero deja de ser el centro. Las tres leyes invitan a entenderla de otra manera: como el conjunto de relaciones, tiempos y espacios que hacen posible que en una escuela se pueda aprender, cuidar y

crecer. La convivencia deja de ser el capítulo de las sanciones y pasa a ser el clima en el que ocurren —o no— la salud mental, la atención, el movimiento, el uso sano de la tecnología, la participación y el aprendizaje.

IDEA CLAVE

La tesis del libro es simple y exigente: las leyes N.º 21.809, N.º 21.801 y N.º 21.778 no son tres reformas independientes, sino tres expresiones de un mismo cambio de paradigma. La convivencia educativa deja de identificarse solo con disciplina y protocolos, y pasa a comprenderse como la condición institucional que hace posible el bienestar y el aprendizaje de toda la comunidad.

Vista así, cada ley aporta una pieza. La Ley N.º 21.809 pone el bienestar y el buen trato como tarea de toda la comunidad. La Ley N.º 21.801 reconoce que la forma en que convivimos con la tecnología dentro de la escuela afecta la atención, las relaciones y el aprendizaje, y que esa forma se puede enseñar. La Ley N.º 21.778 recuerda que el cuerpo, el juego y el movimiento no son un relleno del horario, sino parte de una educación integral y de la salud. Tres piezas, un solo cuadro.

3. La convergencia no es retórica: tiene base concreta

Decir que tres leyes convergen podría quedar en una frase bonita. En este caso no lo es: la convergencia se puede verificar y —lo que más le importa a una escuela— se traduce en un solo instrumento de trabajo.

El punto de encuentro es **el plan de gestión de la convivencia educativa**. La Ley N.º 21.809 lo fortalece como el instrumento donde la escuela planifica el cuidado y la buena convivencia. La Ley N.º 21.778 pide, expresamente, que el movimiento se incorpore en ese mismo plan. Y la Ley N.º 21.801 se implementa a través del reglamento interno, que forma parte del mismo marco. En otras palabras, las tres leyes no exigen tres sistemas paralelos: convergen en la misma arquitectura organizacional que la escuela ya conoce.

Hay, además, un mismo norte. Las tres leyes hablan de bienestar, de aprendizaje y de la jornada escolar completa como el lugar donde ese bienestar se juega, no como una suma de asignaturas sueltas. Un detalle lo muestra: la ley del movimiento nació con un fuerte acento de salud y, sin embargo, aterriza en la escuela y en su plan de convivencia. El bienestar no

entiende de fronteras: cruza la educación, la salud y la protección de la niñez.

NO CONFUNDIR

Convergencia no significa uniformidad. Que las tres leyes apunten a un mismo cambio no autoriza a tratarlas como una sola norma ni a trasladar mecánicamente las reglas de una a otra. Cada ley tiene su objeto, sus plazos, sus excepciones y su ámbito propio —incluida la aplicación diferenciada en educación parvularia—. El libro sostiene su unidad de sentido y, al mismo tiempo, respeta escrupulosamente sus diferencias.

CONSEJO PRÁCTICO — Un solo plan, no tres

La consecuencia práctica más útil de esta convergencia es organizativa: en lugar de abrir tres proyectos separados, con tres responsables y tres calendarios que compiten por el mismo tiempo, conviene conducir las tres leyes desde un mismo equipo y un mismo plan de gestión de la convivencia. Un solo instrumento, tres leyes: menos carga administrativa y más coherencia.

4. De la norma a la cultura: el verdadero desafío

Aquí aparece el problema que este libro quiere ayudar a resolver, y es más de gestión del cambio que de derecho. Una ley se publica en un día; una cultura escolar cambia en años. Entre la fecha en que una ley empieza a regir y el momento en que las prácticas de verdad cambian hay una distancia que muchas escuelas conocen bien: la que separa lo que la norma ordena de lo que realmente pasa en las salas, los pasillos y los patios.

Convertir tres obligaciones legales en una sola transformación exige bastante más que redactar protocolos. Pide un diagnóstico honesto, prioridades realistas, un liderazgo capaz de sostener el rumbo cuando aparece la resistencia, y rutinas nuevas que se repitan hasta volverse parte del modo de ser de la escuela. Ese es el trabajo que las leyes no pueden hacer solas y que ninguna circular reemplaza.

EN LA PRÁCTICA

El libro propone dejar de preguntar “¿cómo cumplimos esta ley?” tres veces, y preguntar una sola vez: “¿qué tipo de convivencia queremos sostener, y cómo nos ayudan estas tres leyes a construirla?”. En términos operativos: un diagnóstico integrado, un calendario común y un mismo equipo conduciendo las tres implementaciones, en lugar de tres esfuerzos que compiten por las

mismas personas.

5. Por qué el cambio tiene fundamento científico

El giro de las tres leyes —de la disciplina al bienestar— no es una moda ni un gesto bienintencionado: se apoya en lo que la ciencia del aprendizaje ha mostrado en las últimas décadas. Conviene, eso sí, ser prudentes: la evidencia orienta y respalda, pero no «válida» una ley de manera absoluta, y lo que funciona en otros países no siempre se traslada a Chile. Este libro usa la evidencia como brújula, no como eslogan.

EVIDENCIA — El cerebro aprende con emoción y en relación

Desde la neurociencia afectiva, Immordino-Yang y Damasio (2007) plantearon una idea que cambió la manera de pensar la escuela: las emociones no son un obstáculo para el aprendizaje, sino parte de su base. El cerebro decide qué vale la pena aprender a partir de señales emocionales y sociales; sin bienestar emocional y sin relaciones seguras, los aprendizajes “no se fijan” del mismo modo. Esto da sustento a la apuesta de fondo de las tres leyes: cuidar el bienestar no compite con enseñar, es una condición para que la enseñanza ocurra. Límite: se trata de un marco general; su aplicación a cada aula exige criterio pedagógico.

EVIDENCIA — Movimiento y salud

La Organización Mundial de la Salud, en sus directrices de 2020 sobre actividad física y comportamiento sedentario, recomienda que niños, niñas y adolescentes de 5 a 17 años realicen, en promedio, al menos 60 minutos diarios de actividad física de intensidad moderada a vigorosa. La meta de “al menos sesenta minutos diarios” de la Ley N.º 21.778 es coherente con esa recomendación. Límite: la recomendación sanitaria se refiere al día completo; la ley organiza ese tiempo dentro de la jornada educativa.

REFERENTE INTERNACIONAL — Tecnología en la escuela

El Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2023 de la UNESCO, «Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?», advirtió sobre el impacto de los teléfonos inteligentes en la concentración y el aprendizaje, y recomendó restringir su uso en las escuelas cuando interfiere con el aprendizaje. Es un respaldo pertinente para la Ley N.º 21.801. Límite de transferencia: es una orientación global; su aplicación en Chile debe ajustarse al marco legal nacional y a la realidad de cada comunidad.

En los capítulos correspondientes, cada una de estas referencias se mira con más detalle. Aquí basta con dejar en claro un principio: el cambio que

proponen las leyes no es un capricho normativo, sino una respuesta pensada a problemas reales. Este libro se compromete a fundamentarlo con fuentes verificables y a matizar cuando la evidencia sea limitada.

6. Qué cambia para cada integrante de la comunidad

El cambio interpela a todos, aunque de distinta manera. Los equipos directivos y los sostenedores pasan a conducir una transición, no solo a aprobar documentos. Los equipos de convivencia y las jefaturas técnico-pedagógicas unen lo que antes se veía como programas separados. Los docentes, las educadoras y los asistentes convierten las nuevas reglas en prácticas cotidianas de aula y de patio. Los estudiantes dejan de ser solo destinatarios de normas y se vuelven parte activa de la convivencia. Y las familias acompañan desde la casa un cambio que no se sostiene únicamente dentro de la escuela. Cada capítulo desarrolla estas implicancias; la Tercera Parte, además, las traduce en cartillas para cada actor.

7. Las tres leyes de un vistazo

La siguiente tabla sintetiza lo esencial de cada reforma. Es un mapa de entrada, no un sustituto de los capítulos: los detalles, excepciones y plazos se desarrollan más adelante y deben verificarse en cada caso contra el texto vigente.

Ley	Objeto (según su título y articulado)	Qué introduce en la escuela	Vigencia
N.º 21.809	Convivencia, buen trato y bienestar de las comunidades educativas; prevenir y erradicar el acoso escolar, la discriminación y todo tipo de violencia.	Refuerza el deber de promover buena convivencia, buen trato, no discriminación y bienestar socioemocional; fortalece el plan de gestión de la convivencia y el marco del RICE.	Publicada 01-ABR-2026; vigente desde 01-JUL-2026.
N.º 21.801	Prohibir y regular el uso de dispositivos móviles electrónicos de comunicación personal en los establecimientos educacionales.	Establece un marco común sobre el uso de dispositivos, con excepciones reguladas; obliga a ajustar el RICE y a acompañar el cambio pedagógicamente.	Publicada 11-FEB-2026; aplicación en el año escolar 2026 (ver

Ley	Objeto (según su título y articulado)	Qué introduce en la escuela	Vigencia
			Circular N.º 181/2026).
N.º 21.778	Estimular la actividad física y el deporte; promover al menos sesenta minutos diarios de juego, actividad física o deporte a lo largo de la jornada educativa.	Incorpora el movimiento como parte del plan de gestión de la convivencia educativa, con enfoque formativo, lúdico e inclusivo.	Publicada 25-NOV-2025; vigencia operativa: inicio del año escolar 2027, gradual en dos etapas.

ATENCIÓN — Naturaleza de las fechas

Las fechas de esta tabla corresponden a la publicación y vigencia de las leyes. Los plazos operativos concretos (por ejemplo, para ajustar el reglamento interno o para cada etapa de implementación) pueden estar definidos por reglamentos, circulares u orientaciones posteriores, y se identifican como tales en los capítulos. Cuando la normativa no fija un plazo, el libro lo dirá expresamente antes de proponer cualquier calendario referencial.

8. Cómo leer este libro

Este no es un libro para consultar una vez y archivar. Está pensado para acompañar un proceso: puede leerse de principio a fin para comprender el sentido del cambio, o por capítulos para resolver una necesidad concreta, pero siempre bajo una misma clave de lectura. Cada vez que aparezca una obligación, se dirá que es una obligación; cada vez que el libro proponga un camino, se dirá que es una recomendación.

Volvamos a la escena del comienzo: el equipo directivo con tres carpetas sobre la mesa. Lo que este libro propone es cerrar esas tres carpetas y abrir una sola, más grande, cuyo título no es «convivencia, celulares y movimiento», sino simplemente «la convivencia que queremos». Dentro de esa carpeta, las tres leyes dejan de competir y empiezan a colaborar. Ese es el cambio cultural que da nombre a esta introducción, y el trabajo al que invita el resto del libro.

IDEA CLAVE — Síntesis

Tres leyes, un solo cambio: de la convivencia entendida como disciplina a la convivencia entendida como condición de bienestar y aprendizaje. Comprender esa unidad no es un ejercicio conceptual, sino la manera más eficaz —y más humana— de implementar las tres reformas sin agotar a las comunidades educativas.

Con este marco, la Primera Parte entra de lleno en cada ley: qué problema busca resolver, qué cambia exactamente, qué debe hacer la escuela y en qué plazos. Empezamos por la convivencia, el buen trato y el bienestar —la Ley N.º 21.809—, porque es la que da nombre y sentido al cambio que las otras dos vienen a completar.

Referencias de la introducción

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.809 (2026). Sobre convivencia, buen trato y bienestar de las comunidades educativas. Diario Oficial, 1 de abril de 2026 (vigencia 1 de julio de 2026).

Ley N.º 21.801 (2026). Modifica la ley N.º 20.370, General de Educación, con el objeto de prohibir y regular el uso de dispositivos móviles electrónicos de comunicación personal en establecimientos educacionales. Diario Oficial, 11 de febrero de 2026.

Ley N.º 21.778 (2025). Estimula la actividad física y el deporte en los establecimientos educacionales. Diario Oficial, 25 de noviembre de 2025.

Decreto con Fuerza de Ley N.º 2 (2009), Ministerio de Educación. Ley General de Educación (texto consolidado vigente).

Ministerio de Educación (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030.

Bibliografía académica y técnica internacional

Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. R. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10.

Organización Mundial de la Salud (2020). Directrices de la OMS sobre actividad física y comportamiento sedentario. Ginebra: OMS.

UNESCO (2023). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2023 — Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién? París: UNESCO.

Nota sobre las referencias

Las referencias de esta introducción se ampliarán y verificarán en los capítulos respectivos, siguiendo APA 7 para la bibliografía académica y una convención uniforme para la normativa chilena. Ninguna cifra, fecha o cita se da por definitiva sin cotejo con la fuente oficial vigente.

PRIMERA PARTE

Comprender las tres leyes

Qué dice cada ley, qué cambia y con qué plazos

Convivencia, buen trato y bienestar

Ley N.º 21.809

VOZ DE LA ESCUELA (una escena habitual)

Conviene empezar con una escena conocida, porque se repite en muchas escuelas. Un lunes cualquiera, la encargada de convivencia enfrenta tres cosas al mismo tiempo: un grupo de estudiantes que hostiga a un compañero por un chat, una profesora a la que un apoderado gritó en la puerta, y una familia que exige por escrito que se castigue a otro niño. Antes, la respuesta habría sido casi automática: buscar la falta en el reglamento y aplicar el castigo. La Ley N.º 21.809 pide otra cosa: que cada situación se trate con un procedimiento justo, con medidas que ayuden a aprender y reparar, con protección para quien fue dañado y, cuando el afectado es un trabajador, con la mirada puesta también en la ley laboral. En una frase: la ley pide dejar de administrar castigos y empezar a construir convivencia. No es más papeleo; es un cambio de oficio.

Antes de entrar en la ley: lo que de verdad está en juego

Antes de explicar qué dice y qué cambia la Ley N.º 21.809, conviene detenerse en algo más importante que cualquier artículo, porque es ahí donde se decide casi todo: el sentido de lo que está en juego. Esta ley no es una actualización administrativa más, de esas que se resuelven cambiando unos párrafos del reglamento. Lo que está en juego es la manera misma de entender para qué sirve la convivencia en una escuela.

Conviene fijarse en un detalle que puede pasar inadvertido y que, sin embargo, lo dice todo: ni la ley ni la política que la sostiene hablan ya de «convivencia escolar», sino de «convivencia educativa». No es un cambio de palabras. «Convivencia escolar» remitía, casi siempre, a disciplina, reglamento y orden. «Convivencia educativa» afirma otra cosa: que convivir es, en sí mismo, parte de educar, y que el modo en que las personas se tratan

condiciona lo que se puede aprender. Cambió el nombre y, con él, cambió la mirada.

Esta mirada no aparece de la nada. Da continuidad y peso concreto a la Nueva Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030: recoge su enfoque formativo y participativo y lo transforma en obligaciones exigibles para todas las escuelas. Hay continuidad, entonces, pero también hay algo nuevo. La ley instala una mirada más amplia, en la que la convivencia deja de ser el capítulo de las sanciones y pasa a comprenderse como una condición institucional para el bienestar, la salud mental, la participación y el aprendizaje de toda la comunidad.

Y aquí está lo exigente, lo que conviene tener presente al leer todo lo que sigue. Asumir esta mirada significa que la escuela deja de ser solo la administradora de un reglamento y pasa a ser una comunidad que se hace cargo, de manera compartida, del bienestar de todos quienes la integran —estudiantes, docentes, asistentes y familias—. Son responsabilidades nuevas, y no menores. No basta con cumplir la letra de la ley; hay que cambiar la manera de mirar. Ese cambio —qué implica, cómo se lidera y cómo se sostiene en el tiempo— se desarrolla en detalle en la Segunda Parte. Aquí basta con dejar sembrada la idea, porque sin ella los artículos que vienen se leen como trámites cuando son, en realidad, las herramientas de una transformación.

IDEA CLAVE — De la convivencia escolar a la convivencia educativa

Si hay una sola idea que retener antes de entrar en el articulado, es esta: cambió el nombre y, con él, el sentido. Ya no se habla de «convivencia escolar» —disciplina y reglamento— sino de «convivencia educativa» —el cuidado y las relaciones entendidos como parte de educar—. Todo lo que sigue en este capítulo se comprende mejor leído desde ahí.

1. El problema que la ley busca abordar

Para entender esta ley conviene empezar por el problema que quiere resolver. Durante muchos años, la convivencia escolar en Chile funcionó de manera reactiva: se actuaba cuando el daño ya había ocurrido. El reglamento describía faltas y castigos, los protocolos se activaban después del problema y toda la carga solía caer sobre una sola persona, el encargado de convivencia.

Ese modelo tenía un límite claro: por muy detallado que fuera el reglamento, no lograba prevenir. El acoso, la violencia entre estudiantes y hacia el personal, la discriminación y el deterioro de la salud mental seguían ocurriendo. La Ley N.º 21.809 parte de una idea sencilla pero exigente: la convivencia no se arregla solo castigando, sino creando condiciones para que la violencia no aparezca y para que todos —estudiantes y adultos— estén bien. Por eso su nombre habla de convivencia, buen trato y bienestar, y su meta es prevenir y erradicar el acoso, la discriminación y la violencia. Dicho en simple: el problema no era la falta de reglas, sino la falta de una organización que hiciera del buen convivir una tarea de todos y de todos los días.

2. Contexto y antecedentes

Esta ley no nace de la nada. Continúa un camino que comenzó a ordenarse en 2011 con la Ley N.º 20.536 sobre violencia escolar, que fue la primera en crear la figura del encargado de convivencia y en pedir un plan de gestión. Aquella ley fue un avance, pero se quedó corta frente a fenómenos que crecieron después: el ciberacoso, la violencia contra profesoras y profesores, y la crisis de salud mental. La Ley N.º 21.809 recoge esa experiencia y da un paso más hacia la prevención.

La ley también se apoya en algo que ya existía: la **Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030**. En vez de reemplazarla, la ley la reconoce y le da fuerza legal. En palabras simples: la política es el mapa nacional, y el plan de cada escuela debe orientarse por ese mapa.

NO CONFUNDIR

Conviene prevenir una confusión frecuente: la Ley N.º 21.809 no es una ley separada que se lea sola. Es una ley que modifica otra: la Ley General de Educación. Esto tiene una consecuencia práctica muy concreta: para saber qué dice la norma, no hay que leer solo el texto de la Ley N.º 21.809, sino el texto actualizado de la Ley General de Educación, porque es ahí donde ahora viven los artículos 16 A a 16 I con todas las reglas nuevas.

3. Propósito general

El propósito de la ley se puede resumir en una frase: dejar de ver la convivencia como un tema de disciplina y pasar a verla como una condición

para el bienestar y el aprendizaje. Este no es solo un cambio de reglas, sino un cambio de diseño organizacional: cambia quién se hace cargo, con qué instrumentos y con qué mirada. La ley trabaja en tres frentes que conviene tener claros porque el resto del capítulo los desarrolla uno por uno.

El primer frente son las definiciones: la ley dice con precisión qué es la buena convivencia, qué es el buen trato y qué es el acoso escolar, para que todos hablen el mismo idioma. El segundo frente es la organización: crea o fortalece a las personas responsables —el equipo de convivencia y su coordinador, el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia—. Y el tercer frente son los instrumentos: renueva el Plan de Gestión de Convivencia y el reglamento interno, y los conecta con la política nacional y con un sistema que los monitorea. Definiciones, personas e instrumentos: esos son los tres pilares.

IDEA CLAVE

Si hay una sola idea que subrayar de esta sección, es esta: la ley cambia la pregunta central de la escuela. Antes la pregunta era, sobre todo, «¿qué castigo aplico?». Ahora conviene preguntarse también «¿qué condiciones instalo para prevenir el daño, cuidar a las personas y reparar cuando algo pasa?». Ese cambio de pregunta es el corazón de la ley.

4. Los cambios concretos

La ley introduce muchos cambios en la Ley General de Educación y en otras normas. Para no perderse, la siguiente tabla los ordena por tema, explica en lenguaje sencillo qué cambia y qué implica en la práctica, y aclara su naturaleza (si es una obligación legal o no). Más adelante, la sección 5 retoma cada uno con más detalle.

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
Deber del Estado	La escuela deja de entender la convivencia solo como disciplina: ahora debe promover activamente el buen trato, el bienestar y la no discriminación como parte de educar. En la práctica, cuidar cómo nos tratamos pasa a ser una tarea pedagógica más, tan seria como enseñar a leer o a sumar.	Obligación legal
Equipo y coordinación	Cada escuela debe tener un equipo a cargo de la convivencia, encabezado por alguien con	Obligación legal (con

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
	tiempo y dedicación reales al tema, no un cargo simbólico ni recargado sobre otra función. En la práctica, hay una persona y un equipo que articulan el cuidado, y este deja de depender de la buena voluntad de uno solo. Se contemplan reglas especiales para escuelas pequeñas y rurales.	excepciones)
Un lenguaje común	La ley dice con claridad qué es el buen trato y qué es el acoso, e incluye de manera expresa las agresiones por medios digitales. En la práctica, toda la comunidad comparte las mismas palabras para nombrar lo que ocurre: el ciberacoso cuenta, y ya no queda al criterio de cada quien decidir si algo “fue grave o no”.	Obligación legal
Plan de cuidado	La escuela debe tener un plan de convivencia con contenidos mínimos, que ahora incluye de forma explícita la salud mental y la prevención del suicidio. En la práctica, el cuidado se planifica —con acciones, responsables y plazos— en lugar de improvisarse cada vez que aparece un problema.	Obligación legal
Reglas claras (reglamento)	El reglamento interno debe ordenar cómo se previene y cómo se actúa: canales para denunciar de forma confidencial, un procedimiento justo, medidas que enseñan y no solo castigan, y maneras de resolver los conflictos conversando. En la práctica, cualquier integrante sabe a quién acudir, qué va a pasar y con qué garantías.	Obligación legal
Información y participación	El plan y el reglamento deben darse a conocer cada año y en la matrícula, y actualizarse con la participación de la comunidad cada cierto tiempo. En la práctica, las reglas dejan de ser un papel que nadie leyó: se informan y se construyen entre todos, de modo que se sientan propias.	Obligación legal
Un marco de país	El Estado ordena todo esto con una política nacional y con un sistema para observar cómo va la convivencia en el país. En la práctica, la escuela no está sola: existe un rumbo común y un seguimiento, aunque el trabajo de fondo sigue ocurriendo en cada comunidad.	Obligación legal (nivel sistema)
Cuidar también a los adultos	La ley reconoce el derecho de docentes y asistentes a trabajar en espacios seguros, con	Obligación legal

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
	protección frente al acoso y la violencia. En la práctica, cuidar la convivencia también significa cuidar a quienes enseñan y acompañan, no solo a los estudiantes.	
Apoyo al bienestar emocional	Se crea un programa para apoyar el bienestar socioemocional de los estudiantes, al que las escuelas pueden sumarse de forma voluntaria. En la práctica, hay un respaldo adicional para el cuidado emocional, disponible para quien decida usarlo.	Obligación legal (institucional) / participación voluntaria

ATENCIÓN — La educación parvularia se trata distinto

Conviene una advertencia antes de avanzar, porque suele pasarse por alto: no todo se aplica igual en todos los niveles. La ley establece reglas especiales para la educación parvularia y para los establecimientos pequeños, rurales, con aulas hospitalarias o en contexto de encierro. En particular, a los niños y niñas de parvularia no se les aplican medidas disciplinarias por problemas de convivencia; en su lugar se usan medidas pedagógicas o formativas. Importa especialmente no copiar el modelo de básica y media sobre parvularia sin adaptarlo.

5. Explicación en lenguaje claro

En esta sección se desarma cada elemento importante de la ley y se explica como en una conversación de equipo: qué es, qué significa en la práctica y por qué importa.

Antes de entrar en cada elemento, conviene dejar sentado un criterio que atraviesa todo lo que sigue: ninguno de estos cambios debería hacerse desde el escritorio de la dirección. El Plan, el reglamento, la tabla de faltas, las rutinas de buen trato... todo esto se cumple de verdad cuando se construye con la comunidad —estudiantes, familias, docentes y asistentes—, y no cuando se entrega ya terminado. La propia ley lo pide con los procesos participativos (art. 16 H), pero, más allá de la obligación, es lo que hace que las reglas se respeten.

CONSEJO PRÁCTICO — Construir con la comunidad, no para la comunidad

La experiencia lo confirma: cuando una escuela redacta su reglamento «puertas adentro», el documento suele quedar impecable y nadie lo siente propio. Por eso conviene un criterio simple: cada cambio de este capítulo —el Plan, el reglamento, la tabla de faltas, los protocolos— debe abrirse a la comunidad con

instancias reales de voz (cabildos por curso, reuniones de apoderados, consejos de profesores), devolviendo siempre lo que se recogió. Una regla construida entre todos se cumple; una regla impuesta se archiva.

5.1 Quién se hace cargo: el equipo y el coordinador de convivencia

El cambio más visible en la organización de la escuela es que el cargo de convivencia se rediseña por completo (art. 15 de la Ley General de Educación). La idea de fondo es de diseño organizacional: la convivencia deja de depender de una sola persona y pasa a ser tarea de un equipo con un liderazgo definido.

¿Qué exige, en concreto? Que todos los establecimientos tengan un equipo a cargo de la convivencia educativa. Ese equipo tiene una misión clara: poner en práctica el Plan de Gestión de Convivencia. Y debe estar liderado por una persona, el coordinador o coordinadora de la convivencia educativa, que ha de ser un profesional de la educación o del área psicosocial o psicopedagógica —por ejemplo, un psicólogo, un trabajador social o un psicopedagogo—, con formación o experiencia en el tema y, como regla general, con jornada completa y dedicación exclusiva. Es decir, no puede ser alguien que hace convivencia “en los ratos libres”. El director define el perfil del cargo y lo presenta al sostenedor para que lo apruebe.

La ley sabe que las escuelas son muy distintas entre sí, y por eso deja excepciones razonables. Los establecimientos en contexto de encierro, los rurales, los que tienen aulas hospitalarias, los de educación parvularia y aquellos con menos de ciento cincuenta párvulos o estudiantes no están obligados a tener un coordinador de jornada completa y dedicación exclusiva; pero sí deben, al menos, nombrar a alguien que cumpla ese rol. Además, el equipo puede sumar hasta dos profesionales más, de preferencia del área psicosocial o psicopedagógica, y esas contrataciones se pueden pagar con la Subvención Escolar Preferencial (SEP).

EN LA PRÁCTICA — ¿Y quien ya era encargado de convivencia?

Es una duda frecuente, así que conviene aclararla: si en la escuela ya hay un encargado de convivencia con jornada completa y dedicación exclusiva, no hay que despedirlo ni volver a contratar a nadie. La ley (art. cuarto transitorio) lo homologa automáticamente al nuevo cargo de coordinador de convivencia, sin cambiarle sus funciones ni su contrato. Un buen primer paso práctico: revisar

ese cargo y ajustarlo al nuevo perfil.

CONSEJO PRÁCTICO — Diseñar el equipo, no solo nombrarlo

Un criterio útil al constituir el equipo: definir desde el inicio tres cosas: (1) roles claros —quién coordina, quién registra, quién acompaña casos—; (2) una reunión periódica fija en el calendario, no «cuando haya un problema»; y (3) un canal simple para que docentes, asistentes y estudiantes deriven situaciones. La experiencia lo muestra una y otra vez: un equipo con rutina y roles previene mucho mejor que uno que solo reacciona.

5.2 Dos palabras que ordenan todo: buena convivencia y buen trato

Para que todos entiendan lo mismo, la ley define dos conceptos (art. 16 A). La buena convivencia educativa es la coexistencia armónica de la comunidad: relaciones inclusivas y participativas, y la costumbre de resolver los conflictos de forma pacífica, poniendo por delante el interés superior de niños, niñas y adolescentes. El buen trato es la forma en que los adultos deben relacionarse con niños, niñas y adolescentes: con respeto a sus derechos, con cuidado y con afecto. Estas dos definiciones no son adorno: fijan la vara con la que después se interpretarán todas las reglas del reglamento interno.

5.3 Qué es exactamente el acoso escolar

La ley define con cuidado qué es el acoso escolar (art. 16 B), y conviene leer esa definición con atención porque tiene varias piezas. Es una agresión u hostigamiento reiterado —que se repite, no un hecho aislado— realizado por estudiantes, individual o colectivamente, contra otro estudiante, que le provoca maltrato, humillación, temor fundado o un clima hostil. La ley incluye expresamente formas que a veces se pasan por alto, como aislar a propósito a un compañero o ignorarlo de forma deliberada y colectiva. Y aclara dos cosas: que el acoso puede ocurrir por medios tecnológicos (el ciberacoso cuenta) y que, cuando la ley habla de agresiones, incluye tanto las físicas como las psicológicas.

Hay un punto que suele sorprender y que es muy relevante: cuando la violencia viene de estudiantes, apoderados u otras personas de fuera del equipo, y afecta a un trabajador del establecimiento, la ley la considera violencia laboral ejercida por terceros. Esto significa que el caso no solo

activa el protocolo escolar, sino también la coordinación con la normativa del trabajo, en particular con la Ley N.º 21.643, conocida como «Ley Karin».

NO CONFUNDIR — No toda agresión es acoso

Aquí conviene precisión, porque de esto depende proteger bien a las personas. Es fácil llamar «acoso» a cualquier problema, pero la ley distingue. El acoso escolar es entre estudiantes y es reiterado. Hay otras agresiones que, sin ser acoso, también exigen medidas proporcionales. Y hay violencia dirigida al personal, que además activa la ley laboral. La diferencia importa: cada tipo de situación tiene su propio protocolo, y aplicar el equivocado puede dejar sin protección a quien la necesita.

5.4 El Plan de Gestión de Convivencia Educativa

La ley obliga a cada escuela a tener un Plan de Gestión de Convivencia Educativa (art. 16 D). Conviene pensarlo como la hoja de ruta anual del cuidado y la convivencia: dice qué se quiere lograr, con qué acciones y cómo se medirá. La ley aclara quién hace qué: el equipo o el coordinador de convivencia lo elabora y lo pone en práctica, y el director lo aprueba y lo dicta.

Lo importante es que la ley no deja el contenido a la libre imaginación: exige, como mínimo, siete elementos. A continuación se revisan uno a uno, con lo que significa cada uno y lo que debe hacer la escuela para que no quede en el papel:

a) Coordinar la convivencia con lo pedagógico (y con lo administrativo). La convivencia no puede ser un tema aparte del aprendizaje: el Plan debe coordinarse con el área técnico-pedagógica en todos los niveles, y también con la gestión administrativa para que las estrategias se puedan aplicar. En la práctica, la escuela debe sentar en la misma mesa a convivencia, jefatura técnica y dirección, para que el cuidado y la enseñanza caminen juntos.

b) Informar y formar a todos los estamentos. El Plan debe contemplar acciones de información, difusión y formación para todos — estudiantes, docentes, asistentes y familias—, sobre todo en buen trato y no discriminación. En la práctica, la escuela debe programar instancias concretas (charlas, talleres, materiales), no dejar la formación solo en manos del equipo de convivencia.

c) Promover el bienestar y la salud mental. Debe incluir acciones de bienestar y salud mental, con énfasis expreso en la prevención del suicidio y en el abordaje de factores de riesgo, como el consumo de drogas, alcohol o tabaco. En la práctica, la escuela debe tener acciones preventivas y rutas de derivación claras, y trabajar con las redes de salud de su territorio.

d) Resolver los conflictos de manera colaborativa. El Plan debe prever estrategias para abordar los conflictos y las situaciones de riesgo conversando, no solo sancionando. En la práctica, la escuela debe instalar formas de resolver acordadas (mediación, diálogo) y una manera común de actuar cuando aparece un riesgo.

e) Calendarizar las actividades del año. Cada actividad debe quedar en un calendario, con su objetivo, su aporte al Plan, el lugar, la fecha y el responsable. En la práctica, la escuela debe pasar de las buenas intenciones a un cronograma concreto: quién hace qué, cuándo y para qué.

f) Poner a los estudiantes como protagonistas. El Plan debe incorporar a los estudiantes como sujetos activos en el aprendizaje y en la promoción de la buena convivencia, no como simples destinatarios. En la práctica, la escuela debe darles un rol real —voz en el diseño, monitores, iniciativas propias—, porque se cuida mejor lo que se ayudó a construir.

g) Formar también a las familias. Debe contemplar formación dirigida a madres, padres y apoderados sobre convivencia, prevención del acoso, resolución pacífica y buen trato. En la práctica, la escuela debe ofrecer instancias accesibles para las familias, con horarios y formatos realistas, porque el cuidado se sostiene entre el hogar y el aula.

La Agencia de Calidad, además, aplicará cuestionarios para recoger información sobre estos planes: conviene tenerlo presente, porque lo que se planifica también se observa.

CONSEJO PRÁCTICO — Que el Plan viva, no que decore

El error más común es el Plan «de archivador», bien redactado pero que nadie usa. Para evitarlo, una recomendación concreta: traducir cada uno de los siete contenidos en dos o tres acciones con responsable y fecha; revisar el avance en las reuniones del equipo; y mostrar el Plan a estudiantes y familias en un lenguaje simple. Un Plan de una página que se usa vale más que veinte páginas que se guardan.

5.5 El reglamento interno (RICE) y el derecho a un proceso justo

Toda comunidad necesita reglas claras para relacionarse bien; en la escuela, esas reglas viven en el reglamento interno de convivencia (que en este libro llamamos RICE). El reglamento interno es lo que más se siente en el día a día: la ley pide que regule la buena convivencia y el buen trato (arts. 16 A y 16 B) e incorpore al menos doce contenidos (art. 16 E). No hace falta memorizarlos todos, pero sí entender su espíritu, que es profundamente pedagógico: las reglas no están para castigar, sino para enseñar a convivir.

Vale la pena conocerlos uno a uno, porque cada uno cambia algo concreto en la escuela. Para cada contenido se indica, en simple, qué significa y qué debe hacer la escuela para volverlo realidad y no dejarlo en el papel.

a) Prohibir y prevenir el acoso, la violencia y la discriminación. El reglamento debe declarar que ninguna de estas conductas es aceptable hacia ningún integrante —estudiantes o adultos— y, sobre todo, ocuparse de prevenirlas, no solo de castigarlas. En la práctica, la escuela debe incluir esa prohibición expresa y sumar acciones concretas de prevención (formación, campañas, cuidado del clima); prevenir también es parte de la norma.

b) Promover una vida libre de violencia y el respeto de los derechos de la niñez. La convivencia se mira desde los derechos de niños, niñas y adolescentes (Ley N.º 21.430), no solo desde el control. En la práctica, la escuela debe revisar que su reglamento hable el lenguaje de los derechos y garantías, y que ninguna norma interna los contradiga.

c) Definir los derechos y deberes de cada integrante y cómo participan. Deben quedar claros los derechos y deberes de estudiantes, docentes, asistentes y familias, y los espacios donde participan. En la práctica, la escuela debe escribirlos por estamento y describir sus instancias de participación (consejo escolar, centros de estudiantes y de apoderados), en vez de darlos por supuestos.

d) Describir las conductas esperadas y las faltas, ordenadas por gravedad. Hay que decir con precisión qué se espera y qué se considera falta, graduando las faltas de leves a gravísimas para evitar la arbitrariedad. En la práctica, la escuela debe construir una tabla de conductas y de faltas con ejemplos claros, comprensibles para toda la comunidad.

e) Abrir canales para denunciar y reclamar, con uno seguro y confidencial. Cualquier integrante debe saber cómo y a quién denunciar o reclamar; y debe existir, además, un canal reservado que proteja la identidad de quien denuncia y evite su revictimización. En la práctica, la escuela debe definir quién recibe las denuncias, cómo y en qué plazo, habilitar la vía confidencial y darla a conocer a todos.

f) Establecer el deber de los adultos de reportar. El personal y los adultos de la comunidad tienen el deber de avisar al equipo directivo —o a quien fije el reglamento— sobre los hechos de acoso, violencia o discriminación que conozcan. En la práctica, la escuela debe dejar por escrito a quién se reporta y cómo, y formar a los adultos para reconocer y canalizar estas situaciones a tiempo.

g) Fijar cómo se investiga. Ante una denuncia, la escuela debe investigar con imparcialidad, proporcionalidad, confidencialidad y rapidez, oyendo a los involucrados; tratándose de estudiantes, la investigación no puede durar más de dos meses, y debe contemplar apoyo psicosocial y reparación para la persona afectada. En la práctica, la escuela debe escribir las etapas y los plazos, definir quién investiga y cómo se resguarda la reserva, y prever el acompañamiento de la persona afectada.

h) Contemplar medidas formativas. Junto a las sanciones, el reglamento debe incluir medidas que enseñan y reparan —no solo que castigan—, adecuadas a la edad y el nivel. En la práctica, la escuela debe definir un repertorio de medidas formativas (diálogo, reparación, acompañamiento) y usarlas como primera opción, no como excepción.

i) Definir las medidas disciplinarias con debido proceso. Las sanciones deben ser proporcionales a la falta y aplicarse mediante un procedimiento previo, racional y justo: antes de sancionar hay que oír al estudiante y a su apoderado, dejarlos presentar sus descargos y permitirles pedir que se reconsidere la medida. Eso es el debido proceso, y es en sí mismo una lección: enseña que la justicia se ejerce con reglas y no con arbitrariedad. En la práctica, la escuela debe describir las medidas, sus criterios (gravedad, atenuantes y agravantes) y el paso a paso del procedimiento, y aplicarlo siempre, sin atajos.

j) Prever medidas de protección para la persona afectada. Desde que la escuela toma conocimiento de un hecho —sobre todo de violencia física o sexual— debe proteger a la persona afectada con medidas proporcionales, como separar de aula o, si es necesario, suspender al denunciado (máximo quince días hábiles), cuidando la continuidad educativa del estudiante suspendido. En la práctica, la escuela debe dejar previstas estas medidas y aplicarlas de inmediato cuando corresponda, con monitoreo pedagógico.

k) Ofrecer mecanismos para resolver los conflictos conversando. El reglamento debe incluir formas colaborativas de abordar los conflictos (como la mediación), voluntarias, confidenciales e imparciales; no se usan cuando hay un delito o una vulneración de derechos. En la práctica, la escuela debe incorporar estos mecanismos y preparar a quienes los faciliten; la Superintendencia de Educación apoya con capacitación a los establecimientos que lo pidan.

l) Incorporar los demás contenidos que exija la normativa. La lista no es cerrada: el reglamento también debe recoger lo que otras normas y circulares vigentes vayan exigiendo. En la práctica, la escuela debe mantener el reglamento al día, revisándolo según la normativa y las orientaciones de la Superintendencia.

La ley suma, además, otras protecciones para los estudiantes: no se puede sancionar a un estudiante por tener una discapacidad o necesidades educativas especiales, y la expulsión o la cancelación de matrícula son medidas excepcionales, que solo se usan cuando ya no queda alternativa, prefiriéndose siempre lo formativo y pedagógico.

ATENCIÓN — Esto no es opcional

Conviene ser muy claro en un punto, para que nadie se lleve una sorpresa: los doce contenidos del reglamento son obligación legal, no sugerencias. Si el reglamento deja fuera alguno, la escuela queda expuesta a que la Superintendencia de Educación la observe o la sancione. El modelo de reglamento que este libro propone más adelante debe entenderse como una ayuda técnica construida sobre estas obligaciones; nunca como un reemplazo de lo que la ley exige.

CONSEJO PRÁCTICO — Graduar las faltas con una tabla simple

Una recomendación concreta para cumplir con el debido proceso: armar una

tabla de faltas graduadas (leves, graves, gravísimas) con ejemplos, la medida formativa o disciplinaria asociada y el procedimiento correspondiente. Y un punto clave: redactarla con participación de docentes y estudiantes. Cuando la comunidad entiende y comparte las reglas, baja la sensación de arbitrariedad y sube el cumplimiento.

5.6 Informar, participar y actualizar cada cierto tiempo

De poco sirve un buen reglamento si nadie lo conoce. Por eso la ley obliga a informar a toda la comunidad, al comienzo de cada año escolar, sobre el Plan y el reglamento, y a entregarlos a las familias en la matrícula o su renovación, dejando constancia de que los recibieron (art. 16 G). La consecuencia práctica es importante: si la escuela cumple con informar, nadie podrá alegar después que “no sabía” las normas.

Y como las comunidades cambian, la ley pide que el Plan y el reglamento se actualicen con la participación de todos al menos cada cuatro años (art. 16 H). Ese proceso lo lidera el director, con el apoyo del equipo de convivencia y la colaboración del Consejo Escolar. No es un trámite menor: si no se hace, la ley lo considera una infracción grave. Pero, más allá de la obligación, la participación tiene un valor pedagógico: una regla construida con la comunidad se cumple mucho mejor que una regla impuesta.

5.7 Una ley que también cuida a quienes trabajan

Un aspecto que a veces se olvida es que esta ley no solo protege a los estudiantes: también a los adultos que sostienen la escuela. Para ello, modifica el Estatuto Docente (Ley N.º 19.070) y el estatuto de los asistentes de la educación (Ley N.º 21.109). En concreto, consagra el derecho de docentes y asistentes a trabajar en espacios seguros, libres de violencia y acoso; y obliga al sostenedor a tener protocolos para prevenir, investigar y sancionar el acoso sexual, el acoso laboral y la violencia en el trabajo, además de evaluar los riesgos psicosociales del personal. Es una manera de decir, con todas sus letras, que el bienestar de la comunidad educativa también incluye a sus trabajadoras y trabajadores.

6. Fundamento organizacional y científico

El giro de esta ley —de la disciplina al cuidado, de la persona sola al equipo, de la sanción a la prevención— no es solo una preferencia de política pública: coincide con lo que muestran la ciencia de las organizaciones y la neurociencia del aprendizaje. Vale la pena detenerse, porque entender el porqué ayuda a implementar mejor.

EVIDENCIA — La seguridad psicológica hace aprender a los equipos

Un hallazgo decisivo de la investigación sobre organizaciones: Amy Edmondson (1999) mostró que los equipos con «seguridad psicológica» —la confianza de que una persona puede hablar, preguntar, reconocer un error o pedir ayuda sin ser humillada— aprenden y se desempeñan mejor. Llevado a la escuela: cuando estudiantes y adultos se sienten seguros y bien tratados, se atreven a participar, a denunciar y a equivocarse aprendiendo. El buen trato no es blandura: es la condición para que una comunidad funcione y aprenda. (Con un límite: es un marco general que cada escuela debe adaptar a su realidad.)

EVIDENCIA — El cerebro aprende cuando se siente seguro

Un aporte de la neurociencia afectiva cambia la forma de mirar la escuela. Immordino-Yang y Damasio (2007) plantearon que las emociones son parte de la base del aprendizaje, no un obstáculo. En condiciones de amenaza, miedo o humillación, la atención y la memoria se resienten; en cambio, un clima de seguridad y buen trato favorece que los aprendizajes «se fijen». Dicho sin rodeos: prevenir la violencia y cuidar el bienestar no distrae del aprendizaje, lo hace posible. (La neurociencia orienta el sentido general; no dicta recetas de aula.)

EVIDENCIA — Aprendizaje socioemocional

Un tercer respaldo. El metaanálisis de Durlak y colaboradores (2011), sobre 213 programas escolares, encontró que enseñar habilidades socioemocionales mejora la conducta, las actitudes y también los resultados académicos. En resumen: trabajar lo socioemocional no compite con aprender, lo favorece. Eso sí, los beneficios dependen de la calidad de la implementación; tener un plan en el papel no basta.

REFERENTE INTERNACIONAL — Prevenir el acoso con toda la comunidad

Conviene mirar también hacia afuera. La investigación internacional sobre programas contra el acoso escolar coincide en algo que vale la pena destacar: los enfoques integrales, sostenidos y con participación de toda la comunidad funcionan mejor que las respuestas basadas solo en castigos. Esto calza con el diseño de la Ley N.º 21.809. Con una advertencia: los programas de otros países deben adaptarse al marco legal chileno y a la realidad de cada escuela.

7. Qué cambia para cada integrante de la comunidad

La convivencia pasa a ser una responsabilidad compartida, pero cada actor tiene un papel distinto. La siguiente tabla resume, para cada uno, qué cambia con esta ley.

Actor	Qué cambia para cada uno
Sostenedor	Asegura las condiciones y el financiamiento del equipo de convivencia; aprueba el perfil del coordinador; responde por la actualización normativa del establecimiento y por los protocolos laborales de acoso y violencia.
Director y equipo directivo	Aprueba y dicta el Plan de Gestión; lidera los procesos participativos de actualización (art. 16 H); notifica medidas de expulsión o cancelación; informa a la comunidad al inicio del año.
Coordinador y equipo de convivencia	Elabora e implementa el Plan de Gestión; define medidas pedagógicas y formativas; asesora al director y al Consejo Escolar; conduce la gestión colaborativa de conflictos.
Jefatura técnico-pedagógica	Coordina el enfoque pedagógico de la convivencia en todos los niveles; integra la comisión que informa las medidas de expulsión o cancelación.
Docentes y educadoras	Promueven aprendizaje socioemocional y buen trato; aplican el reglamento con enfoque formativo; cuentan con el derecho a ambientes de trabajo seguros y libres de violencia.
Asistentes de la educación	Igual derecho a espacios seguros y a la protección frente a la violencia de terceros; participan en la convivencia cotidiana.
Estudiantes	Son reconocidos como sujetos activos de la convivencia; cuentan con debido proceso, canales de denuncia confidencial y protección reforzada; en parvularia no se aplican medidas disciplinarias por infracciones de convivencia.
Familias y apoderados	Reciben el Plan y el reglamento en la matrícula; participan en la actualización; mantienen el buen trato con el personal por los conductos formales.

8. Fechas, vigencia, plazos y transitorios

Una cosa es lo que la ley pide y otra es cuándo hay que tenerlo listo. La ley combina una fecha general de entrada en vigencia con varios plazos específicos que están en sus disposiciones transitorias. La tabla siguiente los ordena; todos son de naturaleza legal (es decir, obligatorios).

Hito	Plazo / fecha	Naturaleza
Entrada en vigencia de la ley	1 de julio de 2026 (tres meses desde su publicación del 1 de abril de 2026).	Legal
Difusión, capacitación y consulta a cargo del Mineduc, la Superintendencia y la Agencia	Desde la publicación y hasta la entrada en vigencia.	Legal
Implementación de los arts. 16 D, 16 E, 16 F, 16 G y 16 H (Plan de Gestión y reglamento interno) en establecimientos subvencionados o con aportes del Estado	Dentro de los nueve meses siguientes a la entrada en vigencia (es decir, hacia fines del primer trimestre de 2027).	Legal
Fiscalización con enfoque de acompañamiento (medidas alternativas antes que sanción, salvo hechos graves)	Durante los seis meses siguientes al vencimiento del plazo anterior.	Legal
Actualización participativa del Plan y el reglamento (art. 16 H)	Al menos cada cuatro años, por curso, nivel o ciclo.	Legal
Plazo máximo de investigación en procedimientos que afecten a estudiantes (art. 16 E)	Dos meses.	Legal
Suspensión como medida de protección (art. 16 E)	Máximo quince días hábiles, prorrogable solo ante nueva falta.	Legal
Reglamento sobre recursos tecnológicos de seguridad (art. 10 de la ley)	Dentro de doce meses desde la publicación.	Legal
Vigencia de la Política Nacional de Convivencia Educativa 2024 para efectos del art. 16 C	Hasta mayo de 2030.	Legal

EN LA PRÁCTICA — El plazo que de verdad manda

Si hay que quedarse con una sola fecha, es esta: los establecimientos subvencionados tienen nueve meses desde la entrada en vigencia (1 de julio de 2026) para dejar listos el Plan de Gestión y el reglamento actualizado (arts. 16 D a 16 H). En la práctica, eso significa cerrar la implementación hacia el primer trimestre de 2027. Un buen criterio: usar el año escolar 2026 para prepararse con calma.

9. Aspectos sin plazo específico

Hay algunas acciones que la ley exige, pero para las cuales no fija una fecha exacta. La normativa revisada no establece un plazo específico, por ejemplo,

para constituir formalmente el equipo cuando ya hay un encargado homologado, para que el director defina el perfil del coordinador, o para la difusión permanente del Plan y el reglamento durante el año. En estos casos, el libro propondrá calendarios referenciales, siempre identificados como recomendaciones y nunca como plazos legales con fecha obligatoria.

10. Calendario referencial propuesto por el libro

El siguiente calendario es una recomendación del libro, no un plazo de la ley. Su objetivo es distribuir el trabajo de manera realista dentro de los plazos que la ley sí exige, para que la escuela no llegue apurada al cierre.

Momento (referencial)	Acción sugerida por el libro
Segundo semestre de 2026	Constituir o confirmar el equipo y el coordinador de convivencia; diagnóstico del estado actual del Plan y del reglamento; plan de difusión interno.
Verano 2026–2027	Rediseñar el Plan de Gestión con los siete contenidos mínimos; ajustar el reglamento a los doce contenidos del art. 16 E; preparar los procesos participativos.
Inicio del año escolar 2027	Informar el Plan y el reglamento a la comunidad y entregarlos en la matrícula (art. 16 G); iniciar los procesos participativos de actualización.
Primer trimestre de 2027	Cerrar la implementación de los arts. 16 D a 16 H dentro del plazo legal de nueve meses; dejar evidencia documentada de cada acción.

11. Recomendaciones y errores frecuentes

La experiencia de acompañar escuelas permite anticipar los tropiezos más comunes. El primero es tratar la ley como si fuera solo “actualizar el reglamento”, cuando en realidad pide repensar cómo se gestiona la convivencia. El segundo es dejar todo en manos de una persona, cuando la ley crea un equipo. El tercero es copiar el reglamento de otro colegio sin adaptarlo, lo que suele dejar fuera contenidos obligatorios o saltarse el debido proceso. El cuarto es olvidar la parte laboral —los protocolos de acoso y violencia hacia el personal—, que la ley incorpora con fuerza. Y el quinto es no guardar evidencia: como la fiscalización llegará, cada acción debe quedar registrada.

EN LA PRÁCTICA — Cinco recomendaciones para partir

Cinco recomendaciones, en el orden en que conviene abordarlas: (1) partir con un diagnóstico honesto del Plan y del reglamento que hoy existen; (2) constituir y capacitar al equipo de convivencia antes de escribir nada; (3) tomar el proceso participativo (art. 16 H) como una oportunidad real de conversar con la comunidad, no como un requisito de firma; (4) revisar uno por uno los doce contenidos del reglamento (art. 16 E) con una lista de verificación; y (5) armar desde el primer día una carpeta de evidencias.

12. Consecuencias de una implementación insuficiente

¿Qué pasa si la ley se implementa mal o solo en el papel? Hay consecuencias en dos niveles. En el nivel del cumplimiento, algunas omisiones —como no hacer la actualización participativa (art. 16 H)— constituyen una infracción grave, y la Superintendencia de Educación fiscalizará; después de un período inicial de acompañamiento, vendrán las sanciones. Pero hay un segundo nivel, más importante que el administrativo: si la implementación es solo formal, los problemas que la ley quería prevenir siguen ahí. El acoso, la violencia hacia el personal, la discriminación y el sufrimiento de estudiantes y adultos no se resuelven con un documento bien redactado, sino con prácticas reales. El costo de hacerlo mal no es solo una multa; es humano.

13. Checklist de cumplimiento del capítulo

El siguiente checklist ayuda a llevar el control. Conviene completarlo indicando el estado de cada acción (por ejemplo: no iniciado, en diseño o implementado) y la evidencia que lo respalda.

Acción de cumplimiento	Estado	Evidencia
Equipo de convivencia constituido y coordinador designado con el perfil y la jornada que exige el art. 15 (o excepción justificada).		
Plan de Gestión de Convivencia Educativa con los siete contenidos mínimos del art. 16 D, alineado a la Política Nacional.		
Reglamento interno actualizado con los doce contenidos del art. 16 E, incluido el canal de denuncia confidencial.		

Acción de cumplimiento	Estado	Evidencia
Procedimientos disciplinarios con debido proceso, plazos y proporcionalidad; sin sanciones por discapacidad o NEE; sin medidas disciplinarias en parvularia.		
Mecanismos de gestión colaborativa de conflictos incorporados al reglamento.		
Información del Plan y el reglamento a la comunidad al inicio del año y entrega en la matrícula (art. 16 G).		
Proceso participativo de actualización planificado conforme al art. 16 H (al menos cada cuatro años).		
Protocolos laborales de acoso y violencia (Estatuto Docente y estatuto de asistentes) y evaluación de riesgos psicosociales.		
Registro de evidencias de cada acción, para la fase de fiscalización de la Superintendencia.		

14. Síntesis de prioridades

Si una escuela tuviera que decidir por dónde partir, del capítulo emergen tres prioridades. La primera son las personas: constituir y habilitar el equipo de convivencia con un coordinador que cumpla el perfil que pide la ley. La segunda son los instrumentos: rediseñar el Plan de Gestión (art. 16 D) y actualizar el reglamento interno con los doce contenidos del art. 16 E, cuidando siempre el debido proceso. Y la tercera es la participación y la evidencia: llevar adelante el proceso participativo del art. 16 H e ir documentando cada paso. Si esas tres prioridades quedan cubiertas dentro del plazo de nueve meses, la escuela no solo cumple la ley: instala la base de la nueva convivencia.

IDEA CLAVE — Síntesis

El capítulo se resume en una frase: la Ley N.º 21.809 convierte la convivencia en una responsabilidad de toda la institución, con cuatro piezas que se sostienen entre sí —personas (equipo y coordinador), instrumentos (Plan de Gestión y RICE), garantías (debido proceso) y participación (actualización cada cuatro años)—. Entender esas cuatro piezas es el primer paso del cambio de paradigma que recorre todo el libro, y la base sobre la que se apoyarán los capítulos de dispositivos y de movimiento.

HERRAMIENTAS DE ESTE CAPÍTULO

Para aplicar esta ley, la Tercera Parte (Herramientas prácticas) ofrece cuatro instrumentos listos para usar: H-13 «Protocolo de actuación ante acoso, violencia o discriminación», H-14 «Guion de conversación restaurativa (círculo de curso)», H-15 «Termómetro de convivencia (encuesta breve de clima y buen trato)» y H-16 «Acuerdos de curso para el buen trato». Cada una incluye su guía de aplicación y el instrumento listo para copiar.

Reflexión estratégica: el verdadero desafío es un corpus normativo nuevo

Conviene cerrar el capítulo elevando un poco la mirada, porque quedarse en la lista de tareas haría perder de vista lo esencial. Instalar la Ley N.º 21.809 supone, sí, hacer todos los cambios ya vistos: constituir el equipo y el coordinador, rediseñar el Plan de Gestión, actualizar el reglamento con sus doce contenidos, poner en marcha el debido proceso y los protocolos laborales. Cada uno de esos pasos importa. Pero, en el fondo, todos apuntan a un mismo desafío mayor, que conviene nombrar con todas sus letras.

El verdadero trabajo de esta ley es que cada escuela elabore un corpus normativo nuevo para gestionar su convivencia: un cuerpo de reglas y acuerdos distinto del anterior, que ya no hable el lenguaje de la disciplina y el castigo, sino el de la convivencia educativa —el cuidado, el buen trato y el bienestar entendidos como parte de educar—. No basta con actualizar párrafos sueltos del viejo reglamento; se trata de que el conjunto trasluzca esta nueva mirada.

Y ese corpus, para que sirva, tiene que cumplir cinco condiciones a la vez. Debe estar internamente validado, es decir, construido y sentido como propio por la comunidad, no impuesto. Debe ser estructurado, con una lógica clara y no un amontonamiento de protocolos. Debe ser completo, sin dejar fuera ninguna de las obligaciones que la ley exige. Debe estar contextualizado a la realidad de cada escuela —su nivel, su historia, su gente—, porque lo que sirve en un liceo urbano puede no servir en una escuela rural. Y, por encima de todo, debe estar guiado por el sentido común: reglas que las personas puedan entender, recordar y cumplir, pensadas para cuidar y no para complicar.

Cómo se conduce ese proceso —cómo se pasa del documento a la práctica viva— es, precisamente, lo que desarrollo en la Segunda Parte de este libro.

El próximo capítulo aborda la Ley N.º 21.801 sobre dispositivos móviles. Veremos que no es una ley aislada: se apoya justamente en este mismo marco de convivencia y de reglamento interno para regular, con sentido formativo, el uso de la tecnología en la escuela.

Referencias del capítulo

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.809 (2026). Sobre convivencia, buen trato y bienestar de las comunidades educativas. Diario Oficial, 1 de abril de 2026 (vigencia 1 de julio de 2026).

Decreto con Fuerza de Ley N.º 2 (2009), Ministerio de Educación. Ley General de Educación (texto consolidado vigente, artículos 16 A a 16 I).

Ley N.º 20.536 (2011). Sobre violencia escolar (antecedente histórico).

Ley N.º 21.430 (2022). Sobre garantías y protección integral de los derechos de la niñez y la adolescencia.

Ley N.º 21.545 (2023). Promoción de la inclusión, atención integral y protección de los derechos de las personas con trastorno del espectro autista.

Ley N.º 21.643 (2024). Prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y de violencia en el trabajo («Ley Karin»).

Ministerio de Educación (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030.

Bibliografía académica

Cipriano, C., Strambler, M. J., Naples, L. H., Ha, C., Kirk, M., Wood, M., Sehgal, K., Zieher, A. K., Eveleigh, A., McCarthy, M., Funaro, M., Ponnock, A., Chow, J. C., & Durlak, J. (2023). The state of evidence for social and emotional learning: A contemporary meta-analysis of universal school-based SEL interventions. *Child Development*, 94(5), 1181–1204.

Darling-Hammond, S., Fronius, T. A., Persson, H., Guckenburg, S., Hurley, N., & Petrosino, A. (2020). Effectiveness of restorative justice in US K-12

schools: A review of quantitative research. *Contemporary School Psychology*, 24, 295–308.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Gaffney, H., Ttofi, M. M., & Farrington, D. P. (2019). Evaluating the effectiveness of school-bullying prevention programs: An updated meta-analytical review. *Aggression and Violent Behavior*, 45, 111–133.

Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. R. (2007). We feel, therefore we learn: The relevance of affective and social neuroscience to education. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10.

Nota sobre las referencias

Una nota de honestidad: estas referencias se verificarán y ampliarán en la fase de auditoría académica. Los números de artículo citados corresponden al texto de la Ley N.º 21.809 revisado en julio de 2026; antes de la publicación definitiva deben cotejarse contra el texto consolidado vigente de la Ley General de Educación.

Dispositivos móviles personales

Ley N.º 21.801

VOZ DE LA ESCUELA (una escena reconocible)

Conviene empezar con una imagen reconocible. En el patio de un liceo, antes de la ley, el recreo era un mar de pantallas: decenas de estudiantes, sentados, mirando el teléfono en silencio. Un profesor lo resumió una vez con una frase que quedó grabada: «Están juntos, pero cada uno está solo». La Ley N.º 21.801 quiere cambiar esa escena, y lo hace de un modo que importa: no se limita a decir «guarden el celular», sino que además pide ofrecer algo mejor que la pantalla —juego, conversación, encuentro—. Por eso la pregunta no debería ser solo «¿cómo se prohíbe?», sino «¿con qué se llena el tiempo que antes ocupaba el teléfono?».

Antes de entrar en la ley: por qué esta reforma no va sola

Antes de explicar qué prohíbe y qué regula la Ley N.º 21.801, conviene situarla, porque se entiende mal cuando se lee sola. Es fácil verla como «la ley que prohíbe el celular», una medida aislada y algo policial. Conviene mirarla de otra manera: como una pieza de un cambio más grande que ya está en marcha en la escuela chilena.

Ese cambio lo abrió la Ley N.º 21.809 de convivencia, que ya está vigente y que instaló una idea de fondo: la escuela es responsable del bienestar y el aprendizaje de su comunidad, y para ello debe cuidar el clima, las relaciones y las condiciones en que se aprende. La regulación del celular es, en el fondo, una consecuencia directa de esa idea. Si se toma en serio el cuidado de la atención, del encuentro y de la convivencia, no se puede ser indiferente al modo en que la pantalla ocupó la sala y el patio.

Y aquí está lo nuevo, lo más valioso: la ley no se limita a apartar el teléfono. Instala un principio —la educación digital— que compromete a la escuela a enseñar a convivir con la tecnología, y no solo a prohibirla. Con eso, el país toma una posición: frente a la disyuntiva simplona de «tecnología sí o

tecnología no», elige otra cosa, que es tecnología con criterio, con formación y con sentido.

¿Qué supone esto para las escuelas? Una responsabilidad que va mucho más allá de escribir una regla. Supone acompañar un cambio de hábitos —de los estudiantes, de las familias y también de los adultos de la escuela—, ofrecer alternativas atractivas en los recreos y enseñar ciudadanía digital en las aulas. Es, otra vez, pasar de administrar una norma a liderar una transformación. Y, como se irá viendo, esta ley solo se sostiene si se lee junto con las otras dos: comparte instrumento con la convivencia —el mismo reglamento interno— y se enlaza con el movimiento a través de los recreos activos. No van separadas; van juntas.

IDEA CLAVE — Una pieza de un cambio mayor

Conviene retener esto antes de entrar en el articulado: la Ley N.º 21.801 no es una medida suelta contra el celular. Es una consecuencia de la nueva mirada de convivencia educativa que ya instaló la Ley N.º 21.809, y comparte con ella el mismo instrumento —el reglamento interno—. Leerla sola es leerla mal.

1. El problema que la ley busca abordar

El punto de partida de esta ley es un fenómeno que cualquier comunidad educativa reconoce: el teléfono móvil se instaló en la sala y en el patio, y con él llegaron la distracción constante, la fragmentación de la atención y el debilitamiento del contacto cara a cara entre estudiantes. El problema no es la tecnología en sí, sino su uso excesivo y sin límites dentro de un espacio —la escuela— que necesita atención, presencia y encuentro para que ocurra el aprendizaje.

La Ley N.º 21.801 responde a ese problema con una decisión clara pero matizada: prohibir el uso de los dispositivos móviles en los establecimientos, y al mismo tiempo regular las situaciones en que sí pueden usarse. Dicho en simple, la ley no “persigue” al teléfono; busca ponerlo en su lugar, para que la escuela recupere el tiempo y la atención que el uso excesivo le estaba quitando.

2. Contexto y antecedentes

La preocupación por el celular en la escuela no es solo chilena. En los últimos años, distintos países y organismos internacionales han recomendado restringir su uso cuando interfiere con el aprendizaje, y varios sistemas educativos han adoptado medidas similares. Chile se suma a esa tendencia, pero con un rasgo propio que conviene destacar: no plantea la prohibición como un fin en sí mismo, sino acompañada de un enfoque formativo —la educación digital— y de la promoción de la vida en común en los recreos.

Al igual que la ley de convivencia, esta reforma **no crea una ley aparte**: modifica la Ley General de Educación, agregando los nuevos artículos 10 bis, 10 ter y 10 quater, entre otros cambios. Y se apoya en un instrumento que la escuela ya conoce: el reglamento interno. Su implementación concreta la detalla la Superintendencia de Educación en la Circular aprobada por la Resolución Exenta N.º 181, de febrero de 2026.

IDEA CLAVE

Conviene no perder de vista que esta ley tiene dos caras que no deben separarse. Una es la prohibición: guardar el dispositivo durante la jornada. La otra es la formación: enseñar a usar la tecnología de manera responsable y llenar el tiempo con encuentro y juego. Dicho claro: una escuela que solo aplica la primera cara —prohibir— y olvida la segunda —formar y ofrecer alternativas— cumple a medias el espíritu de la ley.

3. Propósito general

El propósito de la ley se puede leer en su propio título: prohibir y regular. Prohibir, porque establece como regla general que en parvularia, básica y media no se usan dispositivos móviles. Y regular, porque define con cuidado las excepciones en que sí se permiten y encarga a cada escuela fijar los procedimientos y las consecuencias en su reglamento. A esas dos ideas la ley suma una tercera, que es la más novedosa: la educación digital como principio, es decir, la obligación del sistema de enseñar a convivir con la tecnología, y no solo de apartarla.

4. Los cambios concretos

La ley es breve —un solo artículo que modifica varias normas de la Ley General de Educación—, pero densa. La siguiente tabla ordena sus cambios

por tema y explica, en lenguaje sencillo, qué cambia y qué implica en la práctica; luego se retoman con más detalle.

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
Principio de educación digital	El sistema educativo asume como principio enseñar a usar la tecnología de forma responsable y segura. En la práctica, la escuela no solo limita el celular: también tiene la tarea de formar criterio para convivir bien con las pantallas.	Obligación legal (principio)
Recreos con encuentro y juego	Los estudiantes tienen derecho a recreos con juego y encuentro —actividades que inviten a estar juntos— para que el celular no ocupe todo el tiempo libre. En la práctica, la escuela debe ofrecer algo mejor que la pantalla en el recreo: juegos, deporte y espacios para conversar.	Obligación legal
Deber de las familias	Las familias deben acompañar y supervisar el uso del celular fuera del horario escolar, y responder por su uso indebido. En la práctica, el cuidado se comparte entre la escuela y el hogar: no es solo tarea del colegio.	Obligación legal
Prohibición general	Se prohíbe usar el celular en la escuela, en todos los niveles, salvo cinco situaciones excepcionales que pueden autorizarse. La regla vale para toda la comunidad, también para los adultos. En la práctica, durante la jornada los dispositivos se guardan, y el ejemplo de los adultos es parte de la norma.	Obligación legal (con excepciones)
Definición	La ley precisa a qué aparatos se refiere: los dispositivos móviles de comunicación personal, como el teléfono. En la práctica, esto evita discusiones sobre “qué cuenta y qué no” a la hora de aplicar la regla.	Obligación legal (definición)
Campaña estatal	El Estado hará cada año una campaña de información sobre el uso responsable y los riesgos de la tecnología. En la práctica, la escuela cuenta con apoyo público para hablar del tema con estudiantes y familias.	Obligación legal (nivel Estado)
Objetivos de aprendizaje	El currículo se actualiza para que niñas y niños aprendan a ejercer sus derechos y a usar la tecnología de manera segura, creativa y crítica. En la práctica, la ciudadanía digital entra a las clases como contenido, no solo como prohibición.	Obligación legal (currículo)
Reglas claras	Cada escuela debe dejar por escrito, en su	Obligación

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
(reglamento)	reglamento, cómo se aplica la regla del celular: dónde y cuándo, las excepciones, y qué ocurre si no se cumple. En la práctica, la norma se adapta a cada comunidad dentro del marco de la ley, y todos saben a qué atenerse.	legal
Desde cuándo rige	La regla ya está vigente y los reglamentos debían ajustarse dentro de un plazo; más adelante el Estado evaluará sus efectos. En la práctica, no es un anuncio para el futuro: es algo que las escuelas ya deben estar aplicando.	Obligación legal (plazos)

5. Explicación en lenguaje claro

5.1 Qué prohíbe exactamente, y a quién

El corazón de la ley es la prohibición del uso de dispositivos móviles en los establecimientos de educación parvularia, básica y media (art. 10 bis). Conviene precisar tres cosas que suelen generar dudas.

Primero, dónde pesa más la prohibición: la ley dice que se aplica especialmente durante las actividades curriculares dentro de la sala de clases. Ese es el núcleo que no admite discusión. Segundo, a quiénes alcanza: y aquí hay una sorpresa frecuente. La prohibición se extiende a todos los integrantes de la comunidad educativa, no solo a los estudiantes. Es decir, también los adultos —docentes, asistentes, directivos— quedan comprendidos, salvo las excepciones.

Tercero, un matiz importante para la educación media: los reglamentos de esos establecimientos pueden disponer espacios, horarios o actividades específicas en que el uso esté autorizado, atendiendo a la autonomía progresiva de los adolescentes. En otras palabras, la ley reconoce que un estudiante de enseñanza media no es un niño de parvularia, y deja margen para reglas más flexibles, siempre con procedimientos y consecuencias definidos.

NO CONFUNDIR — La prohibición no es solo para estudiantes

Conviene corregir un error frecuente: leer la ley como si regulara únicamente el celular de los estudiantes. El texto es explícito: la prohibición alcanza a todos los integrantes de la comunidad educativa. De ahí se sigue una consecuencia

práctica de pura coherencia: el adulto que pide guardar el teléfono también debe dar el ejemplo, salvo cuando lo use por una razón pedagógica o una de las excepciones.

5.2 Las cinco excepciones y quién las autoriza

La ley no es ciega a la realidad: hay situaciones en que el dispositivo es necesario. Por eso define cinco excepciones. La tabla siguiente las resume, indicando en qué consisten y si requieren autorización expresa del director.

Excepción	En qué consiste	¿Autoriza el director?
a) Necesidades educativas especiales	Cuando el dispositivo es una ayuda técnica para el aprendizaje del estudiante. Se acredita con certificado de un profesional competente, presentado por la familia.	Sí, expresamente
b) Emergencia, desastre o catástrofe	Situaciones de emergencia que justifican el uso del dispositivo.	No requiere autorización previa
c) Enfermedad o condición de salud	Cuando una condición diagnosticada por un médico requiere monitoreo periódico por el dispositivo. Se acredita con certificado médico.	Sí, expresamente
d) Uso pedagógico	Cuando el dispositivo es útil para la enseñanza según la actividad curricular o extracurricular (básica o media).	Sí, en actividades curriculares
e) Seguridad personal o familiar	Cuando la familia lo solicita de forma fundada y temporal, solo por razones de seguridad del estudiante.	Sí, expresamente

Como se ve, la mayoría de las excepciones (necesidades educativas especiales, salud, uso pedagógico curricular y seguridad) requieren la autorización expresa del director. Esto significa que no basta con que la familia lo pida: debe existir una decisión formal y, en varios casos, un certificado que la respalde. La excepción por emergencia, desastre o catástrofe opera por su propia naturaleza, sin necesidad de trámite previo.

Conviene mirarlas una por una, con lo que significa cada una y lo que debe hacer la escuela para aplicarla bien, sin arbitrariedad y sin burocracia:

a) Necesidades educativas especiales. El dispositivo funciona como una ayuda técnica para el aprendizaje del estudiante. En la práctica, la

escuela debe recibir el certificado del profesional competente que presenta la familia, autorizarlo por escrito (lo hace el director) y registrarlo con resguardo de la privacidad; no le corresponde evaluar el diagnóstico, solo reconocer el apoyo.

b) Emergencia, desastre o catástrofe. Ante una emergencia, el dispositivo puede usarse por la propia gravedad de la situación, sin trámite previo. En la práctica, la escuela debe dejar claro en su reglamento qué entiende por emergencia y cómo se actúa, para que esta excepción no termine usándose como comodín para cualquier caso.

c) Enfermedad o condición de salud. Una condición diagnosticada por un médico puede exigir el monitoreo con el dispositivo. En la práctica, la escuela debe recibir el certificado médico y autorizar el uso, sin convertirse en un centro de salud ni pedir más información de la necesaria.

d) Uso pedagógico. El dispositivo es útil para una actividad de enseñanza, curricular o extracurricular. En la práctica, la escuela debe permitirlo solo cuando el docente lo planifica con un propósito claro; el director autoriza su uso en actividades curriculares, y fuera de esos momentos el aparato vuelve a guardarse.

e) Seguridad personal o familiar. La familia solicita el uso por razones de seguridad del estudiante, de forma fundada y temporal. En la práctica, la escuela debe recibir esa solicitud fundada, autorizarla por escrito (lo hace el director) y revisarla cada cierto tiempo, porque es temporal: no es un permiso para siempre.

ATENCIÓN — La excepción de salud no es un procedimiento clínico

Conviene prevenir un exceso frecuente: la excepción por enfermedad o condición de salud exige un certificado médico, pero no convierte a la escuela en un centro de salud ni la obliga a evaluar diagnósticos. Su papel es recibir la acreditación y autorizar el uso, cuidando la privacidad del estudiante. No corresponde transformar una excepción por salud en un procedimiento clínico, ni pedir más información de la necesaria.

CONSEJO PRÁCTICO — Una ficha simple para las excepciones

Para ordenar las excepciones sin burocratizar, conviene una ficha breve por estudiante: tipo de excepción, documento que la acredita, autorización del director con fecha, y vigencia. Se guarda con resguardo de privacidad. Así la escuela responde con rapidez y de manera uniforme, y evita decisiones caso a caso.

caso que parezcan arbitrarias.

5.3 Qué es —y qué no es— un dispositivo móvil

Para evitar interpretaciones dispares, la ley define el dispositivo móvil electrónico de comunicación personal (art. 10 ter) como aquel medio tecnológico que permite comunicarse a distancia, acceder a internet para interactuar y consultar contenidos o plataformas digitales. En palabras simples, apunta al teléfono personal y a aparatos equivalentes. La clave está en dos palabras: “personal” y “comunicación”. Un recurso tecnológico institucional que la escuela usa con fines pedagógicos —por ejemplo, tablets del establecimiento en una actividad de clase— se sitúa en otro plano, y su uso pedagógico está expresamente amparado por la excepción d).

5.4 No es solo prohibir: educación digital y recreos vivos

Aquí aparece el rasgo más valioso de la ley y su conexión con el resto del libro. Junto con prohibir, la ley crea el principio de educación digital (art. 3) y actualiza los objetivos de aprendizaje de básica y media para que los estudiantes aprendan a ejercer sus derechos en entornos digitales y a usar la tecnología de manera responsable, segura, creativa, crítica y reflexiva. La prohibición, entonces, no busca alejar a los estudiantes de la tecnología para siempre, sino enseñarles a relacionarse bien con ella.

Y hay un detalle que revela la unidad de las tres leyes: la ley pide, de forma expresa, ofrecer actividades de interacción social y encuentro comunitario (art. 10) —juegos en equipo, ejercicios grupales en los recreos— con el propósito de desincentivar el uso excesivo de dispositivos. Es decir, la ley del celular se cruza con la ley del movimiento: para que el estudiante suelte la pantalla, la escuela debe ofrecerle juego y vida en común. Prohibir sin ofrecer alternativas es la mitad del trabajo.

EN LA PRÁCTICA — Llenar el vacío que deja la pantalla

Las prohibiciones funcionan mejor cuando el tiempo liberado se llena con algo atractivo. Por eso conviene planificar los recreos activos —juegos, deportes, espacios de conversación— al mismo tiempo que se aplica la prohibición, y no después. Y hay un beneficio extra: esta misma acción adelanta trabajo para la Ley N.º 21.778 sobre movimiento, que se verá en el próximo capítulo.

5.5 El reglamento interno es la herramienta que aterriza la ley

La ley no baja al detalle de cómo se guarda el teléfono, dónde o con qué consecuencias: eso lo entrega a cada establecimiento, que debe fijarlo en su reglamento interno, siguiendo las instrucciones de la Superintendencia contenidas en la Circular de la Resolución Exenta N.º 181 de 2026. El reglamento debe establecer las medidas para materializar la prohibición, los mecanismos, las condiciones y las consecuencias de su incumplimiento, así como el modo de operar de las excepciones. Es el mismo reglamento interno que la Ley N.º 21.809 vino a fortalecer: por eso conviene trabajar ambas leyes de manera coordinada y no en documentos separados.

CONSEJO PRÁCTICO — La regla del celular se acuerda, no se decreta

La regla del celular no se sostiene si la escribe la dirección sola y la baja como un decreto. Donde funciona, la regla se acordó con la comunidad —con los estudiantes, especialmente los de media, y con las familias—. Un cabildo por curso y una reunión de apoderados ayudan a construir juntos la regla y sus excepciones. Cuando los estudiantes participan en definir la norma, dejan de vivirla como un abuso y empiezan a cuidarla.

NO CONFUNDIR — Retener el dispositivo no autoriza a revisar su contenido

Conviene advertir algo que se malinterpreta con frecuencia: si el reglamento contempla retener temporalmente un dispositivo como consecuencia de una infracción, eso no significa que el establecimiento pueda revisar su contenido. Revisar mensajes, fotos o aplicaciones afecta la privacidad y la protección de datos del estudiante, resguardadas por la ley. Con todas sus letras: la retención es una cosa; el acceso al contenido, otra muy distinta y no autorizada por esta ley.

6. Fundamento y referentes

El giro hacia la regulación del celular no es un capricho: se apoya tanto en la investigación sobre atención y aprendizaje como en la discusión internacional. Conviene, eso sí, ser prudentes: la evidencia sobre el efecto de las prohibiciones todavía se está construyendo, y la propia ley previó evaluar sus resultados en 2030.

EVIDENCIA — La sola presencia del teléfono “roba” atención

Un estudio resulta revelador. Ward y colaboradores (2017), en un trabajo titulado «Brain Drain», mostraron que la sola presencia del propio teléfono —

aun apagado y boca abajo sobre la mesa— reduce la capacidad cognitiva disponible para concentrarse en una tarea. No hace falta usarlo: basta con que esté a la vista para que una parte de la atención se gaste en «no mirarlo». Esto explica por qué conviene pedir guardar el dispositivo durante la clase, y no solo silenciarlo: se protege un recurso escaso y valioso, la atención. (Con un límite: la evidencia proviene de contextos experimentales y su magnitud varía según las personas y las tareas.)

REFERENTE INTERNACIONAL — Tecnología en la escuela

Conviene mirar también la discusión internacional. El Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2023 de la UNESCO, «Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?», advirtió sobre el efecto de los teléfonos inteligentes en la concentración y el aprendizaje, y recomendó restringir su uso cuando interfiere con el aprendizaje. Es un respaldo pertinente para la Ley N.º 21.801, con una advertencia: es una orientación global, y su aplicación en Chile debe considerar el marco legal nacional, las excepciones por salud e inclusión y la realidad de cada comunidad.

ATENCIÓN — Evidencia en desarrollo

Conviene ser honesto: no debe afirmarse que la prohibición del celular está «científicamente comprobada» de manera absoluta. La investigación es todavía incipiente y sus resultados dependen mucho de cómo se implemente la medida. De hecho, la propia ley ordena una evaluación en marzo de 2030 sobre convivencia, rendimiento, bienestar y brechas de acceso digital. Es preferible decirlo con prudencia, antes que prometer certezas que aún no existen.

7. Qué cambia para cada integrante de la comunidad

La regulación del dispositivo reparte responsabilidades entre todos los actores; la tabla siguiente lo resume.

Actor	Qué cambia para cada uno
Sostenedor	Garantiza que el reglamento interno se actualice conforme a la ley y a la Circular N.º 181, y que existan las condiciones para aplicar la prohibición y las excepciones.
Director y equipo directivo	Autoriza expresamente las excepciones que la ley le entrega (a, c, d curricular y e); informa a la comunidad; vela por la aplicación en la sala de clases.
Equipo de convivencia	Integra la regulación del dispositivo al Plan de Gestión y al RICE; conduce las instancias formativas sobre uso responsable y prevención de riesgos.
Docentes y	Aplican la prohibición durante las clases; usan el dispositivo

Actor	Qué cambia para cada uno
educadoras	con fines pedagógicos cuando corresponde (excepción d); promueven recreos con juego e interacción.
Estudiantes	Guardan el dispositivo durante la jornada, salvo excepción autorizada; en educación media pueden existir espacios u horarios autorizados; ejercen ciudadanía digital.
Familias y apoderados	Supervisan el uso fuera del horario escolar; solicitan y acreditan las excepciones cuando corresponde; asumen responsabilidad por el uso indebido.

8. Fechas, vigencia, plazos y transitorios

La ley ya está vigente. La tabla ordena sus hitos; conviene notar que el plazo para actualizar el reglamento interno venció el 30 de junio de 2026, por lo que a la fecha de este borrador es una obligación exigible.

Hito	Plazo / fecha	Naturaleza
Publicación de la ley	11 de febrero de 2026.	Legal
Entrada en vigencia de la prohibición (art. 10 bis)	Al inicio del año escolar 2026.	Legal
Circular de la Superintendencia con instrucciones para el reglamento interno	Resolución Exenta N.º 181, de 26 de febrero de 2026 (publicada el 11 de marzo de 2026).	Instrucción administrativa
Actualización del reglamento interno conforme a las instrucciones	Hasta el 30 de junio de 2026 (plazo ya vencido a la fecha de este borrador).	Legal
Campaña anual de información del Estado (art. 10 quater)	Anual (sin fecha específica en la ley).	Legal
Evaluación de implementación y efectos ante el Congreso	Marzo de 2030.	Legal

EN LA PRÁCTICA — Qué revisar hoy

Como el plazo del reglamento ya venció, lo primero que conviene hacer hoy es verificar que el reglamento interno efectivamente incorpore la prohibición, las excepciones, los procedimientos y las consecuencias, conforme a la Circular N.º 181. Si no lo hace, lo aconsejable es regularizarlo cuanto antes, porque la Superintendencia puede fiscalizarlo.

9. Aspectos sin plazo específico

Algunas acciones que la ley exige no tienen una fecha exacta. La normativa revisada no fija un plazo específico, por ejemplo, para instalar los recreos con juego e interacción, para realizar las instancias formativas de uso responsable, ni para el procedimiento interno con que el director autoriza y registra las excepciones. La campaña estatal de información es anual, pero la ley no fija el mes. Para todos estos casos, el libro propone calendarios referenciales, identificados como recomendaciones.

10. Calendario referencial propuesto por el libro

El siguiente calendario es una recomendación del libro, no un plazo de la ley. Parte de la situación real a julio de 2026, con la ley ya vigente.

Momento (referencial)	Acción sugerida por el libro
Situación a la fecha (julio 2026)	Verificar que el reglamento interno ya incorpore la prohibición, las excepciones, los procedimientos y las consecuencias. Si aún no lo hace, regularizarlo con prioridad, pues el plazo legal venció el 30 de junio de 2026.
Durante el año escolar 2026	Definir el procedimiento para autorizar y registrar las excepciones; instalar recreos con juego e interacción; realizar instancias formativas de ciudadanía digital.
Cierre del año 2026 e inicio de 2027	Evaluar cómo funcionó la medida; ajustar el reglamento con la comunidad (en coordinación con el proceso participativo de la Ley N.º 21.809).
Cada año	Sumarse a la campaña estatal de uso responsable; renovar las instancias formativas; revisar las excepciones vigentes.

11. Recomendaciones y errores frecuentes

De la experiencia surgen varios errores que conviene evitar. El primero y más importante es quedarse solo en la prohibición, sin el enfoque formativo ni las alternativas de recreo: eso genera resistencia y no cambia la cultura. El segundo es no definir con claridad las cinco excepciones y su procedimiento de autorización, lo que abre la puerta a decisiones arbitrarias. El tercero es confundir la retención del dispositivo con el derecho a revisar su contenido, lo que vulnera la privacidad. El cuarto es trasladar sin más las reglas de básica a la educación media, ignorando el margen de autonomía progresiva

que la ley concede. Y el quinto es tratar esta ley por separado de la Ley N.º 21.809, cuando ambas se implementan a través del mismo reglamento interno.

EN LA PRÁCTICA — Cinco recomendaciones para partir

Cinco recomendaciones: (1) aplicar la prohibición junto con recreos activos y formación en ciudadanía digital, nunca en forma aislada; (2) escribir un procedimiento claro para cada excepción, con quién autoriza y qué se acredita; (3) separar de manera explícita, en el reglamento, la retención del acceso al contenido; (4) definir reglas propias para la educación media según su autonomía progresiva; y (5) integrar esta regulación al mismo reglamento y Plan de Gestión de la Ley N.º 21.809.

12. Consecuencias de una implementación insuficiente

Una implementación deficiente tiene costos en dos niveles. En el del cumplimiento, un reglamento que no incorpore la prohibición y sus reglas — cuyo plazo venció el 30 de junio de 2026— queda expuesto a la fiscalización de la Superintendencia. En el nivel de la comunidad, aplicar solo la parte prohibitiva, sin formación ni alternativas, suele producir el efecto contrario al buscado: resistencia de los estudiantes, conflictos por la aplicación desigual de las reglas y ninguna mejora real en la atención o la convivencia. La ley se cumple bien cuando el patio vuelve a llenarse de juego, no solo cuando el teléfono desaparece.

13. Checklist de cumplimiento del capítulo

El siguiente checklist ayuda a llevar el control del cumplimiento. Complételo con el estado de cada acción y la evidencia que lo respalda.

Acción de cumplimiento	Estado	Evidencia
Reglamento interno actualizado con la prohibición, sus mecanismos, condiciones y consecuencias, conforme a la Circular N.º 181/2026.		
Procedimiento definido para solicitar, acreditar, autorizar y registrar cada una de las cinco excepciones.		
Regla clara sobre educación media (si se autorizan espacios, horarios o actividades por		

Acción de cumplimiento	Estado	Evidencia
autonomía progresiva) con sus consecuencias.		
Recreos con actividades de juego e interacción social instalados (art. 10, letra a).		
Instancias formativas de uso responsable y prevención de riesgos para estudiantes y comunidad.		
Protocolo que distinga la eventual retención del dispositivo de la revisión de su contenido (resguardo de privacidad).		
Información a la comunidad sobre las reglas y su fundamento, articulada con el Plan de Gestión de Convivencia.		

14. Síntesis de prioridades

Si la escuela debe ordenar su esfuerzo, tres prioridades se desprenden del capítulo. La primera es regularizar el reglamento interno, cuyo plazo ya venció: la prohibición, las excepciones, los procedimientos y las consecuencias deben estar por escrito, conforme a la Circular N.º 181. La segunda es definir y aplicar bien las cinco excepciones, con autorización del director y resguardo de la privacidad. Y la tercera es acompañar la prohibición con lo formativo y lo comunitario: educación digital y recreos con juego e interacción, para llenar el tiempo que antes ocupaba la pantalla.

IDEA CLAVE — Síntesis

En resumen: la Ley N.º 21.801 no es solo una prohibición, es una invitación a educar la relación con la tecnología. Prohíbe el dispositivo como regla general, lo permite en cinco excepciones bien definidas, y pide enseñar ciudadanía digital y ofrecer encuentro y juego. Se implementa a través del mismo reglamento interno de la Ley N.º 21.809 y se cruza con la Ley N.º 21.778 cuando pide recreos activos. En una frase: tres leyes, un solo cambio.

HERRAMIENTAS DE ESTE CAPÍTULO

Para aplicar esta ley, la Tercera Parte (Herramientas prácticas) ofrece cuatro instrumentos listos para usar: H-9 «Protocolo de uso de dispositivos móviles (plantilla para el RICE)», H-10 «Guía de aula enfocada y acompañamiento del cambio en el uso del celular», H-17 «Acuerdo de uso del celular co-construido (curso y familias)» y H-18 «Guía de ciudadanía digital y uso saludable». Cada una incluye su guía de aplicación y el instrumento listo para copiar.

Reflexión estratégica: no es prohibir, es reeducar una relación

Conviene cerrar con una reflexión estratégica. Si la escuela reduce esta ley a «prohibir el celular», hará lo más fácil y lo menos útil: pondrá una regla que tendrá que perseguir a diario, generará conflicto y no cambiará nada de fondo. El desafío real es otro, y es más ambicioso: reeducar la relación de toda la comunidad con la tecnología dentro de la escuela.

Y ese trabajo no vive en un documento aparte. Debe formar parte del mismo corpus normativo nuevo que la Ley N.º 21.809 pide construir: el reglamento interno integrado, que ahora incluye también cómo se convive con los dispositivos. Como todo ese corpus, la regulación del celular debe estar internamente validada —acordada con la comunidad—, ser clara y completa, estar contextualizada a la realidad de cada escuela (no es lo mismo un jardín infantil que un liceo) y guiarse por el sentido común: reglas simples, que se entiendan y se puedan cumplir. Cómo se baja todo esto a la práctica —cómo se logra que el patio efectivamente cambie— se desarrolla en la Segunda Parte del libro.

El próximo capítulo aborda la Ley N.º 21.778, que promueve al menos sesenta minutos diarios de juego y movimiento. Veremos que es, en buena medida, la respuesta a la pregunta que dejó abierta este capítulo: ¿con qué llenamos el tiempo que antes ocupaba la pantalla?

Referencias del capítulo

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.801 (2026). Modifica la ley N.º 20.370, General de Educación, con el objeto de prohibir y regular el uso de dispositivos móviles electrónicos de comunicación personal en establecimientos educacionales. Diario Oficial, 11 de febrero de 2026.

Decreto con Fuerza de Ley N.º 2 (2009), Ministerio de Educación. Ley General de Educación (arts. 3, 10, 10 bis, 10 ter, 10 quater, 29 y 30).

Superintendencia de Educación (2026). Resolución Exenta N.º 181, de 26 de febrero de 2026, que aprueba la circular con instrucciones sobre el uso de

dispositivos móviles en los establecimientos educacionales (publicada el 11 de marzo de 2026).

Ley N.º 21.430 (2022). Sobre garantías y protección integral de los derechos de la niñez y la adolescencia (privacidad y protección de datos de estudiantes).

Bibliografía académica y técnica internacional

Beland, L.-P., & Murphy, R. (2016). Ill communication: Technology, distraction & student performance. *Labour Economics*, 41, 61–76.

Haidt, J. (2024). *The anxious generation: How the great rewiring of childhood is causing an epidemic of mental illness*. Nueva York: Penguin Press.

Orben, A., & Przybylski, A. K. (2019). The association between adolescent well-being and digital technology use. *Nature Human Behaviour*, 3(2), 173–182.

UNESCO (2023). *Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2023 — Tecnología en la educación: ¿una herramienta en los términos de quién?* París: UNESCO.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one’s own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 140–154.

Nota sobre las referencias

Una nota de honestidad: estas referencias se verificarán y ampliarán en la fase de auditoría académica. Los números de artículo citados corresponden al texto de la Ley N.º 21.801 revisado en julio de 2026; antes de la publicación definitiva deben cotejarse contra el texto consolidado vigente de la Ley General de Educación y contra el texto íntegro de la Circular N.º 181.

Sesenta minutos de movimiento diario

Ley N.º 21.778

VOZ DE LA ESCUELA (una reacción habitual)

Hay una reacción habitual. Una jefa de UTP mira el horario y piensa en voz alta: «¿De dónde saco sesenta minutos de movimiento al día si no me sobra ni una hora?». Es la primera reacción de muchos: imaginar una asignatura nueva que hay que encajar a la fuerza. Pero, leída con calma, la ley no plantea eso. Los sesenta minutos no son un ramo más ni reemplazan Educación Física: son movimiento repartido a lo largo del día —en los recreos, en pausas activas, en juegos dentro de la clase— para que los niños estén mejor y aprendan mejor. Por eso conviene cambiar la pregunta: de «¿de dónde saco una hora?» a «¿cómo se hace que el día tenga más movimiento?».

Antes de entrar en la ley: el movimiento como parte del bienestar

Antes de explicar qué pide la Ley N.º 21.778, conviene situarla, porque es quizá la más subestimada de las tres. A primera vista parece «la ley de los sesenta minutos de ejercicio», casi un asunto de horario. Leída así, se pierde lo esencial. Esta ley afirma algo profundo: que el cuerpo, el juego y el movimiento son parte de educar y de estar bien, y no un adorno del día escolar.

Y no llega sola. Es la tercera pieza de un mismo cambio. La Ley N.º 21.809 puso el bienestar en el centro de la convivencia; la Ley N.º 21.801 liberó el tiempo que la pantalla estaba quitando; y esta ley responde, casi literalmente, a la pregunta que dejaron abierta las otras dos: ¿con qué se llena ese tiempo y ese cuidado? Con movimiento, juego y encuentro. No es casualidad que la ley pida, de forma expresa, anclar el movimiento en el mismo plan de gestión de la convivencia, el instrumento ya conocido.

¿Qué supone esto para una escuela? Un cambio de mirada sobre el tiempo escolar: dejar atrás la idea de que aprender es estar quieto y que moverse es «perder clase», y entender que un cuerpo activo aprende mejor. Supone, además, una tarea repartida: el movimiento no puede quedar en manos de una sola persona ni de un solo evento; necesita que muchos adultos lo sostengan en el día a día. Es, otra vez, la misma responsabilidad comunitaria que atraviesa las tres leyes.

Y hay algo más que conviene tener presente. La ley de convivencia ya está vigente y exige cuidar el bienestar hoy; la del movimiento, en cambio, recién comienza en 2027. Lejos de ser un problema, esto es una oportunidad: da tiempo para prepararla bien y, sobre todo, para integrarla desde ahora con lo que la escuela ya está haciendo, en lugar de dejarla para el final como un apéndice.

IDEA CLAVE — La tercera pieza del mismo cambio

Conviene no leer esta ley como un tema de horario. Es la tercera pieza de un mismo cambio: el bienestar que puso en el centro la convivencia (21.809) y el tiempo que liberó la regulación del celular (21.801) encuentran aquí su respuesta —movimiento, juego y encuentro—, anclada en el mismo plan de gestión de la convivencia. Es la idea que recorre todo el libro: tres leyes, un solo cambio.

1. El problema que la ley busca abordar

Los niños, niñas y adolescentes chilenos se mueven cada vez menos. El sedentarismo, sumado al tiempo frente a las pantallas, se ha convertido en un problema de salud y también de aprendizaje: un cuerpo quieto durante horas se cansa, se distrae y le cuesta más concentrarse. La escuela, donde los estudiantes pasan gran parte del día, es un lugar clave para revertir esa tendencia.

La Ley N.º 21.778 responde a ese problema con una meta concreta: promover al menos sesenta minutos diarios de juego, actividad física o deporte durante la jornada educativa. La idea de fondo es sencilla: el movimiento no es un lujo ni una pérdida de tiempo académico, sino una parte esencial de la educación integral y del bienestar. Un dato dice mucho sobre su origen: esta ley fue impulsada e ingresada desde el ámbito de la

salud, lo que muestra que el bienestar de los estudiantes cruza las fronteras entre la educación, la salud y el deporte.

2. Contexto y antecedentes

A diferencia de las otras dos leyes de este libro, la Ley N.º 21.778 no modifica la Ley General de Educación, sino que es una ley propia. Aun así, no queda aislada: se remite expresamente a la Ley General de Educación al fundar su propósito y, sobre todo, se conecta con la convivencia. La razón, que se analiza en detalle más adelante, es lo que la ley pide (art. 3): que el movimiento se incorpore, al menos, en el plan de gestión de la convivencia educativa. Es decir, se apoya en el mismo instrumento que fortalece la Ley N.º 21.809.

Esta ley también dialoga con la Ley N.º 21.801 sobre dispositivos. Conviene recordar la pregunta con que cerró el capítulo anterior: ¿con qué se llena el tiempo que antes ocupaba la pantalla? La Ley N.º 21.778 ofrece buena parte de la respuesta: con juego, movimiento y encuentro. Por eso las tres leyes se leen mejor juntas que por separado.

IDEA CLAVE

Conviene subrayar algo para que no se pierda: la Ley N.º 21.778 no crea una asignatura nueva ni pide «una hora de deporte». Pide algo distinto y más profundo: que el movimiento esté presente a lo largo de toda la jornada —en recreos, pausas activas y juegos— como parte del bienestar y del aprendizaje. Es, en el fondo, un cambio de mirada sobre el tiempo escolar, no un bloque más en el horario.

3. Propósito general

El propósito de la ley es instalar el hábito de una vida activa y saludable en la escuela, entendiendo el movimiento como una herramienta de aprendizaje y de bienestar físico y mental. Para lograrlo, la ley hace tres cosas: fija una meta clara (los sesenta minutos diarios), la ancla en un instrumento que la escuela ya usa (el plan de gestión de la convivencia) y rodea esa meta de condiciones —espacios, recursos, inclusión, formación del personal— para que sea realista y para todos.

4. Los cambios concretos

La ley es breve y ordenada. La siguiente tabla resume, en lenguaje sencillo, qué cambia con cada punto de la ley y qué implica en la práctica; luego se retoma con más detalle.

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
Sentido de la ley	La ley pone el juego, la actividad física y el deporte como parte esencial de educar, no como un adorno del horario. En la práctica, moverse deja de verse como “tiempo perdido” y pasa a entenderse como parte del aprendizaje y del bienestar.	Principio legal
Qué cuenta como movimiento	Se entiende de forma amplia: desde movimiento suave hasta más intenso, incluidos los juegos que activan el cuerpo y la mente, con un sentido formativo, lúdico e inclusivo, a lo largo de toda la jornada. En la práctica, no hace falta una cancha ni un torneo: una pausa activa o un juego en la sala también cuentan.	Obligación legal (definición)
Dónde se ancla	Estas actividades deben incorporarse, al menos, en el plan de convivencia de la escuela, con métodos activos y participativos. En la práctica, el movimiento se planifica junto con el cuidado y la convivencia, no por separado.	Obligación legal
Los 60 minutos	Se busca que haya al menos sesenta minutos diarios de juego, actividad física o deporte repartidos en la jornada, diseñados con la participación de los estudiantes. En la práctica, no es una hora nueva de clases: son minutos que se suman en recreos, pausas y actividades, y los estudiantes ayudan a decidir cómo.	Obligación legal
Condiciones y recursos	La escuela debe poner espacios, materiales y condiciones para que todos puedan moverse, sin que la vestimenta o la falta de recursos excluyan a nadie, y con formación para el personal. En la práctica, se cuida que participar no dependa de tener ropa o implementos especiales.	Obligación legal
No reemplaza Educación Física	Estos minutos no se descuentan ni sustituyen la clase de Educación Física y Salud. En la práctica, el movimiento diario se suma a la asignatura; no se usa para “rellenarla” ni para quitarle horas.	Obligación legal (prohibición)

Ámbito	Qué cambia y qué implica en la práctica	Naturaleza
Salud e inclusión	Se debe cuidar la salud durante la actividad y garantizar que todos participen en igualdad, sin excluir por enfermedad, discapacidad u otras razones, con los ajustes que hagan falta. En la práctica, la meta es que se muevan todos, cada uno según sus posibilidades, no solo los más deportistas.	Obligación legal
Orientaciones del Estado	El Estado entregará orientaciones para incorporar el movimiento en la jornada. En la práctica, la escuela tendrá guías de apoyo, aunque el diseño concreto lo hace cada comunidad.	Obligación legal (orientación)
Vigencia gradual	La ley empieza a aplicarse desde el año escolar 2027, por etapas: primero los más pequeños y luego los cursos mayores. En la práctica, hay tiempo para prepararse, pero conviene empezar a organizarse desde ya.	Obligación legal (plazos)

5. Explicación en lenguaje claro

5.1 Qué se entiende por actividad física (es más amplio de lo que parece)

La ley define la actividad física de una manera más amplia de lo que parece (art. 2), y conviene leerla con atención porque va más allá de “hacer deporte”. Incluye prácticas de baja, moderada y alta intensidad, y también juegos de activación cerebral y estratégica. Es decir, no todo tiene que ser correr o jugar fútbol: una ronda, un juego de mesa que active el pensamiento, una pausa de estiramiento o un baile en la sala también cuentan. La ley pide que todo esto sea de carácter formativo, lúdico, integrativo, sistemático e inclusivo, y que se despliegue a lo largo de toda la jornada. En palabras simples: movimiento variado, para todos, repartido en el día.

5.2 Los sesenta minutos: qué son y qué no son

El corazón de la ley (art. 4) es promover al menos sesenta minutos diarios de juego, actividad física o deporte a lo largo de la jornada educativa y en coherencia con el proyecto educativo de la escuela. Dos precisiones evitan los malentendidos más comunes. La primera: son sesenta minutos

repartidos en el día, no necesariamente una hora continua ni una clase. Pueden sumarse a partir de los recreos, pausas activas entre clases, juegos y actividades. La segunda: la ley pide, además, que los estudiantes participen en el diseño y la evaluación de estas actividades, según su edad. No es algo que se les impone, sino que se construye con ellos.

NO CONFUNDIR — Los 60 minutos no reemplazan Educación Física

Conviene detenerse en el punto que más se malinterpreta. En esto la ley es tajante (art. 6): en ningún caso estos minutos de movimiento pueden conmutarse ni contarse como parte de la asignatura de Educación Física y Salud. Son cosas distintas y se suman: la clase de Educación Física sigue existiendo con su currículum, y los sesenta minutos son movimiento adicional repartido en la jornada. Y hay otra confusión frecuente que conviene despejar: tampoco son una asignatura nueva con nota.

CONSEJO PRÁCTICO — Cómo sumar 60 minutos sin tocar el currículum

Una forma realista de llegar a los 60 minutos es sumar bloques cortos. Dos recreos activos de 15 minutos, una pausa activa de 5 minutos por bloque de clases y un juego dirigido de 10 minutos suman rápido. Las pausas activas —tres a cinco minutos de movimiento entre contenidos— son fáciles de instalar y, además, ayudan a recuperar la atención de la clase. La idea se resume así: distribuir, no concentrar.

5.3 Dónde se ancla: el plan de gestión de la convivencia

Hay una bisagra que conecta esta ley con el resto del libro (art. 3): los establecimientos deben incluir las actividades de movimiento, al menos, en su plan de gestión de la convivencia educativa, mediante metodologías activas y participativas. Esto tiene una consecuencia muy práctica: el movimiento no se gestiona por un carril separado ni con un documento aparte, sino dentro del mismo instrumento que la Ley N.º 21.809 vino a fortalecer. Para la escuela, esto es una buena noticia: en lugar de tres planes distintos, puede tener uno solo que integre convivencia, uso de dispositivos y movimiento.

EN LA PRÁCTICA — Un solo plan, tres leyes

La recomendación es clara: no conviene crear un «plan de actividad física» separado. Como la ley pide anclar el movimiento en el plan de gestión de la convivencia, lo eficiente es integrar allí las tres leyes: la convivencia (21.809), los recreos sin pantalla (21.801) y los sesenta minutos de movimiento (21.778). Un solo plan, conducido por el mismo equipo, evita duplicar esfuerzos y refleja

mejor la unidad de las tres reformas.

5.4 Condiciones para que sea posible y para todos

Una meta sin condiciones es solo un deseo. Por eso la ley pide a los establecimientos poner a disposición los espacios, las instalaciones, los aparatos y los recursos didácticos para que el movimiento ocurra (art. 5), sea de manera espontánea o guiada por docentes y asistentes. También pide promover la vestimenta adecuada —sin discriminar y sin contradecir las normas de uniforme—, la participación en encuentros deportivos y la formación continua del personal en metodologías activas. En otras palabras, la ley reconoce que moverse más requiere lugares, materiales y adultos preparados.

Y hay un principio que la ley cuida especialmente: la inclusión. La ley establece que todos los estudiantes deben poder participar en igualdad de condiciones (art. 8), y que ni la enfermedad, ni la discapacidad, ni ninguna de las causas de la ley antidiscriminación pueden ser razón para excluir a un niño, niña o adolescente. Más aún: la escuela debe adoptar los ajustes de accesibilidad necesarios para que los estudiantes con discapacidad, en el espectro autista o con necesidades educativas especiales participen de verdad. El movimiento es para todos, no solo para quienes ya son buenos en deportes.

CONSEJO PRÁCTICO — Diseñar para todos desde el inicio

Para no dejar a nadie fuera, conviene diseñar cada actividad pensando en tres niveles de participación —más activo, intermedio y de baja intensidad— y ofrecer alternativas: quien no puede correr puede animar, arbitrar, registrar o participar en un juego de mesa activo. La inclusión no es una adaptación de última hora, sino parte del diseño.

CONSEJO PRÁCTICO — Diseñar el movimiento con los estudiantes

Conviene insistir en algo que la propia ley pide (art. 4) y que es clave para el éxito: no diseñar el movimiento «para» los estudiantes, sino «con» ellos. Vale la pena preguntarles qué juegos quieren, invitarlos a ser monitores de recreo y dejar que evalúen las actividades. Cuando el patio se llena de juegos que ellos mismos eligieron, el movimiento se sostiene solo. Y lo mismo vale para las familias: una escuela que se mueve necesita que el hábito también se cultive en casa.

6. Fundamento y referentes

La meta de los sesenta minutos no es una cifra arbitraria: coincide con la principal recomendación sanitaria internacional y se apoya, además, en lo que la neurociencia ha mostrado sobre la relación entre movimiento y aprendizaje. Conviene, eso sí, leer bien esas coincidencias y sus límites.

EVIDENCIA — La recomendación de la OMS

Conviene mostrar de dónde sale la cifra. La Organización Mundial de la Salud, en sus directrices de 2020 sobre actividad física y comportamiento sedentario, recomienda que niños, niñas y adolescentes de 5 a 17 años realicen, en promedio, al menos 60 minutos diarios de actividad física de intensidad moderada a vigorosa. La meta de la Ley N.º 21.778 se alinea con esa recomendación. Hay, eso sí, un límite importante que conviene leer bien: la recomendación de la OMS se refiere al día completo, incluido el tiempo fuera de la escuela, mientras que la ley organiza ese movimiento dentro de la jornada educativa. Dicho de otro modo: los sesenta minutos escolares contribuyen a la meta de salud, pero son parte de un hábito que también se cultiva en el hogar.

EVIDENCIA — Moverse ayuda al cerebro a aprender

Hay un argumento especialmente poderoso para convencer a un claustro. Desde la neurociencia, la revisión de Hillman, Erickson y Kramer (2008) documentó que la actividad física se asocia a beneficios en funciones cerebrales ligadas al aprendizaje, como la atención, la memoria de trabajo y el control ejecutivo (la capacidad de concentrarse e inhibir distracciones). En simple: mover el cuerpo prepara mejor al cerebro para pensar. Es uno de los mejores respaldos para la idea de que el movimiento no compite con aprender, sino que crea condiciones para hacerlo. (Con un límite: los efectos dependen del tipo, la intensidad y la regularidad de la actividad, y la investigación sigue avanzando.)

REFERENTE INTERNACIONAL — Movimiento y clima de aula

Conviene mirar también la experiencia internacional. Las escuelas que incorporan pausas activas y movimiento a lo largo del día suelen reportar mejoras en la conducta en el aula, el ánimo y la disposición a aprender. Es coherente con el enfoque de la ley, con la advertencia de siempre: los resultados varían según el contexto y la calidad de las actividades, y deben adaptarse a la realidad de cada comunidad.

7. Qué cambia para cada integrante de la comunidad

Hacer realidad los sesenta minutos es una tarea de toda la comunidad. La tabla resume el papel de cada actor.

Actor	Qué cambia para cada uno
Sostenedor	Provee y coordina espacios, instalaciones y recursos para el movimiento; apoya la formación continua del personal en metodologías activas.
Director y equipo directivo	Incorpora el movimiento al proyecto educativo y al plan de gestión de la convivencia; organiza la jornada para hacer posible los 60 minutos sin reducir el currículum.
Equipo de convivencia	Integra las actividades de movimiento al Plan de Gestión (art. 3); articula juego, bienestar y convivencia.
Docentes y educadoras	Incorporan metodologías activas y pausas de movimiento en distintas asignaturas; los profesores de Educación Física aportan su especialidad sin que su asignatura sea reemplazada.
Asistentes de la educación	Acompañan y animan las actividades de juego y movimiento, en especial en recreos y espacios comunes.
Estudiantes	Acceden a al menos 60 minutos diarios de movimiento; participan en el diseño y evaluación de las actividades; nadie puede ser excluido por su condición.
Familias y apoderados	Reciben información sobre cómo se ejecutan las actividades; apoyan desde el hogar el hábito de una vida activa.

8. Fechas, vigencia, plazos y transitorios

A diferencia de las otras dos leyes, esta aún no está vigente: su implementación operativa comienza más adelante y de forma gradual. La tabla ordena los hitos.

Hito	Plazo / fecha	Naturaleza
Publicación de la ley	25 de noviembre de 2025.	Legal
Entrada en vigencia (regla general)	Inicio del año escolar subsiguiente al de la publicación: año escolar 2027.	Legal
Primera etapa de aplicación	Educación parvularia y 1.º a 4.º año de educación básica (primer año desde la entrada en vigencia).	Legal
Segunda etapa de aplicación	Desde 5.º año de educación básica hasta el último año de educación media (segundo año).	Legal

Hito	Plazo / fecha	Naturaleza
Establecimientos traspasados a un Servicio Local (SLEP) tras la publicación	Rigen desde el inicio del año escolar subsiguiente al del traspaso.	Legal
Orientaciones del Ministerio de Educación (art. 9)	Sin fecha específica en la ley (esenciales cuando se publiquen).	Legal / orientación

ATENCIÓN — Una vigencia distinta a las otras leyes

Conviene no confundir los tiempos, porque es un error común. La Ley N.º 21.809 (convivencia) y la Ley N.º 21.801 (dispositivos) ya rigen en 2026. La Ley N.º 21.778 (movimiento), en cambio, comienza a aplicarse, como regla general, en el año escolar 2027, y de forma gradual: primero parvularia y 1.º a 4.º básico, y al año siguiente desde 5.º básico hasta IV medio. Es una ventaja: le da a la escuela un tiempo valioso de preparación durante 2026.

9. Aspectos sin plazo específico

La normativa revisada deja algunas definiciones abiertas. En particular, las orientaciones que el Ministerio de Educación debe proponer (art. 9) no tienen una fecha fijada en la ley: serán un insumo esencial cuando se publiquen, especialmente para decidir cómo distribuir los sesenta minutos en la jornada. Mientras tanto, la ley permite —y este libro recomienda— que cada establecimiento avance con sus propias iniciativas, sin esperar a que lleguen todas las instrucciones.

10. Calendario referencial propuesto por el libro

El siguiente calendario es una recomendación del libro, no un plazo de la ley. Aprovecha el tiempo de preparación que ofrece la vigencia diferida a 2027.

Momento (referencial)	Acción sugerida por el libro
Año escolar 2026 (preparación)	Diagnosticar espacios, recursos y tiempos disponibles; sensibilizar a la comunidad; conectar la futura medida con los recreos activos de la Ley N.º 21.801.
Verano 2026–2027	Diseñar cómo se distribuirán los 60 minutos en la jornada sin reducir el currículum; incorporar el movimiento al plan de gestión de la convivencia (art. 3).
Año escolar 2027 (primera etapa)	Implementar en parvularia y 1.º a 4.º básico; formar al personal en metodologías activas; asegurar la inclusión de

Momento (referencial)	Acción sugerida por el libro
	todos los estudiantes.
Año escolar 2028 (segunda etapa)	Extender a 5.º básico y educación media; evaluar la primera etapa y ajustar con participación de los estudiantes.

11. Recomendaciones y errores frecuentes

De la experiencia surgen errores previsibles. El primero es entender los sesenta minutos como una asignatura o un bloque continuo, cuando son movimiento repartido en el día. El segundo es intentar quitarle horas a Educación Física o conmutar sus minutos, algo que la ley prohíbe expresamente. El tercero es dejar el movimiento solo en manos del profesor de Educación Física, cuando la ley invita a que toda la escuela —con pausas activas y juegos en distintas clases— participe. El cuarto es olvidar la inclusión, diseñando actividades pensadas solo para los más hábiles. Y el quinto es planificar sin los estudiantes, cuando la ley pide su participación.

EN LA PRÁCTICA — Cinco recomendaciones para partir

Cinco recomendaciones: (1) distribuir los 60 minutos en la jornada —recreos activos, pausas, juegos— y no en un solo bloque; (2) sumar, nunca restar, respecto de Educación Física; (3) integrar el movimiento al plan de gestión de la convivencia y no en un documento aparte; (4) diseñar actividades inclusivas, con ajustes para quienes los necesiten; y (5) invitar a los estudiantes a proponer y evaluar las actividades.

12. Consecuencias de una implementación insuficiente

Como la ley entra en vigencia en 2027, hoy no hay sanción por no aplicarla todavía. Pero una mala preparación tiene costos. Si la escuela llega a 2027 sin espacios, sin recursos y sin haber pensado cómo distribuir el tiempo, corre el riesgo de cumplir solo en el papel: minutos que se anotan pero no ocurren, o actividades que excluyen a algunos estudiantes. El verdadero costo de hacerlo mal no es una multa futura, sino perder la oportunidad de mejorar la salud, la atención y el ánimo de los estudiantes. Y el mayor riesgo es aislar esta ley de las otras dos, cuando su mejor versión aparece precisamente cuando se integra con la convivencia y con los recreos sin pantalla.

13. Checklist de cumplimiento del capítulo

El siguiente checklist ayuda a preparar y luego verificar el cumplimiento. Complételo con el estado de cada acción y la evidencia que lo respalda.

Acción de cumplimiento	Estado	Evidencia
Actividades de juego, movimiento y deporte incorporadas al plan de gestión de la convivencia (art. 3).		
Planificación de al menos 60 minutos diarios distribuidos en la jornada, sin reducir el currículum ni conmutarse con Educación Física.		
Espacios, instalaciones y recursos disponibles para uso espontáneo o coordinado (art. 5).		
Medidas de inclusión y accesibilidad para estudiantes con discapacidad, autismo o NEE (art. 8).		
Formación continua del personal en metodologías activas.		
Instancias de participación de los estudiantes en el diseño y evaluación de las actividades (art. 4).		
Información a la comunidad sobre cómo se ejecutan las actividades (art. 9).		

14. Síntesis de prioridades

Aunque la ley rige desde 2027, conviene ordenar el esfuerzo desde ya en tres prioridades. La primera es integrar: incorporar el movimiento al mismo plan de gestión de la convivencia (art. 3), junto con la convivencia y los recreos sin pantalla. La segunda es hacer posible: asegurar espacios, recursos y formación del personal para que los sesenta minutos sean reales y no un número. Y la tercera es incluir: diseñar actividades para todos, con los ajustes necesarios y con la participación de los estudiantes. Con esas tres prioridades, la escuela llega a 2027 preparada, no improvisando.

IDEA CLAVE — Síntesis A modo de síntesis: la Ley N.º 21.778 pide sesenta minutos diarios de movimiento a lo largo de la jornada, como parte del bienestar y del aprendizaje,
--

no como una asignatura nueva ni en reemplazo de Educación Física. Se ancla en el plan de gestión de la convivencia y responde a la pregunta que dejó la ley de dispositivos: con juego y movimiento se llena el tiempo que antes ocupaba la pantalla. Es, una vez más, la idea que atraviesa todo el libro: tres leyes, un solo cambio, cuidar el bienestar para que se pueda aprender.

HERRAMIENTAS DE ESTE CAPÍTULO

Para aplicar esta ley, la Tercera Parte (Herramientas prácticas) ofrece cuatro instrumentos listos para usar: H-11 «Planificador de 60 minutos de movimiento en la jornada», H-12 «Menú de pausas activas y recreos activos, con bitácora», H-19 «Diseño de recreos activos e inclusivos» y H-20 «Tablero de movimiento y encuesta de participación». Cada una incluye su guía de aplicación y el instrumento listo para copiar.

Reflexión estratégica: integrar, no agregar

Conviene cerrar este capítulo, y con él la Primera Parte, con una reflexión estratégica. La tentación, frente a esta ley, será tratarla como algo aparte: un «programa de actividad física» con su propio encargado y su propia carpeta. Vale la pena resistir esa tentación, porque ahí está la diferencia entre una ley que se cumple en el papel y una que cambia la escuela de verdad.

El movimiento debe integrarse en el mismo corpus normativo nuevo y en la misma cultura que las otras dos leyes vienen construyendo. La propia norma lo facilita al pedir anclarlo en el plan de gestión de la convivencia. Y, como todo lo visto en esta Primera Parte, este trabajo debe estar validado con la comunidad —especialmente con los estudiantes, a quienes la ley llama a participar—, estar contextualizado a la realidad de cada escuela (sus espacios, su clima, su gente) y guiarse por el sentido común: metas alcanzables, sostenibles, que no agoten a nadie. Integrar, y no agregar: esa es la palabra clave.

Con este capítulo se cierra la Primera Parte, dedicada a comprender las tres leyes. La Segunda Parte da el siguiente paso: pasar de entender cada ley a implementarlas juntas, con un diagnóstico integrado, un calendario común y un modelo de reglamento que reúna las tres en un mismo esfuerzo.

Referencias del capítulo

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.778 (2025). Estimula la actividad física y el deporte en los establecimientos educacionales. Diario Oficial, 25 de noviembre de 2025 (vigencia operativa: año escolar 2027, en dos etapas).

Ley N.º 19.712, del Deporte. Referida en el art. 2 para efectos de la definición de actividad física.

Ley N.º 20.609 (2012). Establece medidas contra la discriminación (referida en el art. 8, sobre no exclusión).

Ley N.º 20.606, sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad (modificada por el art. 10 de la Ley N.º 21.778).

Decreto con Fuerza de Ley N.º 2 (2009), Ministerio de Educación. Ley General de Educación (referida en el art. 1).

Ministerio de Educación (por publicar). Orientaciones para la implementación de la Ley N.º 21.778 (art. 9); a incorporar cuando se dicten.

Bibliografía académica y técnica internacional

Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., ... Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54(24), 1451–1462.

Donnelly, J. E., Hillman, C. H., Castelli, D., Etnier, J. L., Lee, S., Tomporowski, P., Lambourne, K., & Szabo-Reed, A. N. (2016). Physical activity, fitness, cognitive function, and academic achievement in children: A systematic review. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 48(6), 1197–1222.

Hillman, C. H., Erickson, K. I., & Kramer, A. F. (2008). Be smart, exercise your heart: Exercise effects on brain and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 58–65.

Organización Mundial de la Salud (2020). Directrices de la OMS sobre actividad física y comportamiento sedentario. Ginebra: OMS.

Nota sobre las referencias

Una nota de honestidad: estas referencias se verificarán y ampliarán en la fase de auditoría académica. El articulado corresponde al texto de la Ley N.º 21.778 revisado el 27 de julio de 2026. Las orientaciones del Ministerio de Educación (art. 9) deberán incorporarse en cuanto se publiquen, pues serán decisivas para el detalle de la implementación.

SEGUNDA PARTE

Manual integrado de implementación

Del diagnóstico y el diseño a la práctica y el liderazgo

Preparar el cambio, con la comunidad

Del diagnóstico al diseño integrado

VOZ DE LA ESCUELA (situación ilustrativa)

Terminadas las capacitaciones, el equipo directivo entiende las tres leyes. Pero aparece una nueva angustia: “Ahora, ¿por dónde empezamos?”. Sobre la mesa hay decenas de tareas —actualizar reglamentos, formar equipos, organizar recreos, medir el clima— y la tentación es hacer tres proyectos en paralelo, cada uno con su carpeta. Este manual propone lo contrario: un solo proceso, con pasos claros y herramientas listas para usar, que ordena el trabajo y evita que la escuela se disperse. No se trata de hacer más cosas, sino de hacerlas en el orden correcto, con un mismo equipo y con instrumentos que se pueden tomar y aplicar.

Presentación de la Segunda Parte

La Primera Parte sirvió para comprender: qué dice cada ley, qué cambia y con qué plazos. Esta Segunda Parte sirve para hacer: cómo transformar esa comprensión en decisiones, acciones y rutinas concretas. Es, en el sentido literal, un manual: un conjunto de pasos y herramientas para llevar las tres leyes del papel a la vida escolar.

El manual tiene dos grandes movimientos. El primero (secciones 1 a 6) entrega el método común de gestión del cambio: diagnosticar, fijar metas, ordenar un calendario, priorizar, medir y construir el reglamento integrado. El segundo (sección 7) baja ese método a cada ley por separado, con apartados de implementación específicos para la convivencia, los dispositivos y el movimiento, cada uno con sus pasos, orientaciones, consejos y herramientas. Al final, una caja de herramientas reúne todos los instrumentos en un solo lugar.

La idea es que la escuela pueda leer el método, ir a la ley que más la apura y encontrar allí, de inmediato, qué hacer y con qué instrumento hacerlo. No es un texto para leer y guardar, sino para usar con lápiz en mano.

IDEA CLAVE — Un solo plan, no tres

La decisión más importante de toda la implementación es organizativa: conducir las tres leyes desde un mismo equipo, un mismo plan de gestión de la convivencia y un mismo reglamento interno. Las tres convergen en esos instrumentos; separarlas en tres proyectos paralelos multiplica el trabajo, agota a las personas y rompe la coherencia. Un solo plan es más simple y más potente.

CONSEJO PRÁCTICO — Quién conduce

Antes de empezar, defina un responsable general del proceso (por lo común, el coordinador de convivencia con el respaldo del director) y un equipo pequeño y estable que se reúna con periodicidad fija. Sin un conductor claro, el proceso se diluye entre muchas manos y ninguna responsabilidad.

Principio rector: nada de esto se hace desde el escritorio

Antes de entrar en los pasos, una advertencia que cambia por completo la forma de trabajar: todo lo que sigue —el diagnóstico, las metas, el plan, el reglamento— debe co-construirse con la comunidad, no redactarse en la oficina y bajarse ya terminado. Esto no es solo una recomendación pedagógica: es lo que la propia Ley N.º 21.809 exige cuando pide procesos participativos para elaborar y actualizar el Plan y el RICE (art. 16 H), y lo que la Política Nacional de Convivencia Educativa plantea como enfoque formativo y participativo.

La razón es práctica, no ideológica. Un reglamento escrito entre cuatro paredes puede ser impecable y, aun así, no cambiar nada, porque la comunidad no lo siente propio. En cambio, una regla construida entre todos —aunque sea más imperfecta— se cumple, porque quienes la crearon la entienden y la defienden. Co-construir no es pedir permiso: es lograr que el cambio tenga dueños dentro de la escuela.

IDEA CLAVE — Con la comunidad, no para la comunidad

La diferencia entre un cambio que se sostiene y uno que se olvida suele estar en su origen: ¿se hizo con la comunidad o para la comunidad? Los documentos co-construidos se cumplen; los documentos impuestos se archivan. Participar no es un trámite del proceso: es lo que le da fuerza.

Co-construir bien no significa que todos deciden todo, ni convertir cada tema en una asamblea interminable. Significa abrir instancias reales de voz,

con roles claros, y devolver a la comunidad lo que se hizo con sus aportes. La siguiente ruta ordena ese proceso participativo.

Momento	En qué consiste	Con quiénes
Convocar y explicar	Abrir el proceso: contar por qué se hace, qué está en juego y cómo participar. Sin manipular ni prometer de más.	Toda la comunidad; liderado por el director y el equipo
Escuchar y diagnosticar	Recoger la mirada de cada estamento sobre la convivencia, los dispositivos y el movimiento (encuestas, jornadas, cabildos por curso).	Estudiantes, familias, docentes, asistentes, directivos
Deliberar y proponer	Discutir opciones y construir acuerdos sobre las reglas, los recreos y las rutinas, con representación de todos.	Consejo Escolar / Comité de Buena Convivencia + representantes
Redactar y validar	Traducir los acuerdos en el Plan y el RICE; devolverlos a la comunidad para revisión antes de aprobarlos.	Equipo de convivencia; validación de todos los estamentos
Aprobar y comunicar	El director sanciona; se informa y se entrega a la comunidad, dejando claro qué se recogió de cada aporte.	Director; toda la comunidad
Sostener la voz	Mantener canales permanentes de participación y revisar de forma participativa al menos cada cuatro años (art. 16 H).	Consejo Escolar; estudiantes y familias

CONSEJO PRÁCTICO — Cómo dar voz de verdad

Orientaciones concretas para que la participación no sea de adorno: (1) use formatos distintos para cada estamento (cabildos por curso para estudiantes, reuniones para apoderados, consejos para docentes); (2) haga preguntas concretas (“¿qué regla del celular te parece justa?”) en vez de abstractas; (3) dé tiempo real y avise con anticipación; (4) sistematice y muestre los resultados; y (5) cierre siempre con una devolución: “esto propusieron y esto recogimos, por estas razones”. Nada desmotiva más que participar y no saber en qué terminó.

ORIENTACIÓN — La voz de los estudiantes

Las tres leyes piden expresamente hacer partícipes a los estudiantes: en el diseño de la convivencia (Ley 21.809), en las reglas de dispositivos de la educación media según su autonomía progresiva (Ley 21.801) y en el diseño y evaluación de las actividades de movimiento (Ley 21.778). Dar voz a los estudiantes no es una concesión: es parte de lo que la ley ordena y de lo que hace que las reglas se respeten.

1. Diagnóstico institucional 360°

Nadie traza una ruta sin saber dónde está parado. El diagnóstico 360° es una mirada honesta y completa al punto de partida de la escuela, hecha con la participación de distintos actores —de ahí lo de “360°”: mirar desde todos los ángulos—. Su objetivo no es calificar ni culpar, sino identificar con claridad qué está avanzado, qué está en desarrollo y qué falta por empezar.

1.1 Qué mirar

Se proponen cinco ámbitos: los tres que corresponden a cada ley (convivencia, dispositivos y movimiento) y dos transversales que sostienen a los demás: el clima y la seguridad psicológica de la comunidad, y la capacidad de gestión y de dejar evidencia. La siguiente rúbrica ofrece preguntas clave para cada ámbito; el equipo marca el nivel actual y así obtiene un mapa de prioridades.

Ámbito	Preguntas clave de autodiagnóstico	Nivel actual
Convivencia y buen trato (Ley 21.809)	¿Hay un equipo y un coordinador de convivencia con el perfil que pide la ley? ¿El Plan de Gestión tiene los siete contenidos mínimos? ¿El reglamento cumple los doce contenidos del art. 16 E, con debido proceso?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
Dispositivos (Ley 21.801)	¿El reglamento incorpora la prohibición, las cinco excepciones, los procedimientos y las consecuencias (Circular N.º 181)? ¿Hay recreos con alternativas y formación en ciudadanía digital?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
Movimiento (Ley 21.778)	¿El movimiento está incorporado al plan de gestión de la convivencia? ¿Hay espacios, recursos y una idea de cómo distribuir 60 minutos sin reducir el currículum? ¿Está asegurada la inclusión?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
Clima y seguridad psicológica (transversal)	¿Las personas —estudiantes y adultos— se sienten seguras para hablar, denunciar y pedir ayuda sin temor? ¿Participan estudiantes y familias en las decisiones de convivencia?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
Gestión y evidencia (transversal)	¿Existe un equipo que conduce el proceso, un calendario común y un registro de evidencias que permita mostrar avances ante la fiscalización?	Inicial · En desarrollo · Consolidado

1.2 Cómo leer los niveles

Los tres niveles se entienden así: “Inicial” significa que el tema casi no se ha trabajado; “En desarrollo”, que hay acciones en marcha pero incompletas; y “Consolidado”, que existe una práctica instalada y con evidencia. La foto que resulta orienta el resto del manual: los ámbitos en nivel inicial suelen ser las primeras prioridades.

EVIDENCIA — Medir el clima no es un lujo

La investigación organizacional de Edmondson (1999) muestra que la “seguridad psicológica” —sentir que se puede hablar, preguntar o reconocer un error sin ser humillado— predice cuánto aprende y mejora un equipo. Por eso el diagnóstico incluye el clima como un ámbito propio: una escuela puede tener todos los documentos al día y, aun así, tener un clima de miedo que impide que las denuncias, la participación y la mejora ocurran. Medir la percepción de seguridad da información que los papeles no muestran.

CONSEJO PRÁCTICO — Un diagnóstico que no tome un mes

Para que el diagnóstico no se vuelva eterno: (1) use la rúbrica en una sola reunión ampliada del equipo, con representantes de docentes, asistentes, estudiantes y familias; (2) acompañela de una encuesta breve y anónima de clima; y (3) cierre con las tres prioridades más urgentes. Un diagnóstico simple y a tiempo vale más que uno perfecto que nunca termina.

2. Metas de corto, mediano y largo plazo

Con el diagnóstico en mano, el paso siguiente es decidir a dónde se quiere llegar y en qué plazos. Conviene distinguir dos tipos de metas que a veces se confunden: las metas de cumplimiento (tener el reglamento al día, constituir el equipo) y las metas de cultura (que las personas se sientan mejor tratadas, que el patio recupere el juego). Las primeras se logran rápido y son exigibles; las segundas toman más tiempo y son, en el fondo, el verdadero objetivo.

Una buena meta es concreta y verificable. Un criterio simple para formularla: que diga qué se quiere lograr, cómo se sabrá que se logró y para cuándo. En vez de “mejorar la convivencia”, algo como “tener el Plan de Gestión con sus siete contenidos aprobado antes de marzo”. La siguiente tabla ordena metas por horizonte, con ejemplos.

Horizonte	Foco	Ejemplos de metas
Corto plazo (0–6 meses)	Cumplir lo urgente y sentar las bases	Regularizar el reglamento de dispositivos (plazo ya vencido); constituir el equipo de convivencia; completar el diagnóstico 360°.
Mediano plazo (6–18 meses)	Instalar prácticas nuevas	Tener un Plan de Gestión integrado con los siete contenidos, los dispositivos y el movimiento; recreos activos funcionando; proceso participativo del RICE en marcha.
Largo plazo (18 meses o más)	Consolidar la cultura	Distribuir los 60 minutos de movimiento (hacia 2027–2028); indicadores de clima que mejoran; actualización participativa cada cuatro años instalada como rutina.

NO CONFUNDIR — Cumplir no es lo mismo que transformar

Tener todos los documentos al día es necesario, pero no suficiente. Una escuela puede cumplir con la ley en el papel y seguir teniendo acoso, patios sin juego o un clima tenso. Las metas de cumplimiento son el piso; las metas de cultura son el techo. Este manual busca las dos, sin conformarse con la primera.

CONSEJO PRÁCTICO — Pocas metas, bien elegidas

Defina un máximo de tres metas por horizonte. Demasiadas metas equivalen a ninguna: dispersan el esfuerzo y hacen difícil saber si se avanza. Es mejor lograr tres cosas importantes que dejar diez a medias.

3. Calendario integrado de implementación

Cada ley trae sus propias fechas, y mirarlas por separado confunde. La clave de este manual es unir las en una sola línea de tiempo, para que la escuela vea de un vistazo qué se vence cuándo y pueda organizar su año. La siguiente tabla integra los hitos de las tres leyes; se distingue lo que es plazo legal de lo que es una recomendación del libro (referencial).

Periodo	Hito	Ley	Naturaleza
Hasta 30-jun-2026	Actualizar el reglamento interno por la regulación de dispositivos (Circular N.º 181).	21.801	Legal (vencido)
1-jul-2026	Entra en vigencia la ley de convivencia.	21.809	Legal
2.º semestre 2026	Constituir equipo y coordinador; hacer el diagnóstico 360°; preparar el movimiento.	21.809 / 21.778	Referencial

Periodo	Hito	Ley	Naturaleza
Verano 2026–2027	Rediseñar de forma integrada el Plan de Gestión y el reglamento (RICE).	Las tres	Referencial
Inicio año escolar 2027	Informar el Plan y el RICE a la comunidad y entregarlos en la matrícula.	21.809	Legal
Inicio año escolar 2027	Etapas 1 del movimiento: parvularia y 1.º a 4.º básico.	21.778	Legal
~1.er trimestre 2027	Cerrar la implementación de los arts. 16 D a 16 H (nueve meses).	21.809	Legal
Año escolar 2028	Etapas 2 del movimiento: 5.º básico a IV medio.	21.778	Legal
Marzo 2030	Evaluación de la ley de dispositivos ante el Congreso.	21.801	Legal
Hasta mayo 2030	Vigencia de la Política Nacional de Convivencia 2024–2030.	21.809	Legal

ATENCIÓN — Dos advertencias sobre el calendario

Primero: el plazo para actualizar el reglamento por la ley de dispositivos venció el 30 de junio de 2026, por lo que hoy es una obligación exigible —debe ser la primera casilla que la escuela revise—. Segundo: las filas marcadas como “referencial” son propuestas de este libro para organizarse, no fechas obligatorias; las marcadas como “legal” sí lo son. No deben confundirse.

CONSEJO PRÁCTICO — Su propio calendario en una hoja

Copie esta tabla en una sola hoja visible para el equipo y agregue una columna de “responsable” y otra de “estado”. Un calendario compartido y a la vista evita las sorpresas de último minuto y reparte la carga entre varias personas.

4. Priorización y victorias tempranas

Ninguna escuela puede hacer todo al mismo tiempo. Priorizar es decidir, con criterio, qué va primero. Una forma simple y probada es ordenar las acciones según dos preguntas: ¿cuánto impacto tiene? y ¿cuánto esfuerzo cuesta? De ese cruce surgen cuatro tipos de acción.

Tipo de acción	Qué es	Qué hacer
Victoria temprana (alto impacto, bajo esfuerzo)	Cambios visibles que se logran rápido y con pocos recursos.	Hacerlas primero: dan señales de que el cambio es posible.

Tipo de acción	Qué es	Qué hacer
Proyecto clave (alto impacto, alto esfuerzo)	Cambios de fondo que requieren tiempo y coordinación.	Planificarlos con calendario y responsables; no improvisar.
Relleno (bajo impacto, bajo esfuerzo)	Acciones menores, útiles pero no decisivas.	Hacerlas si hay tiempo; no deben desplazar lo importante.
Postergable (bajo impacto, alto esfuerzo)	Mucho trabajo para poco resultado.	Evitar o posponer.

Las “victorias tempranas” —acciones de alto impacto y bajo esfuerzo— merecen atención especial. No son lo más importante del proceso, pero cumplen una función psicológica y organizacional decisiva: muestran a la comunidad, en pocas semanas, que el cambio es posible y que vale la pena. Ese impulso inicial sostiene el trabajo de fondo, que es más lento.

EN LA PRÁCTICA — Ejemplos de victorias tempranas

Algunas acciones que suelen dar resultados rápidos y visibles: instalar dos o tres juegos de patio en los recreos (sirve a la vez para dispositivos y movimiento); acordar y comunicar una regla simple y clara sobre el celular; abrir un canal confidencial de denuncia; y realizar una primera actividad formativa de ciudadanía digital con los cursos. Son pequeñas, pero cambian el ambiente y generan confianza.

5. Indicadores, seguimiento y ciclos de mejora

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Pero medir no significa llenar planillas: significa elegir unos pocos indicadores útiles y mirarlos con regularidad. Conviene medir en varios ámbitos —cumplimiento, clima, convivencia, dispositivos, movimiento y participación— combinando datos duros (documentos, registros) con percepción (encuestas).

Ámbito	Indicador	Fuente / medio
Cumplimiento normativo	Contenidos del art. 16 E presentes en el RICE; reglamento de dispositivos actualizado (sí/no).	Revisión documental
Clima y buen trato	Percepción de seguridad y buen trato de estudiantes y personal.	Encuesta interna; cuestionarios de la Agencia de Calidad
Convivencia	Situaciones abordadas con debido	Registro del equipo de

Ámbito	Indicador	Fuente / medio
	proceso; tiempo de respuesta.	convivencia
Dispositivos	Cumplimiento de la prohibición; uso de las excepciones; recreos con actividades.	Observación; bitácora
Movimiento	Minutos diarios de movimiento efectivos; participación inclusiva.	Bitácora; planificación
Participación	Participación de estudiantes y familias en el proceso del RICE.	Actas; registros de asistencia

El seguimiento se organiza como un ciclo de mejora continua, con cuatro momentos que se repiten: planificar, hacer, verificar y actuar. Se planifica una acción, se implementa, se verifica con los indicadores si funcionó y se actúa en consecuencia —se ajusta y se vuelve a empezar—. La propia Ley N.º 21.809 alimenta este ciclo: la Agencia de Calidad aplicará cuestionarios sobre la convivencia, y el reglamento debe actualizarse participativamente al menos cada cuatro años. El sistema ya está diseñado para mejorar con el tiempo.

CONSEJO PRÁCTICO — Pocos indicadores, bien mirados

Elija un máximo de seis a ocho indicadores para todo el proceso, no treinta. Revíselos en una reunión trimestral del equipo, con una pregunta guía: “¿qué nos dice esto y qué ajustamos?”. Un tablero simple de seguimiento, que quepa en una página, es más útil que un sistema complejo que nadie actualiza.

6. Modelo integrado de RICE

Todo lo anterior aterriza en un instrumento: el Reglamento Interno de Convivencia Escolar (RICE). Aquí está la mayor oportunidad de este manual. En vez de tener un reglamento de convivencia, más un anexo de celulares, más un plan de movimiento, la escuela puede tener un solo reglamento integrado que reúna las tres leyes de manera coherente. La siguiente tabla muestra su estructura posible y qué ley aporta a cada sección.

Sección del RICE	Contenido principal	Ley que aporta
Principios y definiciones	Buena convivencia, buen trato, acoso escolar; principio de educación digital.	21.809 / 21.801
Derechos y deberes	De todos los estamentos; ciudadanía digital; hábito de vida	21.809 / 21.801 / 21.778

Sección del RICE	Contenido principal	Ley que aporta
	activa.	
Convivencia y buen trato	Prevención y promoción; protocolos de acoso, violencia y discriminación.	21.809
Uso de dispositivos	Prohibición, cinco excepciones, procedimientos y consecuencias.	21.801
Movimiento y bienestar	Actividades físicas ancladas al plan de gestión; inclusión.	21.778
Faltas y medidas	Faltas graduadas; medidas formativas y disciplinarias proporcionales.	21.809
Debido proceso	Procedimiento previo, racional y justo; plazos; derecho a reconsideración.	21.809
Denuncia y protección	Canal confidencial; medidas de protección; retención sin revisión de contenido.	21.809 / 21.801
Gestión colaborativa de conflictos	Mediación y mecanismos de resolución pacífica.	21.809
Participación y actualización	Proceso participativo; actualización cada cuatro años; información y entrega.	21.809

Tres principios transversales atraviesan todo el reglamento y no deben perderse de vista: el debido proceso (nadie es sancionado sin un procedimiento justo), la proporcionalidad (la medida se ajusta a la gravedad de la falta) y el resguardo de la privacidad (por ejemplo, retener un dispositivo no autoriza a revisar su contenido). Un RICE que integre las tres leyes pero olvide estos principios no cumple su propósito.

NO CONFUNDIR — Un modelo no es una copia

Este modelo es una estructura orientadora, no un texto para copiar y pegar. Cada comunidad debe adaptarlo a su realidad, su nivel (parvularia, básica, media) y su proyecto educativo, y construirlo con participación. Un reglamento copiado de otra escuela suele dejar fuera contenidos obligatorios o no reflejar a la propia comunidad.

ATENCIÓN — Dónde están el modelo y los instrumentos

Esta sección presenta la estructura y la lógica del RICE integrado. El modelo completo y adaptable, para trabajarlo sección por sección, se ofrecerá como

material complementario del proyecto (Modelo de RICE). Los checklists e instrumentos de diagnóstico y de ajuste del reglamento están, listos para usar, en las «Herramientas prácticas» de la Tercera Parte (por ejemplo, H-1 y H-3).

7. Implementación por ley

Las secciones anteriores entregaron el método común. Esta es, para la escuela, la parte más útil del manual: toma ese método y lo convierte en una hoja de ruta concreta para cada ley, pensada para responder la pregunta que de verdad importa: ¿por dónde parto y qué hago primero? Cada ruta está organizada en cuatro momentos —un diagnóstico específico, un arranque de corto plazo, una instalación de mediano plazo y una consolidación de largo plazo—, y cada paso viene desarrollado en detalle: qué hacer, cómo hacerlo en concreto, los errores más frecuentes que conviene evitar, y las herramientas y los consejos de implementación que lo hacen posible. No es una receta rígida sino un mapa: cada escuela avanza a su ritmo y según lo que más la apure, pero todas comparten un mismo principio: las tres rutas se conducen desde el mismo equipo y aterrizan en el mismo plan y en el mismo reglamento.

Para volcar esta sección en un cronograma propio, con responsables y fechas, use la «Hoja de ruta de implementación por fases» (H-21) de la Tercera Parte, y siga el avance con el «Tablero de indicadores» (H-22). Y al cierre de cada ruta encontrará un ejemplo narrado —una escuela ficticia— que la muestra en acción, de principio a fin.

LA MISMA LÓGICA PARA LAS TRES LEYES

Para no perderse, conviene tener presente que las tres rutas siguen el mismo recorrido: primero se diagnostica dónde está la escuela; luego se parte por lo urgente y por una o dos victorias tempranas que den confianza; después se instalan las prácticas nuevas en el mediano plazo; y, por último, se sostienen y se profundizan hasta volverse cultura. Cambia el contenido de cada ley, no la lógica del cambio.

7.1 Implementar la Ley N.º 21.809 (convivencia, buen trato y bienestar)

Es la ley que da estructura a todo el proceso, porque crea el equipo, el plan y el reglamento en que se apoyan las otras dos. Por eso conviene partir por ella. Su implementación en establecimientos subvencionados tiene un plazo clave: nueve meses desde la entrada en vigencia (1 de julio de 2026), lo que sitúa el cierre hacia el primer trimestre de 2027. Ese plazo, sin embargo, es la fecha del cumplimiento formal; el cambio real que busca la ley toma más tiempo y es el que ordena la ruta que sigue.

El diagnóstico: mirar con honestidad antes de mover un papel

Antes de crear cargos o redactar documentos, la escuela necesita saber de dónde parte. El diagnóstico específico de esta ley se concentra en cuatro preguntas. Primero, ¿existe hoy un encargado o coordinador de convivencia, y con qué perfil, jornada y dedicación? Segundo, ¿el Plan de Gestión actual contiene los siete contenidos mínimos del art. 16 D, o es un documento formal que nadie usa? Tercero, ¿el reglamento (RICE) cubre los doce contenidos del art. 16 E y garantiza el debido proceso, o quedó desactualizado? Y cuarto, la pregunta más incómoda y más importante: ¿cuál es el clima real de la escuela —cómo se resuelven hoy los conflictos, cuánta confianza hay para hablar y denunciar, qué peso tiene todavía la mirada punitiva?

Las tres primeras preguntas se responden revisando documentos y cargos; la cuarta exige escuchar. Por eso el diagnóstico de esta ley no puede ser solo una lista de verificación administrativa: necesita recoger la voz de estudiantes, familias y funcionarios. La herramienta H-1 («Diagnóstico integrado») ofrece una rúbrica y una encuesta breve para hacerlo sin convertirlo en un proceso interminable.

POR DÓNDE EMPEZAR EL DIAGNÓSTICO

Dedique una sola jornada de trabajo del equipo directivo a responder, con evidencia, las cuatro preguntas del diagnóstico y a ubicar la escuela en «inicial / en desarrollo / consolidado» en cada una. No busque un diagnóstico perfecto: busque uno honesto y rápido, que permita decidir por dónde partir. El diagnóstico fino se completa después, con la comunidad.

En concreto, este diagnóstico se arma con cuatro movimientos rápidos, que juntos no deberían tomar más de dos o tres semanas.

Revisar lo que ya existe. Ponga sobre la mesa el reglamento vigente, el último Plan de Gestión, el organigrama y el contrato del encargado de convivencia. Lea cada documento con una sola pregunta en la cabeza: ¿esto se usa o solo existe? Un Plan que nadie recuerda haber abierto es, para efectos prácticos, un Plan que no existe.

Mirar los datos que la escuela ya tiene. Antes de aplicar cualquier encuesta nueva, revise lo que ya está registrado: libros de clases, bitácoras de convivencia, casos atendidos el año anterior, asistencia, derivaciones a dupla psicosocial. Esos datos, aunque imperfectos, muestran patrones —

cursos, horarios o lugares donde se concentran los conflictos— que ninguna percepción capta igual.

Escuchar por muestreo, no a todos a la vez. Para leer el clima real no necesita encuestar a la escuela entera. Basta un curso por nivel y un grupo pequeño de cada estamento. La herramienta H-1 («Diagnóstico integrado») trae una encuesta breve y anónima, de cinco minutos, pensada justamente para esto.

Cerrar con una media jornada de lectura en equipo. Reúna al equipo directivo y de convivencia, ubiquen la escuela en «inicial / en desarrollo / consolidado» en cada una de las cuatro preguntas, y elijan las dos o tres brechas más urgentes. Ese acuerdo es el punto de partida de todo lo que sigue.

POR QUÉ EL CLIMA ES LA PREGUNTA CLAVE

La cuarta pregunta —el clima real— no es un lujo blando. La evidencia acumulada sobre aprendizaje socioemocional muestra que intervenir de forma sistemática en el clima y las habilidades socioemocionales mejora tanto el bienestar como los resultados de aprendizaje (Durlak et al., 2011; Cipriano et al., 2023). Diagnosticar el clima, entonces, no es medir un estado de ánimo: es medir la condición que hace posible enseñar.

NO CONFUNDIR — Diagnóstico honesto, no autocomplaciente

El mayor riesgo del diagnóstico es el autoengaño amable: marcar «en desarrollo» en todo para no incomodar a nadie. Un diagnóstico que no duele un poco no sirve para decidir. Si al terminar la escuela no reconoció al menos una debilidad concreta, probablemente no miró de verdad.

Por dónde partir: las personas antes que los papeles (0-6 meses)

La tentación, con un plazo encima, es sentarse a redactar el reglamento. Es un error. El primer movimiento no es escribir un documento, sino dejar instaladas las personas que van a sostener el proceso, porque un reglamento excelente escrito por un equipo que no existe o que no se reúne no cambia nada. Por eso el corto plazo se juega en tres pasos, y los dos primeros son de instalación de personas.

Paso 1. Definir y ajustar el cargo de coordinador de convivencia

Todo empieza por quién conduce. La ley pide que el coordinador sea un profesional de la educación o del área psicosocial o psicopedagógica, con

formación o experiencia en convivencia y, como regla general, con jornada completa y dedicación exclusiva. Las escuelas pequeñas, rurales, hospitalarias, en contexto de encierro o de educación parvularia tienen reglas más flexibles, pero también deben nombrar a alguien a cargo. Y si ya existe un encargado con jornada completa y dedicación exclusiva, la ley lo homologa al nuevo cargo (art. cuarto transitorio): no hay que despedir ni contratar de nuevo, sino ajustar el perfil.

Cómo hacerlo. Escriba un descriptor del cargo con la herramienta H-23: nombre, dependencia, jornada, funciones principales, con quién trabaja y —lo más importante— cuántas horas reales quedan protegidas para la tarea. El director define el perfil y lo presenta al sostenedor para su aprobación. Deje el descriptor por escrito: un cargo que no está definido termina absorbiendo todo lo urgente y nada de lo importante.

Error frecuente. Nombrar a un coordinador «en el papel», sin horas ni respaldo, que sigue haciendo convivencia en los ratos libres entre otras funciones. Un coordinador sin tiempo protegido no es un liderazgo: es un nombre en un organigrama.

EN LA PRÁCTICA — El equipo puede crecer con SEP

Recuerde que el equipo puede sumar hasta dos profesionales más, de preferencia del área psicosocial o psicopedagógica, y que esas contrataciones pueden financiarse con la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Si su escuela cuenta con esos recursos, planifique el uso de la SEP para robustecer el equipo antes de que empiece el año.

Paso 2. Constituir el equipo de convivencia y hacerlo funcionar de verdad

Un coordinador solo no basta: la ley crea un equipo, porque el cuidado de la convivencia no puede recaer en una persona. Constituirlo no es solo escribir una lista de nombres, sino acordar cómo va a funcionar. Ese acuerdo es lo que separa un equipo real de un membrete.

Cómo hacerlo. Levante un acta de constitución con la herramienta H-24 y deje explícitos cinco puntos: quiénes lo integran y con qué rol (quién coordina, quién registra los casos, quién acompaña a estudiantes y familias); un día y una hora fijos de reunión, protegidos en el calendario; hasta dónde llegan sus decisiones; cómo se deja registro de cada sesión; y su vínculo con

el Consejo Escolar. Un equipo que acuerda estas cinco cosas ya está funcionando.

Recomendación. Proteja el día de reunión como si fuera una clase que no se suspende. La causa número uno de que un equipo se apague es que sus reuniones son «cuando haya un problema»: para entonces, ya es tarde. La constancia de la reunión importa más que su duración.

Paso 3. Comunicar que el proceso empezó y abrir la escucha

Con el equipo instalado, el tercer paso es hacer visible el inicio. No hay que esperar el reglamento nuevo para que la comunidad note el cambio: basta con anunciar quién conduce, cómo se puede acudir a ellos y qué se viene. Ese anuncio, más completar el diagnóstico participativo con la voz de todos los estamentos, es lo que convierte el arranque en un compromiso compartido y no en una gestión interna.

Con estos tres pasos, la victoria temprana de esta ley es visible y barata: que la comunidad perciba que hay un equipo que conduce, se reúne y responde. Empezar a actuar con mejor criterio ante los conflictos cotidianos —aun con el reglamento antiguo— ya cambia el clima y compra la confianza necesaria para el trabajo de fondo que viene.

CONSEJO PRÁCTICO — Empezar por las personas

Antes de redactar cualquier documento, constituya y capacite al equipo de convivencia. Un buen documento escrito por un equipo que no existe o que no se reúne no cambia nada. Las personas primero; los papeles, después.

El mediano plazo: convertir la ley en un plan y un reglamento vivos (6-18 meses)

Con las personas instaladas y el diagnóstico hecho, recién ahí tiene sentido el trabajo de diseño, que es el corazón formal de esta ley. Son cuatro movimientos encadenados —el Plan, el reglamento, la participación y la entrega a la comunidad— que conviene realizar en el orden en que la ley los pide, más una obligación laboral que corre en paralelo. La clave, en todos, es que sean participativos y no un trámite de escritorio.

Paso 4. Rediseñar el Plan de Gestión como una hoja de ruta viva

El Plan de Gestión es la hoja de ruta anual del cuidado y la convivencia. La ley pide, como mínimo, siete contenidos (art. 16 D); el trabajo no es

enumerarlos, sino traducir cada uno en dos o tres acciones concretas, con responsable y fecha. Un Plan que solo describe intenciones es un Plan de archivador; uno que asigna tareas es un Plan que se puede seguir.

Cómo hacerlo. Use la herramienta H-2 («Matriz un solo plan») y la tabla siguiente para llenar, contenido por contenido, la acción, el responsable y el plazo. No intente actividades grandes: prefiera pocas, sostenibles y revisables en las reuniones del equipo. Muestre el Plan a estudiantes y familias en lenguaje simple; lo que la comunidad entiende, lo cuida.

Error frecuente. Redactar los siete contenidos como párrafos elegantes sin una sola acción con nombre y fecha. Si nadie es responsable de nada, nadie hará nada.

Herramienta — Estructura del Plan de Gestión (traducir los siete contenidos en acciones):

Contenido mínimo del Plan (art. 16 D)	Ejemplo de acción concreta
a) Coordinación con el área técnico-pedagógica	Reunión mensual UTP–convivencia para alinear lo pedagógico y lo formativo.
b) Información y formación a todos los estamentos	Plan anual de talleres para docentes, asistentes, estudiantes y familias.
c) Bienestar y salud mental (prevención de conductas suicidas)	Protocolo de detección y derivación; articulación con la red de salud.
d) Gestión colaborativa de conflictos	Programa de mediación escolar con estudiantes y docentes formados.
e) Calendarización de actividades del año	Calendario con objetivos, fechas y responsables de cada actividad.
f) Estudiantes como sujetos activos	Participación del centro de estudiantes en el diseño de actividades.
g) Formación dirigida a familias	Ciclo de encuentros con apoderados sobre buen trato y prevención del acoso.

Paso 5. Actualizar el RICE con los doce contenidos y un debido proceso real

El reglamento interno (RICE) es lo que más se siente en el día a día. La ley pide que recoja los doce contenidos del art. 16 E y, sobre todo, que garantice el debido proceso y el resguardo de la privacidad. No se trata de sumar cláusulas, sino de que el reglamento pase de hablar el lenguaje del castigo a

hablar el del buen trato: reglas que enseñan a convivir, no solo que sancionan.

Cómo hacerlo. Revise el reglamento con la herramienta H-3 («Checklist de ajuste del RICE»), punto por punto, hasta que los doce contenidos estén cubiertos. Construya una tabla de faltas graduada (leves, graves, gravísimas) con ejemplos y su medida asociada, habilite el canal de denuncia confidencial y escriba el procedimiento paso a paso. Y no copie el reglamento de otra escuela: suele dejar fuera contenidos obligatorios y no refleja a su comunidad.

El mediano plazo es también el momento de instalar el debido proceso como una rutina conocida por todos. No basta con escribirlo en el RICE: hay que ensayarlo y aplicarlo con consistencia ante las primeras faltas, para que deje de ser un texto y se vuelva la forma habitual de actuar. La tabla siguiente resume ese flujo.

Herramienta — Flujo de debido proceso ante una falta:

Paso	Qué se hace
1. Conocer y registrar	Se toma conocimiento del hecho y se activa el protocolo del RICE, dejando registro.
2. Proteger	Si corresponde, se adoptan medidas de protección para la persona afectada (la suspensión, como resguardo, no puede superar 15 días hábiles).
3. Investigar	Investigación imparcial, proporcional, confidencial y célere. Si hay estudiantes involucrados, el plazo máximo es de dos meses.
4. Escuchar	Se garantiza el derecho a ser oído y a presentar descargos, al estudiante y a su familia.
5. Resolver	Se aplican medidas formativas y/o disciplinarias proporcionales a la falta, fundadas y sin discriminación por discapacidad o NEE.
6. Notificar y revisar	Se notifica la decisión y se permite pedir su reconsideración; se archiva la evidencia del proceso.

POR QUÉ LO FORMATIVO Y RESTAURATIVO FUNCIONA

El giro que pide el reglamento —de la sanción a la medida formativa y restaurativa— tiene respaldo empírico. Las revisiones sobre prácticas restaurativas en escuelas muestran mejoras en el clima y reducción de las sanciones excluyentes cuando se aplican de forma sostenida y con apoyo

Paso	Qué se hace
	(Darling-Hammond et al., 2020), y los programas de prevención del acoso bien implementados reducen el acoso y la victimización (Gaffney et al., 2019). El debido proceso no es solo una garantía jurídica: es, en sí mismo, una lección de convivencia.

Paso 6. Conducir el proceso participativo, que no sea un trámite de firma

La ley pide que el Plan y el reglamento se construyan y actualicen con la participación de la comunidad (art. 16 H), y que el director los sancione. La diferencia entre una participación real y una simbólica define si las reglas se van a cumplir: lo que la comunidad ayuda a construir, lo cuida; lo que recibe ya terminado, lo archiva.

Cómo hacerlo. Ordene el proceso con la herramienta H-25 («Ruta de participación»): convocar y explicar el sentido, escuchar a cada estamento (encuestas, jornadas, cabildos por curso), deliberar en el Consejo Escolar, devolver a la comunidad qué se recogió, y recién entonces aprobar. El paso que más se olvida es el de devolver: participar sin recibir respuesta desgasta más que no participar.

Paso 7. Informar y entregar el Plan y el reglamento a la comunidad

De poco sirve un buen reglamento si nadie lo conoce. La ley obliga a informar a toda la comunidad, al inicio de cada año escolar, sobre el Plan y el reglamento, y a entregarlos a las familias en la matrícula o su renovación, dejando constancia de que los recibieron (art. 16 G). La consecuencia práctica es importante: si la escuela cumple con informar, nadie podrá alegar después que «no sabía» las normas.

Recomendación. No entregue un tomo de cincuenta páginas que nadie leerá. Acompañe el reglamento con una versión resumida y clara —las reglas esenciales en una o dos páginas— y guarde el registro de entrega; esa síntesis es la que de verdad llega a las familias.

Paso 8. Instalar en paralelo los protocolos laborales

Esta ley no solo protege a los estudiantes: también a los adultos. En paralelo al Plan y al reglamento, el sostenedor debe instalar los protocolos para prevenir, investigar y sancionar el acoso laboral, el acoso sexual y la

violencia en el trabajo —modificando el Estatuto Docente y el de los asistentes de la educación— y evaluar los riesgos psicosociales del establecimiento. Cuando la agresión a un trabajador proviene de estudiantes o apoderados, el caso se coordina, además, con la normativa laboral (Ley N.º 21.643, «Ley Karin»).

Cómo hacerlo. Revise con el sostenedor que existan los protocolos laborales y el canal para denunciar, y programe la evaluación de riesgos psicosociales. Es un frente que se olvida con frecuencia, y su ausencia es una de las infracciones más fáciles de detectar en una fiscalización.

ORIENTACIÓN — Parvularia y establecimientos pequeños

Recuerde que a los niños y niñas de parvularia no se les aplican medidas disciplinarias por convivencia, y que los establecimientos pequeños, rurales, hospitalarios o en contexto de encierro tienen reglas especiales para el cargo de coordinador. Adapte la ruta a su realidad.

El largo plazo y sus desafíos: que el buen trato sea cultura (18 meses o más)

Cumplido el plazo legal, empieza lo más difícil y lo que esta ley busca de verdad: que el buen trato deje de ser un capítulo del reglamento y se vuelva la manera cotidiana de tratarse en la escuela. El desafío de largo plazo tiene tres frentes. El primero es sostener lo instalado cuando ya no hay una fecha que apure: mantener el equipo activo, las reuniones vivas y el debido proceso aplicándose con la misma seriedad el segundo y el tercer año. El segundo es el más silencioso: cuidar la salud mental y el bienestar de la comunidad —el contenido de prevención de conductas suicidas del Plan no es un protocolo que se archiva, sino una práctica que se articula con la red de salud y se revisa (herramienta H-26 «Plan de bienestar: detección y derivación»). El tercero es dejar instalada la revisión participativa del RICE al menos cada cuatro años (art. 16 H) como una rutina, no como una emergencia.

Sostener el equipo. El primer año hay energía; el segundo y el tercero, la prueba de fuego. Mantenga la reunión periódica del equipo en el calendario, rote responsabilidades para evitar el desgaste de una sola persona y celebre en público los casos bien resueltos: el reconocimiento sostiene la tarea tanto como el mandato.

Cuidar la salud mental como práctica, no como protocolo. El contenido de bienestar y prevención de conductas suicidas del Plan no es un

documento que se archiva: es un circuito de detección y derivación que se ensaya, se articula con la red de salud del territorio y se revisa al menos una vez al año (herramienta H-26). Ante una situación real, active la red de salud y no actúe en solitario.

Medir para no perder el rumbo. Elija pocos indicadores de práctica —no de papeleo— y sígalos con el «Tablero de indicadores» (H-22): clima que mejora en el termómetro, casos atendidos con cierre, denuncias que llegan por el canal confidencial. Lo que se mide y se conversa, se sostiene.

La señal de que el cambio se consolidó no está en una carpeta, sino en escenas: un conflicto que se resuelve conversando antes de escalar, una familia que confía en el procedimiento, un funcionario que sabe que hay una vía que lo protege. Cuando esas escenas se vuelven lo normal, la cultura cambió.

EL DESAFÍO DE FONDO — No confundir el hito con la meta

Cerrar los nueve meses con el equipo creado, el Plan rediseñado y el RICE actualizado es un hito necesario, pero no es la meta. La meta es que, tres años después, un estudiante en conflicto encuentre una respuesta formativa y no punitiva, y que un funcionario que sufre maltrato sepa que hay un procedimiento que lo protege. Eso no lo garantiza ningún documento: lo garantiza el uso sostenido de lo que el documento ordena.

LA RUTA EN ACCIÓN • Escuela Los Aromos

Un establecimiento urbano subvencionado, de unos 600 estudiantes de básica y media, con un reglamento centrado en faltas y sanciones y un encargado de convivencia que hacía lo que podía entre otras funciones.

Diagnóstico. El equipo directivo dedicó una jornada a las cuatro preguntas. Descubrieron que el Plan de Gestión existía, pero nadie lo había abierto en el año; que el reglamento describía castigos, pero no un debido proceso claro; y que, en la encuesta breve, la mayoría de los estudiantes no sabía a quién acudir ante un problema. Lo anotaron sin adornos: el clima seguía siendo punitivo.

Corto plazo — partir. Homologaron a la encargada actual como coordinadora, ahora con jornada completa y un descriptor de cargo por escrito, y constituyeron el equipo con un día fijo de reunión, los martes a primera hora. Lo comunicaron a la comunidad. La primera prueba llegó pronto: un grupo hostigaba a una compañera por un chat. En vez del castigo automático, el equipo acogió, protegió y conversó. Se notó, y la sala de profesores empezó a mirar distinto al equipo.

Mediano plazo — instalar. Durante el verano rediseñaron el Plan traduciendo cada contenido en dos acciones con responsable y fecha, y

reescribieron el reglamento con los doce contenidos, una tabla de faltas graduada y un flujo de debido proceso. No lo hicieron a puertas cerradas: recogieron la voz de los cursos en cabildos y la de las familias en dos reuniones, y devolvieron qué se había incorporado. En marzo entregaron el reglamento en la matrícula, con una versión resumida de dos páginas.

Largo plazo — sostener. Dos años después, un conflicto entre dos cursos se resolvió con una conversación restaurativa antes de escalar a sanción. La dupla psicosocial tenía un circuito de derivación acordado con el consultorio del sector. El termómetro de convivencia, que se aplicaba cada trimestre, venía subiendo. El buen trato había dejado de ser un capítulo del reglamento para volverse la forma habitual de tratarse.

7.2 Implementar la Ley N.º 21.801 (dispositivos móviles)

Es la ley más urgente en términos de plazo: la actualización del reglamento venció el 30 de junio de 2026, por lo que ya es exigible. Su implementación se apoya en el mismo reglamento interno de la Ley N.º 21.809, de modo que no se trata de un proceso aparte, sino de una sección del RICE integrado. Pero conviene no engañarse: regularizar el reglamento es lo urgente; cambiar la cultura del patio es lo importante, y eso toma bastante más que actualizar un texto.

El diagnóstico: qué dice el reglamento y qué pasa en el patio

El diagnóstico de esta ley tiene dos capas. La primera, formal y rápida: ¿el reglamento vigente ya incorpora la prohibición del uso durante la jornada, las cinco excepciones, el procedimiento para tramitarlas, las consecuencias del incumplimiento y un protocolo de retención que no autoriza a revisar el contenido? Si falta cualquiera de estos elementos, la escuela está en incumplimiento y ese es el primer foco. La segunda capa es la real: ¿qué pasa hoy en los recreos y en la sala? ¿Los estudiantes están permanentemente conectados? ¿Hay algo que hacer en el patio si se guarda el teléfono? Sin esa segunda mirada, la escuela corre el riesgo de prohibir sin ofrecer nada a cambio, que es la forma más segura de que la regla no se cumpla.

La capa formal (una tarde de trabajo). Tome el reglamento y verifique, uno a uno, cinco elementos: la prohibición del uso durante la jornada, las cinco excepciones, el procedimiento para tramitarlas, las consecuencias del incumplimiento y un protocolo de retención que no autorice a revisar el

contenido. Las herramientas H-3 y H-9 traen la lista completa. Cualquier elemento que falte es una tarea urgente.

La capa real (una semana de observación). Mire el patio con ojos nuevos durante una semana: ¿cuántos estudiantes están con el teléfono en el recreo? ¿Qué hacen los que no? Pregunte a algunos docentes cuánto interrumpe el celular en clases. Esa foto del punto de partida es la que luego permite mostrar el cambio.

CONSEJO PRÁCTICO — No prohíba en el vacío

El error más común de esta ley es aplicar la prohibición sin haber mirado antes qué ofrece el patio a cambio. Antes de anunciar la regla, tenga lista al menos una alternativa concreta de recreo. Prohibir y, el mismo día, abrir una caja de juegos cambia por completo cómo se recibe la norma.

Por dónde partir: regularizar y dar sentido a la regla (0-6 meses)

Como el plazo ya venció, el arranque de esta ley es doble: regularizar de inmediato el reglamento y, al mismo tiempo, instalar la regla con sentido para que no sea letra muerta. Son tres pasos.

Paso 1. Regularizar el reglamento sin demora

Como el plazo del reglamento venció el 30 de junio de 2026, este paso es de cumplimiento inmediato. La regla vive dentro del mismo RICE de la Ley N.º 21.809, como una sección más, siguiendo las instrucciones de la Superintendencia (Resolución/Circular N.º 181). No es un documento aparte.

Cómo hacerlo. Use la plantilla de la herramienta H-9 y deje por escrito la regla general (por ejemplo, dispositivos guardados durante la jornada), los espacios o momentos permitidos, las cinco excepciones, el guardado y la custodia, la retención sin revisión y la respuesta formativa ante el incumplimiento. Valide con la comunidad antes de aplicarla.

Recomendación. Expresa la regla en una sola frase que todos puedan recordar y repita el detalle en el reglamento. Las reglas simples se cumplen; las largas se olvidan.

Paso 2. Definir el procedimiento de las cinco excepciones

La ley permite cinco excepciones —necesidades educativas especiales, emergencia o catástrofe, salud, uso pedagógico, y seguridad personal o familiar—. Lo que evita la arbitrariedad no es la lista, sino el procedimiento:

para cada excepción, quién la solicita, qué la acredita, quién la autoriza y cómo se registra. La tabla siguiente ordena ese procedimiento.

Herramienta — Procedimiento de las cinco excepciones:

Excepción	Quién solicita y qué acredita	Quién autoriza	Registro
a) Necesidades educativas especiales	La familia, con certificado de un profesional competente.	Director (expreso)	Ficha del estudiante
b) Emergencia, desastre o catástrofe	Opera por su propia naturaleza.	No requiere trámite previo	Constancia posterior
c) Enfermedad o condición de salud	La familia, con certificado médico.	Director (expreso)	Ficha con resguardo de privacidad
d) Uso pedagógico	El docente, según la actividad curricular o extracurricular.	Director (curriculares)	En la planificación de la actividad
e) Seguridad personal o familiar	La familia, de forma fundada y temporal.	Director (expreso)	Ficha con vigencia definida

Recomendación. Use una ficha breve por estudiante (tipo de excepción, documento que la acredita, autorización con fecha, vigencia) y guárdela con resguardo de privacidad. Así la escuela responde rápido y de manera uniforme, y evita decisiones caso a caso que parezcan injustas.

Paso 3. Escribir el protocolo de retención sin revisión

Si el reglamento contempla retener un dispositivo, el punto más delicado es la privacidad. Retener no autoriza a revisar el contenido: el protocolo debe dejarlo por escrito, para proteger tanto al estudiante como a la escuela.

PROTOCOLO — Retención sin revisión de contenido

Si el reglamento contempla retener temporalmente un dispositivo, el protocolo debe dejar por escrito que la retención no habilita a revisar mensajes, fotos ni aplicaciones. Se guarda el aparato de forma segura, se registra la entrega y la devolución, y se resguarda la privacidad del estudiante. Revisar el contenido no está autorizado por esta ley.

Con el reglamento en regla, llega la victoria temprana de esta ley, quizás la más agradecida de las tres: un patio con algo que hacer. Basta con instalar en

los recreos alternativas simples de juego e interacción —material de patio, juegos dirigidos rotativos— para que la prohibición deje de sentirse como un castigo y empiece a percibirse como un cambio que mejora la vida escolar. Este arranque se integra de forma natural con los recreos activos de la ley de movimiento, de modo que un mismo esfuerzo sirve a dos leyes.

El mediano plazo: consecuencias justas y ciudadanía digital (6–18 meses)

Con el reglamento en regla y el patio en movimiento, el mediano plazo avanza en tres pasos —además de consolidar los recreos que arrancaron en el corto plazo—. La idea de fondo es que la prohibición sola no educa: enseña a guardar el teléfono en la escuela, pero no a convivir con él. La formación es la que trabaja el uso saludable, dentro y fuera del aula.

Paso 4. Afinar consecuencias formativas y la autonomía en educación media

Una regla sin consecuencias claras se erosiona; una regla con castigos desproporcionados genera resistencia. El equilibrio está en consecuencias formativas y proporcionales, que enseñen en vez de solo penar. Y en educación media aparece un matiz importante: la ley reconoce la autonomía progresiva de los adolescentes, de modo que el reglamento puede definir espacios, horarios o actividades en que el uso esté autorizado.

Cómo hacerlo. Defina una respuesta gradual y formativa ante el incumplimiento, evitando la escalada de sanciones. En media, decida con criterio y con participación de los estudiantes si se abren espacios acotados de uso, siempre con procedimientos y consecuencias definidos. Un estudiante de IV medio no es un párvulo: tratar igual a ambos suele fracasar.

Paso 5. Consolidar los recreos con alternativas de juego

Lo que en el corto plazo fue una victoria temprana, en el mediano se vuelve rutina estable. Los recreos con alternativas de juego e interacción social dejan de ser una iniciativa aislada y pasan a estar planificados, con materiales, zonas y responsables. Aquí la ley del celular y la del movimiento se encuentran: los mismos recreos activos sirven a ambas.

Cómo hacerlo. Apóyese en la herramienta H-19 («Diseño de recreos activos e inclusivos»): defina zonas con opciones variadas, deje los materiales a mano y asigne monitores por turno, incluidos estudiantes. Rote las actividades para que no se agoten.

Paso 6. Programar la formación en ciudadanía digital

Es el paso más de fondo y el que la ley eleva a principio: junto con prohibir, educar. La formación en ciudadanía digital trabaja la atención, el descanso, la privacidad y el buen trato también en lo digital, con los objetivos de aprendizaje propios de básica y de media, y sumándose a la campaña estatal anual.

Cómo hacerlo. Use la herramienta H-18 («Guía de ciudadanía digital»): elija un tema por mes, con una actividad breve y concreta, e involucre a las familias con un mensaje o una reunión corta. La meta no es asustar, sino formar criterio para usar la tecnología con libertad y cuidado.

LO QUE MUESTRA LA EVIDENCIA SOBRE PANTALLAS Y APRENDIZAJE

La presencia del teléfono compite por la atención incluso cuando no se usa, y su sola cercanía reduce la capacidad cognitiva disponible (Ward et al., 2017). En rendimiento, la restricción del uso en la escuela se asoció a mejoras, sobre todo en los estudiantes con peores resultados (Beland & Murphy, 2016). La relación entre pantallas y bienestar adolescente, en cambio, es real pero de tamaño modesto y matizado (Orben & Przybylski, 2019): por eso la ley combina prohibir con educar, y no confía todo a una sola medida.

CONSEJO PRÁCTICO — La regla en una frase

Acuerde con la comunidad una regla del celular expresada en una sola frase clara (por ejemplo: “durante la jornada, el teléfono va guardado, salvo excepción autorizada”). Las reglas simples se cumplen; las reglas largas se olvidan. El detalle vive en el reglamento; la frase vive en la cultura.

El largo plazo y sus desafíos: del control a la autonomía (18 meses o más)

El desafío de largo plazo de esta ley es dejar de depender del control para apoyar la autorregulación. Una escuela que solo logra que se cumpla la norma mientras hay un adulto vigilando no ha cambiado su cultura digital; solo la ha suspendido durante la jornada. La señal de que el cambio se consolidó es doble: por un lado, que los recreos sin pantallas se sostengan por su propio atractivo y no por la amenaza de la sanción; por otro, que la conversación con las familias sobre el uso de dispositivos —dentro y fuera de la escuela— sea habitual y no un conflicto. El mayor riesgo en este horizonte es la fatiga: que, pasado el impulso inicial, el patio vuelva de a poco a llenarse de teléfonos porque se dejó de ofrecer alternativas. Sostener el cambio exige mantener vivas las actividades del recreo tanto como la regla escrita.

Del control a la autorregulación. La meta no es que el estudiante no pueda usar el teléfono, sino que aprenda cuándo sí y cuándo no. Apoye ese tránsito con acuerdos co-construidos por curso y familias (herramienta H-17), que se sienten propios y se cumplen mejor que una prohibición impuesta.

Sumar a las familias, no enfrentarlas. El uso de pantallas fuera de la escuela es terreno de las familias. Conversar con ellas de forma habitual —no solo cuando hay un problema— sobre horarios, descanso y sueño convierte un posible conflicto en una alianza. La escuela orienta; el hogar decide en su espacio.

EN LA PRÁCTICA — La prueba de que el cambio se consolidó

Hay una señal simple de que la cultura digital cambió: que los recreos sin pantallas se sostengan por su propio atractivo y no por la vigilancia de un adulto. Si al retirar la supervisión el patio se vacía de juego y se llena de teléfonos, el cambio era de fachada. Si el juego se mantiene, la escuela ganó.

LA RUTA EN ACCIÓN • Liceo Río Claro

Un liceo de enseñanza media, donde el uso del celular era permanente y la primera reacción de muchos docentes fue temer que prohibirlo generara una rebelión.

Diagnóstico. Revisaron el reglamento y encontraron que ya prohibía el celular, pero no tenía definidas las excepciones ni, sobre todo, un protocolo de retención que resguardara la privacidad. Una semana de observación confirmó lo evidente: en los recreos casi nadie levantaba la vista de la pantalla.

Corto plazo — partir. Regularizaron el reglamento y acordaron una regla en una frase: «durante la jornada, el teléfono va guardado, salvo excepción autorizada». Definieron las cinco excepciones con una ficha simple y dejaron por escrito que retener un aparato no autoriza a revisar su contenido. El mismo día en que anunciaron la regla, sacaron al patio una mesa de ping-pong y cajas con material de juego. La prohibición se recibió como un cambio, no como un castigo.

Mediano plazo — instalar. Afinaron las consecuencias para que fueran formativas y, reconociendo que trataban con adolescentes, acordaron con el centro de estudiantes un horario acotado de uso en un patio determinado. En paralelo, empezaron la formación en ciudadanía digital con un tema al mes — atención, descanso, privacidad, buen trato digital— con actividades breves y un mensaje a las familias.

Largo plazo — sostener. Un año más tarde, los recreos seguían teniendo juego aunque no hubiera un inspector vigilando. Muchas familias habían adoptado un acuerdo de uso en casa, conversado con el liceo. La escuela había

pasado del control a apoyar la autorregulación: los estudiantes sabían cuándo sí y cuándo no, y eso valía más que cualquier requisa.

7.3 Implementar la Ley N.º 21.778 (movimiento)

Es la única de las tres que todavía no rige: comienza en el año escolar 2027, de forma gradual (primero parvularia y 1.º a 4.º básico; en 2028, de 5.º básico a IV medio). Esa gradualidad es una ventaja, no una excusa para postergar: convierte a 2026 en un tiempo valioso de preparación y permite integrar el movimiento desde ya con las otras dos leyes, sobre todo con los recreos activos de la ley de dispositivos. La escuela que use bien este tiempo llegará a 2027 con el camino andado; la que espere las orientaciones ministeriales para recién empezar, llegará tarde.

El diagnóstico: espacios, tiempos y hábitos con que se cuenta

El diagnóstico de esta ley es el más concreto de los tres, porque mira recursos físicos y tiempos. Las preguntas son directas: ¿con qué espacios cuenta la escuela —patios, multicancha, salas, pasillos— y en qué estado? ¿Qué materiales hay y cuáles habría que conseguir? ¿Cómo está hoy distribuida la jornada y dónde caben, de manera realista, los sesenta minutos de movimiento sin reducir el currículum ni reemplazar Educación Física? Y una pregunta de cultura: ¿qué tan instalado está hoy el movimiento en la escuela, o el recreo es solo tiempo de pantalla y de estar sentados? Este diagnóstico se puede hacer con una recorrida por los espacios y una mirada al horario; no requiere instrumentos complejos.

Los espacios. Recorra patios, multicancha, gimnasio, pasillos y salas, y anote cuáles se usan, cuáles quedan vacíos y en qué estado están. Muchas veces el espacio existe, pero nadie lo había mirado como lugar de movimiento.

Los materiales. Haga un inventario simple de lo que hay (balones, cuerdas, conos, juegos de patio) y de lo que faltaría. No hace falta comprar mucho: buena parte del juego activo se hace con materiales básicos.

Los tiempos. Mire el horario con lápiz en mano: ¿dónde caben, de manera realista, los sesenta minutos —en recreos, pausas entre bloques, transiciones— sin reducir el currículum ni tocar la clase de Educación Física?

La cultura. Observe un par de recreos: ¿los estudiantes se mueven y juegan, o el patio es tiempo de estar sentados y mirar la pantalla? Esa foto marca cuánto hay que empujar el cambio.

CONSEJO PRÁCTICO — Aproveche 2026 como año de ensayo

Como la ley recién rige en 2027, tiene el lujo de ensayar sin presión de fiscalización. Use este tiempo para probar distribuciones, ver qué funciona en su patio y formar al equipo. La escuela que llega a 2027 habiendo ensayado parte con una ventaja enorme sobre la que recién empieza a organizarse.

Por dónde partir: las pausas activas, la victoria temprana perfecta (0-6 meses)

Aunque la ley no obligue hasta 2027, hay mucho que la escuela puede —y conviene— hacer desde ya. El corto plazo tiene dos pasos: uno que rinde de inmediato y casi sin costo, y otro que deja el diseño listo para 2027.

Paso 1. Instalar las pausas activas desde ya

La pausa activa —tres a cinco minutos de movimiento entre bloques de clase— es la victoria temprana perfecta: es gratis, no requiere espacios especiales, cualquier docente puede guiarla y, además, ayuda a recuperar la atención del curso. Empezar por aquí instala el hábito del movimiento antes de que la ley obligue, y prepara a la comunidad para lo que viene.

Cómo hacerlo. Acuerde con los docentes una o dos pausas activas por jornada y déjelas en la rutina, no a la improvisación. El «Menú de pausas activas» de la herramienta H-12 trae ejemplos listos para usar. Invite a estudiantes a guiarlas por turnos: el protagonismo sostiene el hábito.

Paso 2. Diseñar el mapa de los 60 minutos

Sobre el diagnóstico de espacios y tiempos, el segundo paso es armar un mapa realista de cómo llegar a los sesenta minutos diarios, sumando distintos momentos de la jornada sin reducir el currículum ni reemplazar Educación Física. No es una hora nueva: son minutos que se juntan de a poco.

Herramienta — Mapa de los 60 minutos (ejemplo de distribución):

Momento de la jornada	Actividad sugerida	Minutos
Recreo de la mañana	Juego dirigido de patio (rotativo por	15

Momento de la jornada	Actividad sugerida	Minutos
	curso).	
Entre bloques de clases	Dos pausas activas de 5 minutos (estiramiento, ronda).	10
Recreo largo / almuerzo	Juego libre guiado o mini-torneo.	20
Dentro de clases	Dos activaciones cognitivas en movimiento de 5 minutos.	10
Cierre de jornada	Ronda, baile o actividad breve de relajación activa.	5
Total diario	Movimiento distribuido, adicional a Educación Física.	60

Recomendación. Empiece con una meta mínima y progrese; no intente los sesenta minutos de golpe. Lo importante es la tendencia sostenida, no un día perfecto. Use el planificador de la herramienta H-11 para asignar minutos y responsables a cada momento.

EN LA PRÁCTICA — Las pausas activas rinden doble

Las pausas activas de 3 a 5 minutos entre bloques de clase son la forma más fácil de sumar minutos y, además, ayudan a recuperar la atención del curso. Son gratis, no requieren espacios especiales y cualquier docente puede guiarlas. Empiece por ahí.

El mediano plazo: institucionalizar los 60 minutos con inclusión (6–18 meses)

El mediano plazo transforma el ensayo en una rutina institucional. Aquí el mapa de los sesenta minutos deja de ser un ejemplo y se vuelve la manera real en que la escuela organiza su día. Son cuatro pasos, y dos de ellos —la inclusión y la capacidad del personal— son los que deciden si el mapa se cumple o se queda en el papel.

Paso 3. Anclar el movimiento en el plan de gestión de la convivencia

La ley pide que las actividades de movimiento se incluyan, al menos, en el plan de gestión de la convivencia (art. 3). No es un detalle administrativo: significa que el movimiento no se gestiona por un carril separado, sino dentro del mismo instrumento que integran la convivencia y los dispositivos. Para la escuela es una buena noticia: un solo plan, conducido por el mismo equipo, en lugar de tres.

Cómo hacerlo. Incorpore el mapa de los sesenta minutos y el banco de actividades como una línea del Plan de Gestión, con responsable y calendario, y no como un documento aparte que competiría por el mismo tiempo.

Paso 4. Asegurar la inclusión desde el diseño

Es el cuidado más importante de esta ley. Todos los estudiantes deben poder participar en igualdad de condiciones, y ni la enfermedad, ni la discapacidad, ni ninguna causa de la ley antidiscriminación pueden dejar a nadie fuera (art. 8). La inclusión no es una adaptación de última hora: se piensa desde el momento en que se diseña cada actividad.

Cómo hacerlo. Con la herramienta H-19, piense cada actividad en tres niveles de participación (más activo, intermedio y de baja intensidad) y ofrezca roles alternativos: quien no puede correr puede animar, arbitrar, registrar o participar en un juego de mesa activo. Prevea los ajustes de accesibilidad que hagan falta.

Paso 5. Formar al personal en metodologías activas

Sin docentes y asistentes preparados, el mejor mapa se queda escrito. La ley pide, además, promover la formación continua del personal en metodologías activas (art. 5), junto con poner a disposición espacios, materiales y condiciones para que el movimiento ocurra.

Cómo hacerlo. Programe instancias breves y prácticas de formación — cómo guiar una pausa activa, cómo animar un recreo, cómo incluir a todos— y apóyese en los profesores de Educación Física como referentes internos, sin que su asignatura se vea reemplazada.

Paso 6. Abrir la participación de los estudiantes

El movimiento no se impone: se construye con quienes se van a mover. La ley pide que los estudiantes participen en el diseño y la evaluación de las actividades, según su edad (art. 4). Un estudiante que ayudó a elegir el juego lo cuida; uno al que se lo impusieron, lo abandona.

Herramienta — Banco de actividades y pausas activas:

Tipo	Ejemplos	Duración
Juegos de patio	La pinta, elástico, cuerda, ula-ula, juegos	10–15 min

Tipo	Ejemplos	Duración
	tradicionales.	
Pausas activas	Estiramientos, ronda, baile corto, respiración en movimiento.	3–5 min
Activación cognitiva	Juegos de estrategia y memoria con movimiento del cuerpo.	5–10 min
Deporte recreativo	Mini-torneos, circuitos, estaciones deportivas.	20 min o más
Actividades inclusivas	Roles de arbitraje o animación, juegos adaptados a cada condición.	Variable

CONSEJO PRÁCTICO — Diseñar para todos desde el inicio

Para no dejar a nadie fuera, piense cada actividad en tres niveles de participación (más activo, intermedio y de baja intensidad) y ofrezca alternativas: quien no puede correr puede animar, arbitrar, registrar o participar en un juego de mesa activo. La inclusión no es una adaptación de última hora, sino parte del diseño.

El largo plazo y sus desafíos: una escuela que se mueve por costumbre (18 meses o más)

El horizonte largo de esta ley coincide con su entrada en vigencia por etapas, de modo que la consolidación acompaña a la propia gradualidad legal: en 2027 con los cursos menores, en 2028 con los mayores. El desafío de fondo es que el movimiento se vuelva un hábito de la escuela y no una actividad que se cumple para la fiscalización. La señal de logro es sencilla de reconocer: un patio donde moverse es lo normal, estudiantes que proponen y evalúan sus propias actividades, y sesenta minutos que ya nadie tiene que ir a buscar con un cronómetro porque están tejidos en la jornada. El riesgo, otra vez, es la rutina que se apaga: sostener este cambio pide renovar el banco de actividades, cuidar que la inclusión no se relaje y comunicar cada año a la comunidad cómo se ejecutan las actividades (art. 9), avanzando sin esperar a tener todas las orientaciones ministeriales.

Renovar para no aburrir. La rutina que no cambia se apaga. Renueve el banco de actividades cada año y rote las propuestas; el «Tablero de movimiento» (H-20) ayuda a ver qué convoca y qué no, y a cuidar que la inclusión no se relaje con el tiempo.

Comunicar cada año. Informe a la comunidad cómo se ejecutan las actividades (art. 9). No espere a tener todas las orientaciones ministeriales

para avanzar: incorpórelas cuando se publiquen, pero mientras tanto siga moviéndose.

POR QUÉ VALE LA PENA EL ESFUERZO

El movimiento no compite con el aprendizaje: lo favorece. La actividad física regular se asocia a mejoras en la función cognitiva y el rendimiento académico de niños y adolescentes (Hillman et al., 2008; Donnelly et al., 2016), y las directrices internacionales recomiendan al menos sesenta minutos diarios de actividad física para esta edad (Bull et al., 2020). Los sesenta minutos de la ley no son tiempo restado a lo académico: son una inversión en la capacidad de aprender.

LA RUTA EN ACCIÓN • Escuela Rural El Peral

Una escuela pequeña, de un solo patio de tierra y un pasillo largo, con dos balones y la convicción inicial de que «los 60 minutos son imposibles aquí». Aprovechó 2026 como año de ensayo, antes de que la ley la obligara.

Diagnóstico. Recorrieron lo que tenían: el patio, el pasillo, una sala multiuso. Hicieron un inventario de una hoja y miraron el horario buscando huecos. La conclusión fue honesta pero esperanzadora: espacio había; lo que faltaba era organizarlo. El recreo, hasta entonces, era tiempo de estar sentados.

Corto plazo — partir. Sin gastar un peso, instalaron dos pausas activas de cinco minutos entre bloques, guiadas por los propios profesores y, por turnos, por estudiantes. Con eso solo ya sumaban minutos y recuperaban la atención de los cursos. En paralelo, armaron un primer mapa de los sesenta minutos y lo fueron probando: qué funcionaba en el patio de tierra, qué en el pasillo cuando llovía.

Mediano plazo — instalar. En 2027, con la ley ya vigente para los más pequeños, anclaron el movimiento en el plan de gestión de la convivencia —no en un documento aparte— y diseñaron los recreos por estaciones, con roles para que nadie quedara fuera: quien no jugaba, animaba o arbitra. Formaron a las educadoras y asistentes en juegos simples y variados.

Largo plazo — sostener. En 2028, con la etapa que suma a los cursos mayores, el patio de tierra había dejado de ser un problema. Los propios estudiantes proponían y evaluaban las actividades, y un tablero simple mostraba cuántos participaban. Nadie andaba con cronómetro persiguiendo los sesenta minutos: estaban tejidos en la jornada. La escuela se movía por costumbre.

8. Caja de herramientas del manual

Todas las herramientas del manual, reunidas en un solo lugar para encontrarlas rápido. Cada una es una recomendación técnica del libro, construida sobre las obligaciones legales de la Primera Parte, y debe adaptarse a cada comunidad.

Herramienta	Para qué sirve	Ubicación
Rúbrica de diagnóstico 360°	Ver dónde está la escuela en cada ámbito.	§1
Tabla de metas por horizonte	Fijar objetivos de corto, mediano y largo plazo.	§2
Calendario integrado	Unir en una línea de tiempo los plazos de las tres leyes.	§3
Matriz de priorización	Decidir qué acciones van primero.	§4
Tablero de indicadores	Medir y seguir el avance.	§5
Estructura del RICE integrado	Reunir las tres leyes en un solo reglamento.	§6
Ficha de perfil del coordinador	Ajustar el cargo de convivencia al perfil legal.	§7.1
Estructura del Plan de Gestión	Traducir los siete contenidos en acciones.	§7.1
Flujo de debido proceso	Actuar con justicia ante una falta.	§7.1
Procedimiento de excepciones	Ordenar las cinco excepciones de dispositivos.	§7.2
Protocolo de retención sin revisión	Resguardar la privacidad del dispositivo.	§7.2
Mapa de 60 minutos y banco de actividades	Distribuir e inspirar el movimiento diario.	§7.3

CONSEJO PRÁCTICO — Versiones listas para usar en el toolkit

Las herramientas que este capítulo desarrolla se ofrecen, además, como fichas de dossier listas para imprimir, completar y adaptar en las «Herramientas prácticas» de la Tercera Parte. Allí encontrará, entre otras: H-1 «Diagnóstico integrado» (rúbrica y encuesta), H-2 «Matriz “un solo plan”» (metas y Plan de Gestión), H-3 «Checklist de ajuste del RICE», H-5 «Matriz de priorización» y H-4 «Mapa de roles y cuidado distribuido»; y las herramientas específicas por ley: H-9 (protocolo y excepciones de dispositivos), H-11 (planificador de 60 minutos) y H-13 (protocolo de actuación en convivencia). Para acompañar la implementación por fases de la sección 7, el toolkit suma un bloque de soporte:

Herramienta	Para qué sirve	Ubicación
H-21 «Hoja de ruta por fases», H-22 «Tablero de indicadores», y las herramientas que instalan la Ley N.º 21.809 —H-23 (cargo de coordinador), H-24 (equipo de convivencia), H-25 (participación) y H-26 (bienestar y salud mental).		

9. Checklist integrado de la Segunda Parte

El siguiente checklist resume el manual completo y permite verificar que el proceso de implementación esté cubierto en sus dos movimientos: el método común y la implementación de cada ley.

Acción del manual	Estado	Evidencia
Diagnóstico institucional 360° realizado con participación de la comunidad.		
Metas de corto, mediano y largo plazo definidas y comunicadas.		
Calendario integrado que reúne los plazos de las tres leyes.		
Prioridades y victorias tempranas identificadas.		
Indicadores definidos y ciclo de mejora en marcha.		
RICE integrado que reúne las tres leyes, con debido proceso y privacidad.		
Ley 21.809 implementada: equipo, Plan de Gestión, RICE, proceso participativo, protocolos laborales.		
Ley 21.801 implementada: prohibición y excepciones, recreos activos, ciudadanía digital, protocolo de retención.		
Ley 21.778 preparada: mapa de 60 minutos, inclusión, formación del personal, participación estudiantil.		
Un solo equipo y un solo plan conduciendo las tres implementaciones.		

Síntesis: esto es solo el comienzo

Si la escuela recorrió este capítulo, ahora tiene algo valioso: un diagnóstico honesto, metas claras, un calendario común, prioridades definidas, indicadores, un reglamento interno integrado y los cargos y procesos que la ley exige. En términos formales, está en regla. Y todo eso, además, se construyó con la comunidad. Es un logro real y necesario.

Pero conviene decirlo con toda claridad, porque es la lección más importante de este libro: haber llegado hasta aquí no significa que la escuela haya cambiado. Lo que la escuela tiene, por ahora, son papeles bien escritos, cargos creados y procesos formales cumplidos. Buenas intenciones, ordenadas y participativas, pero todavía buenas intenciones. Esto pasa casi siempre: se actualiza el discurso —el reglamento, el plan, los organigramas—, pero ese discurso no se encarna en la vida cotidiana de la organización. La sala de clases, el patio y los pasillos pueden seguir exactamente igual que antes.

NO CONFUNDIR — Actualizar el discurso no es transformar la escuela

El riesgo más común y más silencioso de toda reforma es confundir el cumplimiento formal con el cambio real. Una escuela puede tener el mejor reglamento del país y, al mismo tiempo, un patio lleno de pantallas, un clima tenso y una convivencia que no mejora. Los papeles son la condición de partida, no el resultado. Terminar este capítulo es cruzar la línea de salida, no la de llegada.

Y ahí, justamente donde muchos procesos se detienen y se declaran “terminados”, es donde empieza lo más importante. Para los equipos que lideran el cambio, la tarea real es lograr que esas declaraciones y esos ajustes formales se conviertan en una realidad viva y contextualizada en la propia escuela. Ese es el trabajo del capítulo siguiente.

Hacia el Capítulo 5

El Capítulo 5 —el más importante de esta Segunda Parte— toma todo lo que aquí quedó formalmente listo y explica, paso a paso, cómo bajarlo a la práctica: cómo convertir el buen trato escrito en conductas cotidianas, la prohibición del celular en un patio que efectivamente cambió, y los sesenta minutos planificados en una escuela que de verdad se mueve. Lo hará con sentido (leyendo el contexto y las prioridades de cada escuela), con espíritu práctico (priorizando, porque no se puede todo a la vez) y con progresividad

(por etapas, porque el cambio que proponen las tres leyes es profundo y toma tiempo). Todos los instrumentos concretos que apoyan este capítulo y el siguiente están reunidos en las «Herramientas prácticas» de la Tercera Parte, como fichas listas para imprimir, completar y adaptar.

Referencias del capítulo

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.809 (2026); Ley N.º 21.801 (2026); Ley N.º 21.778 (2025).
Textos, artículos y plazos según lo desarrollado en la Primera Parte.

Superintendencia de Educación (2026). Resolución Exenta N.º 181 (instrucciones sobre dispositivos móviles y reglamentos internos).

Ministerio de Educación (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030.

Bibliografía académica

Beland, L.-P., & Murphy, R. (2016). Ill communication: Technology, distraction & student performance. *Labour Economics*, 41, 61–76.

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). *Learning to improve: How America's schools can get better at getting better*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

Bull, F. C., Al-Ansari, S. S., Biddle, S., Borodulin, K., Buman, M. P., Cardon, G., ... Willumsen, J. F. (2020). World Health Organization 2020 guidelines on physical activity and sedentary behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54(24), 1451–1462.

Cipriano, C., Strambler, M. J., Naples, L. H., Ha, C., Kirk, M., Wood, M., Sehgal, K., Zieher, A. K., Eveleigh, A., McCarthy, M., Funaro, M., Ponnock, A., Chow, J. C., & Durlak, J. (2023). The state of evidence for social and emotional learning: A contemporary meta-analysis of universal school-based SEL interventions. *Child Development*, 94(5), 1181–1204.

Darling-Hammond, S., Fronius, T. A., Persson, H., Guckenburg, S., Hurley, N., & Petrosino, A. (2020). Effectiveness of restorative justice in US K-12 schools: A review of quantitative research. *Contemporary School Psychology*, 24, 295–308.

Donnelly, J. E., Hillman, C. H., Castelli, D., Etnier, J. L., Lee, S., Tomporowski, P., Lambourne, K., & Szabo-Reed, A. N. (2016). Physical

activity, fitness, cognitive function, and academic achievement in children: A systematic review. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 48(6), 1197–1222.

Durlak, J. A., Weissberg, R. P., Dymnicki, A. B., Taylor, R. D., & Schellinger, K. B. (2011). The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. *Child Development*, 82(1), 405–432.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4.^a ed.). Nueva York: Teachers College Press.

Gaffney, H., Ttofi, M. M., & Farrington, D. P. (2019). Evaluating the effectiveness of school-bullying prevention programs: An updated meta-analytical review. *Aggression and Violent Behavior*, 45, 111–133.

Hillman, C. H., Erickson, K. I., & Kramer, A. F. (2008). Be smart, exercise your heart: Exercise effects on brain and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 58–65.

Orben, A., & Przybylski, A. K. (2019). The association between adolescent well-being and digital technology use. *Nature Human Behaviour*, 3(2), 173–182.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 140–154.

Nota sobre este manual

Las herramientas de esta Segunda Parte (rúbrica de diagnóstico, calendario, indicadores, estructura del RICE, fichas, flujos y mapas) son recomendaciones técnicas del libro, construidas sobre las obligaciones legales desarrolladas en la Primera Parte. Antes de su uso definitivo, deben adaptarse a cada comunidad y cotejarse con la normativa vigente.

Hacer que el cambio ocurra

Del papel a la práctica: la bajada

VOZ DE LA ESCUELA (situación ilustrativa)

Un sostenedor visita una escuela orgulloso de su trabajo: el reglamento está impecable, el Plan de Gestión tiene sus siete contenidos, el coordinador de convivencia fue contratado, los protocolos están firmados. Todo en regla. Pero al salir a los pasillos ve la misma escena de siempre: estudiantes con la vista clavada en el teléfono, un recreo silencioso, un profesor que grita para hacerse escuchar. Los papeles dicen una cosa; el patio dice otra. Entre esos dos mundos —el del reglamento y el del pasillo— está el verdadero trabajo de este capítulo, y es el trabajo más difícil y más importante de toda la reforma.

1. La trampa de los papeles: por qué cumplir no es cambiar

El Capítulo 4 terminó con una advertencia que conviene repetir: tener los documentos al día no significa haber cambiado la escuela. Es un fenómeno tan común que casi se da por descontado. Frente a una nueva ley, las organizaciones actualizan su discurso —reglamentos, organigramas, planes— con rapidez y prolijidad, pero ese discurso no baja a la vida cotidiana. La declaración cambia; la práctica sigue igual. Se cumple con la forma y se pierde el fondo.

Esto no ocurre por mala fe. Ocurre porque cambiar de verdad es mucho más difícil que cambiar un documento. Un reglamento se reescribe en una tarde; una manera de convivir tarda años en transformarse, porque involucra hábitos, creencias y relaciones de cientos de personas. Y porque el cambio real, al principio, incomoda: exige aprender cosas nuevas, soltar rutinas conocidas y tolerar un período en que las cosas parecen funcionar peor antes de funcionar mejor.

EVIDENCIA — El “bajón” de toda implementación

El investigador del cambio educativo Michael Fullan describió un fenómeno que toda escuela debería conocer antes de empezar: el “bajón de la

implementación” (implementation dip). Cuando una comunidad intenta algo nuevo, es esperable una caída temporal en el desempeño y en la confianza, porque las personas están aprendiendo habilidades nuevas y dejando rutinas viejas. No es señal de fracaso: es parte del proceso. Saberlo evita el error más común —abandonar el cambio justo cuando aparece la primera dificultad— y ayuda a sostenerlo hasta que la mejora llega. (Fullan, 2007).

La nueva mirada de la convivencia educativa —la que recorre las tres leyes y la Política Nacional de Convivencia Educativa— no propone un ajuste menor, sino un cambio profundo: pasar de una convivencia entendida como disciplina a una convivencia entendida como bienestar, cuidado y aprendizaje. Un cambio así no se decreta; se construye, día a día, hasta que se vuelve costumbre.

IDEA CLAVE — Aquí empieza lo importante

El cumplimiento formal es la línea de salida, no la de llegada. La tarea real de los equipos que lideran el cambio es lograr que las declaraciones y los ajustes formales se transformen en una realidad viva y contextualizada en la propia escuela. Este capítulo entrega el camino concreto para hacerlo.

2. Tres principios para bajar el cambio a la práctica

Convertir el discurso en prácticas reales exige estrategias concretas de “bajada”. Pero esas estrategias no sirven aplicadas mecánicamente: deben organizarse en torno a tres principios que las orientan. Sin ellos, la bajada se vuelve una lista de tareas más; con ellos, se vuelve un proceso con dirección.

2.1 Con sentido: leer el contexto y las prioridades de cada escuela

No hay dos escuelas iguales, y por eso no hay una única forma de bajar el cambio. Una escuela rural, una de alta matrícula urbana y un jardín infantil parten de realidades, urgencias y recursos distintos. Bajar con sentido significa leer el propio contexto —qué duele más, qué se puede, qué valora la comunidad— y ordenar el cambio en torno a las prioridades institucionales, no a una receta externa. La misma ley se implementa distinto en cada escuela, y está bien que así sea.

2.2 Con espíritu práctico: no se puede todo a la vez

La segunda tentación, después de la del papeleo, es la del “todo al mismo tiempo”: querer instalar de golpe las tres leyes en todas sus dimensiones. El

resultado suele ser el agotamiento del equipo y el abandono a los pocos meses. Bajar con espíritu práctico significa aceptar que hay que elegir: pocas prácticas, bien instaladas, valen más que muchas a medias. Priorizar no es renunciar; es concentrar la energía donde rinde.

2.3 Con progresividad: el cambio profundo va por etapas

La tercera clave es el tiempo. Un cambio cultural no ocurre en un acto, sino en etapas que se suceden: primero se instala una práctica con esfuerzo, luego se repite con acompañamiento, después la comunidad la sostiene sola y, finalmente, se vuelve parte de la identidad de la escuela. Saltarse etapas — pedir autonomía cuando la práctica recién se instala— es la forma más segura de que el cambio no cuaje. La progresividad no es lentitud: es respetar cómo aprenden las organizaciones.

EVIDENCIA — El cambio se instala por etapas

La investigación sobre implementación de Fixsen y colaboradores (2005) mostró que llevar una práctica nueva desde la idea hasta el uso pleno atraviesa etapas sucesivas —exploración, instalación, implementación inicial e implementación plena—, y que cada una toma tiempo y requiere apoyos distintos. Intentar “saltar” a la etapa final sin recorrer las anteriores es una causa frecuente de fracaso. Este capítulo organiza la bajada respetando esa progresión.

CONSEJO PRÁCTICO — La regla del “menos, pero de verdad”

Ante la duda, elija menos. Es mejor instalar tres prácticas que la comunidad viva de verdad, que anunciar quince que nadie sostiene. El cambio real se mide por lo que ocurre en el patio, no por la extensión del plan.

3. El método de bajada, paso a paso

Los tres principios se concretan en un método de siete pasos que sirve para cualquiera de las tres leyes. Es un ciclo: se recorre para cada práctica que se quiera instalar, y luego vuelve a empezar con la siguiente.

Paso	Qué se hace	Señal de logro
1. Traducir	Convertir cada declaración (“buen trato”, “uso responsable”, “vida activa”) en conductas observables y concretas.	Se puede describir el cambio sin usar palabras abstractas.
2. Priorizar	Elegir pocas prácticas, las que más importan según el contexto de la escuela.	Hay dos o tres focos claros, no veinte.

Paso	Qué se hace	Señal de logro
3. Empezar pequeño	Probar la práctica en un curso o ciclo antes de extenderla a todo el establecimiento.	Existe una experiencia piloto de la que aprender.
4. Modelar	Que los adultos encarnen primero la práctica; el ejemplo enseña más que la norma.	Los adultos hacen lo que piden a los estudiantes.
5. Rutinizar	Convertir la práctica en un hábito con hora, lugar y responsable, hasta que se haga sin esfuerzo.	La práctica ocurre aunque nadie la recuerde.
6. Acompañar y ajustar	Observar, dar retroalimentación amable y corregir; repetir el ciclo de mejora.	La práctica mejora con el tiempo, no se abandona.
7. Hacer visible y celebrar	Mostrar los avances y reconocer a quienes los hacen posibles, para sostener el impulso.	La comunidad percibe que el cambio avanza.

El primer paso —traducir— es el más subestimado y el más importante. Mientras el cambio se exprese en palabras abstractas (“buen trato”, “uso responsable”, “vida activa”), no se puede implementar, porque nadie sabe exactamente qué hacer. La bajada empieza cuando esas palabras se convierten en conductas concretas y observables. La siguiente herramienta muestra ejemplos de esa traducción para las tres leyes.

Herramienta — De la declaración a la práctica observable (formato para completar: Herramienta H-6, en la Tercera Parte):

Ley	Lo que dice la norma	Cómo se ve en la práctica	Práctica concreta para instalar
21.809	Buen trato entre los integrantes de la comunidad.	Estudiantes y adultos se tratan con respeto y cuidado, también al corregir.	Ritual diario de saludo y acuerdos de curso contruidos con los estudiantes.
21.809	Debido proceso ante una falta.	Antes de sancionar, se escucha; la medida es proporcional y formativa.	Protocolo visible y simple; el profesor jefe acompaña a la persona afectada.
21.801	Prohibición del uso de dispositivos.	Durante la jornada el teléfono está guardado; en clases no se ven pantallas.	Rutina fija de guardado y recreos con juego que ofrecen algo mejor que la pantalla.

Ley	Lo que dice la norma	Cómo se ve en la práctica	Práctica concreta para instalar
21.801	Educación digital.	Los estudiantes aprenden a usar la tecnología con criterio y seguridad.	Unidades breves de ciudadanía digital dentro de las asignaturas.
21.778	Al menos 60 minutos de movimiento.	Hay movimiento repartido en el día, no solo en Educación Física.	Pausas activas por bloque y juegos de patio rotativos con materiales.
21.778	Participación en igualdad de condiciones.	Todos los estudiantes participan, con roles adecuados a su condición.	Actividades con roles para todos: jugar, animar, arbitrar, registrar.

CONSEJO PRÁCTICO — La pregunta que destraba todo

Cada vez que una declaración parezca difícil de implementar, hágase esta pregunta con el equipo: “Si esto estuviera pasando de verdad, ¿qué veríamos y escucharíamos en la sala y en el patio?”. La respuesta, en conductas concretas, es la práctica que hay que instalar. Convierte lo abstracto en algo que se puede hacer mañana.

4. La bajada de la Ley N.º 21.809: que la convivencia se viva

La convivencia es la ley que da estructura al resto, y también la más difícil de bajar, porque su materia son las relaciones humanas. El salto que hay que dar es claro: pasar de “tenemos un plan y un reglamento” a “así nos tratamos aquí”. No se trata de nuevas actividades aisladas, sino de instalar prácticas cotidianas que hagan visible el buen trato y conviertan el debido proceso en una experiencia real de justicia y cuidado.

El punto de partida más potente es el aula y su profesor jefe: es allí donde la convivencia se juega todos los días, y donde la mayoría de los conflictos pueden prevenirse o resolverse antes de escalar. Por eso muchas de las prácticas prioritarias apuntan al día a día del curso, más que a los grandes protocolos.

Prácticas prioritarias para la convivencia (herramientas de apoyo en la Tercera Parte: H-13 protocolo de actuación, H-14 conversación restaurativa):

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
Rituales de buen trato	Definir con cada curso uno o dos rituales (saludo, bienvenida, cierre); los adultos los modelan.	Los estudiantes los reproducen sin que se los pidan.
El profesor jefe, primer agente	Consejo de curso semanal con foco en convivencia; formación breve al profesorado.	Muchos conflictos se resuelven en el aula, sin escalar.
Prácticas restaurativas y mediación	Formar a un grupo; usar círculos de diálogo para reparar el daño.	Se repara y se aprende, no solo se castiga.
Debido proceso con sentido formativo	Protocolo simple y visible; acompañamiento a las partes; registro.	Las familias perciben que hubo justicia y cuidado.
Canal de denuncia confiable	Canal confidencial, fácil y con respuesta oportuna.	Aumentan las denuncias tempranas: la comunidad confía.
Aprendizaje socioemocional en rutinas	Momentos breves y regulares para nombrar y regular emociones.	Los estudiantes reconocen y manejan mejor sus

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
		emociones.
EVIDENCIA — La seguridad y las emociones sostienen el aprendizaje Dos hallazgos respaldan el foco de estas prácticas. Edmondson (1999) mostró que los grupos con seguridad psicológica —donde se puede hablar y equivocarse sin humillación— aprenden y mejoran más; e Immordino-Yang y Damasio (2007) mostraron que el cerebro aprende mejor en condiciones emocionales seguras. Instalar rituales de buen trato y un debido proceso justo no es “ablandar” la escuela: es construir las condiciones en que se puede aprender.		
EN LA PRÁCTICA — Un caso de debido proceso, bien bajado Ante una agresión entre estudiantes, la bajada del debido proceso se ve así: el adulto que se entera registra el hecho; el equipo adopta una medida de protección si hace falta; se escucha a las partes y a sus familias; se aplica una medida proporcional que combina lo formativo (reparar, aprender) con lo disciplinario si corresponde; y se acompaña a ambas partes. La familia no siente un castigo arbitrario, sino un proceso justo. Eso —y no el protocolo archivado— es la ley funcionando.		
CONSEJO PRÁCTICO — Empezar por los profesores jefes Si tuviera que elegir un solo punto de entrada para la convivencia, elija a los profesores jefes. Déles tiempo protegido para el consejo de curso, una formación breve y práctica, y respaldo del equipo. Cuando el aula funciona, el resto del sistema se descarga.		

5. La bajada de la Ley N.º 21.801: que el patio cambie de verdad

En dispositivos, el salto es de “prohibimos el celular en el reglamento” a “el patio efectivamente cambió”. Y aquí la trampa de los papeles es especialmente visible: una prohibición escrita que no se acompaña de rutinas, alternativas y formación no cambia nada, o peor, genera un conflicto permanente entre adultos que persiguen y estudiantes que esconden. La bajada exitosa combina tres cosas: un acuerdo claro, una rutina consistente y algo mejor que ofrecer a cambio.

La clave es no convertir a la escuela en una policía del celular. La prohibición se sostiene cuando la comunidad entiende su sentido, cuando existe una rutina simple de guardado y cuando el tiempo liberado se llena con juego, música y encuentro. El objetivo no es que el teléfono desaparezca por miedo, sino que deje de hacer falta durante la jornada.

Prácticas prioritarias para los dispositivos (herramientas de apoyo en la Tercera Parte: H-9 protocolo de dispositivos, H-10 aula enfocada):

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
Acuerdo comunitario del celular	Construir la regla con estudiantes y familias (cabildos); expresarla en una frase clara.	La regla se cumple sin conflicto permanente.
Rutina concreta de guardado	Definir dónde y cómo se guarda el teléfono; aplicarla con consistencia.	En clases no se ven pantallas.
Sostener sin ser policía	Foco formativo; consecuencias claras y proporcionales, no persecución.	Con el tiempo hacen falta menos sanciones.
Ciudadanía digital en clases reales	Unidades en las asignaturas con casos reales de uso y riesgos.	Los estudiantes discuten el uso responsable con criterio.
Llenar los recreos	Instalar juegos, música y espacios atractivos de encuentro.	El patio se ve activo y conversado, no en silencio de pantallas.
El ejemplo de los	Los adultos también guardan el	La comunidad

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
adultos	teléfono durante la jornada.	percibe coherencia, no doble estándar.
EVIDENCIA — Guardar el teléfono protege la atención El estudio «Brain Drain» de Ward y colaboradores (2017) mostró que la sola presencia del teléfono —aun apagado y a la vista— reduce la capacidad de concentración. Esto respalda la práctica concreta de guardarlo (no solo silenciarlo) durante las clases: no es una medida disciplinaria caprichosa, sino una forma de proteger un recurso escaso y valioso, la atención de los estudiantes. Explicarlo así a la comunidad ayuda a que la regla se entienda y se cumpla.		
ORIENTACIÓN — Trabajar la resistencia de familias y estudiantes La resistencia es esperable y no debe leerse como oposición malintencionada. Muchas familias temen no poder comunicarse con sus hijos; muchos estudiantes sienten que se les quita algo. Bájela con dos gestos: explicar el porqué (incluida la evidencia) y ofrecer certezas concretas —un canal para emergencias, la excepción de seguridad, la voz de los estudiantes de media en las reglas—. La resistencia disminuye cuando la comunidad entiende el sentido y no se siente pasada a llevar.		
CONSEJO PRÁCTICO — La coherencia de los adultos manda Ninguna regla del celular se sostiene si los adultos la incumplen a la vista de los estudiantes. Acuerden que, durante la jornada y frente a los cursos, los adultos también guardan el teléfono, salvo uso pedagógico. La coherencia enseña más que cualquier sanción.		

6. La bajada de la Ley N.º 21.778: que la escuela se mueva

En movimiento, el salto es de “planificamos sesenta minutos” a “la escuela efectivamente se mueve”. Esta ley tiene una ventaja: todavía no rige (comienza en 2027), así que hay tiempo para prepararla bien. Y tiene una puerta de entrada fácil y de bajo costo: las pausas activas. Instalarlas como hábito docente es, probablemente, la práctica de mayor impacto y menor esfuerzo de todo el manual.

El error a evitar es dejar el movimiento en manos de una sola persona —el profesor de Educación Física— o de un solo evento —la jornada deportiva anual—. La ley pide movimiento repartido a lo largo del día, y eso solo ocurre cuando muchas manos lo sostienen: docentes que hacen pausas activas, estudiantes que animan recreos, asistentes que acompañan el patio.

Prácticas prioritarias para el movimiento (herramientas de apoyo en la Tercera Parte: H-11 planificador de 60 minutos, H-12 menú de pausas activas y bitácora):

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
Pausas activas como hábito docente	Formar y modelar; entregar un banco de pausas de 3–5 minutos.	Los docentes las hacen sin que se las recuerden.
Monitores estudiantiles de juego	Formar estudiantes que animan y organizan los recreos.	Los recreos activos se autoorganizan.
Rotación de juegos de patio	Calendario de juegos y materiales disponibles por curso.	Hay variedad y alta participación.
Inclusión real	Diseñar cada actividad con roles y ajustes para todos.	Ningún estudiante queda al margen.
Medir minutos efectivos	Bitácora simple por curso de los minutos de movimiento.	El total diario se acerca a los 60 minutos.
Liderazgo distribuido	Responsables por ciclo o nivel, no una sola persona.	El movimiento no depende de un único animador.

EVIDENCIA — Moverse prepara al cerebro para aprender La revisión de Hillman, Erickson y Kramer (2008) documentó que la actividad
--

Práctica prioritaria	Cómo instalarla	Señal de que funciona
física se asocia a mejoras en la atención, la memoria de trabajo y el control ejecutivo. Esto da un argumento poderoso para las pausas activas: no “quitan” tiempo de clases, sino que ayudan a recuperar la atención del curso. Compartir esta evidencia con los docentes es una de las mejores formas de vencer la idea de que moverse compite con aprender.		
CONSEJO PRÁCTICO — Empezar por una pausa activa al día No intente instalar los 60 minutos de golpe. Empezar por una meta mínima y alcanzable: una pausa activa de 5 minutos por curso, una vez al día. Cuando se vuelva hábito, agregue la segunda. La progresividad, aquí, es literal: se suman minutos a medida que se suman rutinas.		

7. Un mapa de progresividad: de la instalación a la cultura

Todas las prácticas anteriores maduran atravesando las mismas etapas. Tenerlas a la vista ayuda a fijar expectativas realistas y a no confundir una etapa temprana con un fracaso. La siguiente tabla describe el recorrido.

Etapas	Foco	Qué se ve en la escuela
1. Instalación	Poner en marcha las prácticas prioritarias.	Esfuerzo visible, muchos recordatorios y algo de resistencia; es normal un “bajón” inicial.
2. Práctica guiada	Repetir con acompañamiento y ajuste.	Las rutinas se repiten con menos recordatorios; el equipo observa y corrige.
3. Autonomía	Que la comunidad sostenga sin que el equipo empuje.	Estudiantes y docentes mantienen las prácticas por iniciativa propia.
4. Cultura	Que sea “así se hace aquí”.	Los nuevos integrantes aprenden las prácticas por el ambiente, sin que haya que explicarlas.

ORIENTACIÓN — No confundir el “bajón” con el fracaso

En la etapa de instalación es normal que las cosas parezcan ir peor: hay resistencia, olvidos y esfuerzo extra. Ese es el “bajón” que anticipó Fullan, y es transitorio. El error más costoso es abandonar el cambio justo ahí, interpretando una dificultad esperable como una prueba de que “no funciona”. La progresividad pide sostener, acompañar y esperar la curva de mejora.

8. Cómo sostener el cambio y no retroceder

Instalar una práctica es difícil; sostenerla en el tiempo lo es aún más, porque las organizaciones tienden a volver a sus rutinas antiguas apenas baja la presión. Sostener el cambio no es un acto de voluntad, sino de diseño. Cinco condiciones ayudan a que lo instalado no se pierda.

- Rutinas antes que campañas: el cambio se sostiene cuando se convierte en hábito con hora, lugar y responsable, no cuando depende del entusiasmo de un mes.
- Liderazgo distribuido: si todo depende de una persona, el cambio se cae cuando esa persona falta. Repartir responsabilidades por ciclo o nivel lo hace resistente.
- Evidencia a la vista: mostrar los avances con datos simples (minutos de movimiento, denuncias atendidas, clima) mantiene el rumbo y renueva el compromiso.
- Celebrar los avances: reconocer a quienes sostienen las prácticas — docentes, estudiantes, asistentes— alimenta el impulso; el cambio no reconocido se apaga.
- Cuidar a quienes cuidan: los equipos que lideran el cambio también se cansan. Protegerlos, darles tiempo y respaldo es condición para que el cambio dure.

CONSEJO PRÁCTICO — Una revisión trimestral de la bajada

Instale una reunión breve cada trimestre con una sola pregunta: “De lo que instalamos, ¿qué sigue vivo, qué se está apagando y qué ajustamos?”. Media hora de conversación honesta, cuatro veces al año, hace más por sostener el cambio que cualquier documento.

9. Checklist de la bajada

El siguiente checklist permite verificar que el cambio no se quedó en el papel, sino que efectivamente se está bajando a la práctica. La pauta de revisión periódica está disponible, lista para aplicar, en las «Herramientas prácticas» de la Tercera Parte (H-8 «Pauta de revisión trimestral de la bajada»).

Acción de la bajada	Estado	Evidencia
Las declaraciones del Plan y del RICE fueron traducidas en prácticas observables.		

Acción de la bajada	Estado	Evidencia
Se eligieron pocas prácticas prioritarias, según el contexto de la escuela.		
Cada práctica se inició en pequeño y con los adultos modelando.		
Las prácticas se rutinizaron (hora, lugar, responsable).		
Hay acompañamiento, retroalimentación y ajuste periódico.		
La bajada de cada ley (21.809, 21.801, 21.778) tiene prácticas en marcha.		
Se definió un mapa de progresividad por etapas, con expectativas realistas.		
Existen mecanismos para sostener el cambio y no retroceder.		
HERRAMIENTAS DE ESTE CAPÍTULO Para bajar este capítulo a la práctica, la Tercera Parte (Herramientas prácticas) ofrece, listas para aplicar: H-5 «Matriz de priorización (impacto × esfuerzo)»; H-6 «Plantilla de la declaración a la práctica observable»; y H-8 «Pauta de revisión trimestral de la bajada». Cada una incluye su guía de aplicación y el instrumento listo para copiar.		

Síntesis: el cambio real

Este capítulo sostuvo una tesis incómoda pero necesaria: tener los documentos en regla es apenas el comienzo. El cambio que proponen las tres leyes —una convivencia entendida como bienestar y aprendizaje— solo es real cuando se ve y se vive en la sala y en el patio. Bajarlo exige traducir las declaraciones en prácticas observables, elegir pocas con sentido, instalarlas en pequeño y con el ejemplo de los adultos, rutinizarlas, acompañarlas con progresividad y sostenerlas con un diseño que resista el paso del tiempo y el regreso de las viejas costumbres.

Nada de esto es automático ni indoloro: habrá resistencia y habrá un “bajón” antes de la mejora. Pero es, exactamente, el trabajo que transforma una reforma legal en una escuela distinta. Ese trabajo cuenta, además, con apoyos concretos. Los instrumentos que operacionalizan todo este capítulo —fichas, formatos y protocolos listos para usar— están reunidos en las

«Herramientas prácticas» de la Tercera Parte (H-1 a H-26), referenciados a lo largo del texto por su código. El capítulo siguiente —el Capítulo 6, que cierra esta Segunda Parte— profundiza en la dimensión más humana del proceso: el liderazgo del cambio cultural, las resistencias y el compromiso. Y las cartillas de lectura fácil para cada actor de la comunidad se desarrollan también en la Tercera Parte, junto con ese toolkit. Con el porqué comprendido, el cómo diseñado, la bajada en marcha y las herramientas en la mano, la escuela deja de administrar tres leyes y empieza, de verdad, a convivir de otra manera.

Referencias del capítulo

Normativa y documentos oficiales

Ley N.º 21.809 (2026); Ley N.º 21.801 (2026); Ley N.º 21.778 (2025).
Textos y plazos según la Primera Parte.

Ministerio de Educación (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030 (enfoque formativo y participativo).

Bibliografía académica

Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). Learning to improve: How America's schools can get better at getting better. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4.^a ed.). Nueva York: Teachers College Press.

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). Implementation research: A synthesis of the literature. Tampa, FL: University of South Florida, National Implementation Research Network.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. R. (2007). We feel, therefore we learn. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A., & Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the Association for Consumer Research*, 2(2), 140–154.

Hillman, C. H., Erickson, K. I., & Kramer, A. F. (2008). Be smart, exercise your heart: Exercise effects on brain and cognition. *Nature Reviews Neuroscience*, 9(1), 58–65.

Nota sobre este capítulo

Las estrategias, prácticas y herramientas de este capítulo son recomendaciones técnicas del libro, construidas sobre las obligaciones legales de la Primera Parte y sobre evidencia verificable. Deben adaptarse al contexto y las prioridades de cada comunidad educativa. Las cartillas de lectura fácil para cada actor se entregan más adelante, en la Tercera Parte del libro.

Liderar el cambio cultural

Cuando lo que tiene que cambiar es la escuela como un todo

VOZ DE LA ESCUELA (una escena que interpela)

Conviene abrir este capítulo con una escena que interpela. Una escuela hizo todo «bien»: tiene su reglamento integrado, su coordinador de convivencia, sus protocolos, su Plan de Gestión. El equipo de convivencia trabaja sin descanso, corriendo de un caso a otro. Y, sin embargo, el clima no mejora, el patio sigue igual y los profesores sienten que la convivencia «es tema del equipo, no mío». Vista con calma, esa escuela revela algo: el problema no es que falte trabajo, es que el trabajo está mal repartido. Se le pidió a un equipo que cambiara lo que solo puede cambiar la comunidad entera. De eso trata este capítulo con que se cierra el manual: de cómo se lidera un cambio que no le toca a uno, sino a todos.

Presentación: el capítulo que cierra el manual

Los dos capítulos anteriores de esta Segunda Parte formaron, juntos, un manual de implementación. El Capítulo 4 mostró cómo preparar el cambio con la comunidad —diagnóstico, plan, reglamento, cargos, calendario—, y el Capítulo 5, cómo bajar esas decisiones del papel a la práctica con sentido, priorización y progresividad. Este capítulo cierra el manual, pero lo hace dando un paso atrás para mirar el conjunto. Ya no pregunta «qué hay que hacer» ni «cómo se hace», sino algo más de fondo: «cómo cambia una organización entera su manera de ser». Es el más reflexivo de los tres, porque se ocupa de la materia más difícil de todas, la que ningún formulario captura: la cultura.

Conviene llamarla la mirada organizacional, y explicar por qué hace falta. Un plan puede estar impecable y la escuela seguir igual; una ley puede ser plenamente exigible y las salas no moverse un milímetro. Entre el documento y la vida hay un salto que ningún protocolo cubre por sí solo, porque quien lo da no es un procedimiento, sino un cuerpo de personas con costumbres, memorias y miedos. Mirar la escuela como organización — como un sistema vivo de relaciones, y no como un organigrama de casilleros

— es lo que permite entender por qué los cambios se atascan justo donde se atascan, y qué clase de liderazgo hace falta para destrabarlos. Este capítulo es, en ese sentido, el reverso de los anteriores: si aquellos ordenaron el trabajo, este intenta comprender a quienes deben hacerlo.

Conviene volver a la premisa planteada en la introducción, porque es la clave de todo lo que sigue. Las tres leyes no son tres exigencias sueltas: son parte de un mismo rediseño de la arquitectura del sistema, inspirado por una manera de entender la convivencia que pone el foco en lo formativo y pedagógico, y que mira a la escuela como un lugar de vínculos que hay que cuidar. Y ese rediseño hace un movimiento decisivo, silencioso pero enorme: desplaza la responsabilidad.

Antes, el cuidado de la convivencia y del bienestar estaba radicado en una figura específica —el encargado de convivencia— y en el equipo de gestión. Era «su» tema, y el resto de la comunidad podía mirarlo un poco de reojo, como quien observa el trabajo ajeno. En el nuevo paradigma, el cuidado de las relaciones y de la calidad de vida es responsabilidad de toda la comunidad: del profesor jefe y del de asignatura, del asistente del patio y de quien recibe en la puerta, del estudiante que anima a un compañero y de la familia que acompaña desde la casa. Y ese desplazamiento lo cambia todo, porque un cuidado que antes cabía en un cargo ahora tiene que caber en una cultura. La pregunta de este capítulo es, entonces, muy concreta y muy exigente: ¿cómo se logra eso?

IDEA CLAVE — Lo que tiene que cambiar es la escuela como un todo

Conviene decirlo sin rodeos, porque es el corazón de este capítulo. Lo que tiene que cambiar aquí no es la función de uno o dos profesionales, ni ciertos procesos, ni unos cuantos desafíos nuevos que se agregan a la lista. Lo que tiene que cambiar es la escuela como «todo»: su manera de mirarse, de repartirse el cuidado, de conversar, de convivir. Y un cambio así no se decreta ni se delega: se lidera. A eso se dedican las páginas que siguen.

1. Un cambio adaptativo, no técnico

Para liderar bien este cambio, lo primero es entender de qué tipo de cambio se trata; y no es una pregunta menor, porque cada tipo pide un liderazgo distinto y confundirlos es la fuente de la mayoría de los fracasos. El liderazgo adaptativo, desarrollado por Ronald Heifetz y Marty Linsky, ofrece aquí una

distinción iluminadora: la diferencia entre los problemas técnicos y los desafíos adaptativos.

Un problema técnico tiene una solución conocida: alguien con la experiencia adecuada, o un procedimiento bien aplicado, lo resuelve, y una vez resuelto queda resuelto. Un desafío adaptativo es de otra naturaleza: no se arregla aplicando una receta, porque exige que las personas mismas cambien sus creencias, sus hábitos y sus maneras de relacionarse. Nadie puede hacer ese cambio por ellas; a lo sumo se las puede acompañar a hacerlo. Por eso los desafíos adaptativos son lentos, incómodos y fáciles de eludir: siempre resulta tentador convertirlos, sobre el papel, en problemas técnicos que sí sabemos resolver.

La distinción parece abstracta hasta que se la ve encarnada. Un ejemplo lo aclara: una escuela que se propuso «mejorar la convivencia» y lo tradujo, con toda su buena voluntad, en una lista de compras y de trámites: un reglamento nuevo y bien redactado, un coordinador contratado, un mural con los valores, cajas de juegos para el patio. Hizo todo eso, y lo hizo bien. Pero medio año después el patio seguía igual, los conflictos seguían llegando a la misma oficina y los adultos seguían sintiendo que la convivencia era «tema del encargado». ¿Qué había pasado? Que se resolvió con eficiencia la parte técnica y no se tocó la adaptativa: nadie cambió su manera de mirar a un estudiante en conflicto, ni de pararse frente al curso, ni de entender qué significa cuidar. Se cambió el envase y no el contenido.

La siguiente tabla ordena la distinción con ejemplos de la escuela.

Aspecto	Problema técnico	Desafío adaptativo
Qué es	Tiene una solución conocida; el problema está claro y la respuesta también.	No tiene solución de manual; exige que las personas cambien creencias, hábitos y relaciones.
Quién lo resuelve	Un experto, un cargo o un procedimiento.	Toda la comunidad, aprendiendo junta; el líder moviliza, no resuelve solo.
Ejemplo en la escuela	Actualizar el reglamento; comprar cajas de juegos; contratar al coordinador.	Que la comunidad efectivamente conviva distinto: que el buen trato y el cuidado se vivan a diario.
Error más frecuente	—	Tratar un desafío adaptativo con una solución técnica: crear

Aspecto	Problema técnico	Desafío adaptativo
		que un nuevo protocolo cambiará la cultura.

ATENCIÓN — El error más frecuente

El error más frecuente, y el más costoso, es tratar un desafío adaptativo como si fuera técnico. Se cree que redactando un nuevo reglamento o comprando materiales la cultura cambiará sola. Y no: el reglamento es la parte técnica —necesaria, pero fácil—; que la comunidad conviva distinto es la parte adaptativa —la difícil, la que de verdad importa—. Confundirlas es la receta segura del cumplimiento en el papel.

Vale la pena detenerse en por qué este error resulta tan caro. No es solo que la parte adaptativa quede pendiente; es que la energía de la comunidad se agota en la técnica y llega exhausta a lo que de verdad importa. Un equipo que dedicó tres meses a redactar reglamentos siente, con razón, que «ya trabajó mucho en convivencia», y mira con fastidio cualquier invitación a revisar cómo se trata a los estudiantes. La solución técnica no solo deja intacto el problema de fondo: a veces lo esconde, porque permite exhibir avances visibles —documentos, cargos, compras— mientras la cultura sigue exactamente donde estaba. Confundir movimiento con progreso es, quizá, el espejismo más peligroso de toda reforma.

De aquí se sigue la primera gran lección del liderazgo adaptativo, y conviene enunciarla con sus palabras: el líder debe «devolver el trabajo» a la comunidad. No en el sentido de desentenderse, sino todo lo contrario: su tarea no es resolver el problema en lugar de la gente, sino crear las condiciones para que la gente lo resuelva. Un director que intenta cargar solo con el cambio cultural termina agotado y sin resultados; uno que moviliza a su comunidad para que asuma el cuidado logra algo que ninguna persona podría lograr sola.

Devolver el trabajo tiene, además, una lógica profunda: el aprendizaje adaptativo solo ocurre en quien hace el esfuerzo de aprender. Si el director «resuelve» por todos, priva a la comunidad justamente de la experiencia que la haría cambiar. Es la misma razón por la que un buen profesor no le entrega la respuesta al estudiante que puede encontrarla: no por comodidad, sino porque la respuesta regalada no enseña. Bien entendido, el liderazgo del cambio es una forma de pedagogía —una pedagogía de adultos

— y, como toda buena enseñanza, consiste menos en dar respuestas que en sostener buenas preguntas.

CONSEJO PRÁCTICO — Devolver el trabajo, no delegar el problema

«Devolver el trabajo» no es decir «arréglenselas». Es lo contrario de abandonar. En la práctica se traduce así: en vez de llegar con la solución hecha, conviene llevar la pregunta a la comunidad («¿cómo queremos tratarnos aquí?»), darle tiempo y estructura para responderla, y sostener el proceso sin secuestrarlo. La comunidad cuida lo que ayudó a construir; no cuida lo que le llegó terminado.

2. De la responsabilidad de uno a la responsabilidad de todos

El desplazamiento de la responsabilidad —de una figura a toda la comunidad— es, en el fondo, un problema de diseño organizacional. Y tiene una consecuencia práctica que conviene mirar de frente: si la convivencia es tarea de todos, entonces el liderazgo también debe repartirse. No puede haber un cuidado distribuido con un liderazgo concentrado en una sola persona; sería una contradicción que la propia estructura haría fracasar.

Conviene entender por qué el modelo anterior —concentrar el cuidado en un cargo— fallaba estructuralmente, más allá de la buena o mala voluntad de quien lo ocupara. Una escuela que deposita toda la convivencia en una persona construye, sin quererlo, un «pararrayos»: la figura que recibe todos los conflictos, a la que todos derivan y a la que todos, llegado el caso, pueden culpar. Ese diseño arrastra tres defectos graves. Sobrecarga a una persona hasta el agotamiento; libera a las demás de un cuidado que en realidad les compete, permitiéndoles mirar hacia otro lado; y crea un punto único de falla, porque el día que esa persona se enferma, se satura o se va, la convivencia entera se cae con ella. Ningún sistema del que dependa algo importante se diseña así a propósito.

Liderar este cambio significa, por eso, pasar de un modelo en que alguien «se hace cargo» a un modelo de liderazgo distribuido, en que muchos asumen una parte del cuidado con roles claros: el profesor jefe que conoce a su curso, el asistente que lee el patio como nadie, el estudiante que anima un recreo o acompaña a un compañero, la familia que sostiene desde la casa. Distribuir no es dispersar: la idea es que cada quien cuide el pedazo de

escuela que tiene más cerca, que suele ser también el que mejor conoce y sobre el que más puede influir.

En ese nuevo diseño, el equipo de convivencia no desaparece ni pierde importancia: cambia de función, y para mejor. Deja de ser el que hace todo —una tarea imposible— y pasa a ser el que articula, forma, acompaña y sostiene a una comunidad que cuida. Su valor ya no se mide por cuántos casos resuelve con sus propias manos, sino por cuánta capacidad de cuidar logra instalar en los demás. Es, otra vez, la lógica de «devolver el trabajo»: el mejor equipo de convivencia no es el más ocupado, sino el que consigue que la escuela lo necesite menos para apagar incendios y más para pensar el rumbo.

NO CONFUNDIR — Repartir el cuidado no es diluir la responsabilidad

Conviene prevenir una confusión peligrosa: que «todos son responsables» se entienda como «nadie es responsable». No es eso. Repartir el cuidado exige más estructura, no menos: roles definidos, acuerdos claros, un equipo que articula y un director que respalda. La responsabilidad se distribuye, pero no se disuelve; se hace más densa, presente en más manos.

Para que la distribución funcione y no se convierta justamente en esa dilución, hacen falta tres condiciones que conviene asegurar desde el diseño. La primera son roles explícitos: que cada quien sepa qué se espera de él y hasta dónde llega su parte, para que nadie asuma que «eso lo hará otro». La segunda es respaldo real: tiempo, formación y la certeza de que la dirección sostiene a quien actúa, sobre todo cuando actuar incomoda. Y la tercera es articulación: alguien que teja las partes para que el conjunto no se fragmente en esfuerzos aislados que se ignoran entre sí. Repartir sin estas tres condiciones no es liderazgo distribuido; es abandono con otro nombre.

3. Cuatro miradas para conducir el cambio

Para liderar esta transformación no se parte de cero: se cuenta con cuatro cuerpos de conocimiento que han estudiado, durante décadas, cómo cambian las organizaciones y las personas. Esta sección los traduce a estrategias concretas para la escuela. La siguiente tabla los presenta; luego se desarrolla cada uno.

Marco	Idea central	Qué nos aporta para el cambio
Liderazgo adaptativo (Heifetz y Linsky)	Distinguir lo técnico de lo adaptativo y «devolver el trabajo» a la comunidad.	Enseña que el líder no carga solo el cambio: crea las condiciones para que la comunidad lo haga suyo.
Gestión del cambio (Kotter; Fullan)	El cambio sigue etapas; hay un «bajón» esperable antes de mejorar.	Ofrece una secuencia (urgencia, coalición, visión, victorias) y expectativas realistas.
Aprendizaje organizacional (Senge; Argyris)	Las organizaciones que aprenden cuestionan sus propios supuestos.	Invita a que la escuela aprenda de su práctica y no solo corrija errores en la superficie.
Economía conductual (Thaler y Sunstein; Kahneman)	Pequeños cambios en el entorno moldean la conducta.	Da palancas concretas —hacer fácil lo deseado, normas sociales, señales— para instalar rutinas.

3.1 Liderazgo adaptativo: sostener la tensión del cambio

Ya se vio su aporte central —distinguir lo técnico de lo adaptativo y devolver el trabajo—. Conviene agregar dos ideas prácticas que completan el cuadro. La primera es que todo cambio real produce malestar, porque implica pérdida: de costumbres cómodas, de certezas, de un lugar conocido, a veces de una identidad («yo siempre fui el profesor firme»). Ese malestar no es un efecto secundario que haya que eliminar, sino el terreno mismo donde ocurre el cambio; sin algo de incomodidad, nadie revisa lo que hace.

De ahí que una de las tareas más finas del líder sea regular ese malestar, mantenerlo dentro de lo que Heifetz llama una zona productiva: ni tan poco que nadie sienta necesidad de moverse —la escuela sigue en piloto automático—, ni tanto que la comunidad se sature, se paralice o se quiebre. Regular la tensión se parece a graduar la temperatura de una olla: hay que

subir el fuego para que algo se cocine, pero no tanto que se derrame. En la práctica eso significa introducir los cambios con un ritmo que la comunidad pueda sostener, nombrar en voz alta la dificultad en vez de negarla, y ofrecer sostén —tiempo, escucha, acompañamiento— justo cuando la incomodidad aprieta.

La segunda idea es que hay que proteger las voces disidentes, las de quienes incomodan señalando lo que no funciona. La reacción instintiva de toda organización es silenciar al que molesta; pero esas voces suelen anticipar los problemas que los demás todavía no ven, y acallarlas es quedarse ciego justo donde más conviene mirar. Un liderazgo maduro no confunde disenso con deslealtad: escucha al que resiste no para vencerlo, sino porque puede tener parte de razón.

3.2 Gestión del cambio: una secuencia y una advertencia

La gestión del cambio, en particular el trabajo de John Kotter, ofrece una secuencia de etapas que ordena el proceso y ayuda a no saltarse pasos que después se cobran caro; Michael Fullan, por su parte, agrega una advertencia valiosa sobre el ritmo. La secuencia, adaptada a la escuela, es la siguiente.

N.º	Etapas	En la escuela
1	Crear sentido de urgencia	Explicar por qué este cambio importa ahora, más allá de la obligación legal: nombrar lo que duele.
2	Formar una coalición conductora	Un equipo ampliado y diverso que lidere, no una sola persona; con respaldo del director.
3	Construir una visión clara	Definir con la comunidad «la convivencia que queremos», en pocas frases memorables.
4	Comunicar la visión, una y otra vez	Repetir el sentido del cambio en cada instancia; con hechos, no solo con discursos.
5	Habilitar la acción y quitar obstáculos	Dar tiempo, recursos y permiso; sacar del camino lo que impide actuar.
6	Generar victorias tempranas	Lograr cambios visibles y pronto, para mostrar que es posible.
7	Consolidar y no cantar victoria antes de tiempo	Sostener el esfuerzo cuando llega el «bajón»; profundizar en lo logrado.
8	Anclar el cambio en la	Convertir las nuevas prácticas en «así se hace aquí»,

N.º	Etapas	En la escuela
	cultura	hasta que se transmitan solas.

Estas ocho etapas no son un trámite rígido de ocho casilleros que se marcan y se olvidan, sino una lógica: primero se abre la disposición al cambio, luego se construye una dirección compartida, después se habilita la acción y por último se ancla lo logrado hasta volverlo costumbre.

De todas ellas, hay dos que la escuela suele descuidar y que conviene subrayar. La primera es la urgencia auténtica (etapa 1): no la del miedo a la fiscalización, que moviliza por un rato y enseguida se apaga, sino la que nace de nombrar lo que duele —el estudiante que lo pasa mal, el docente agotado, el clima que se enrarece— y que se enlaza con el sentido y no con la amenaza. La segunda son las victorias tempranas (etapa 6): logros pequeños, visibles y pronto que le muestran a una comunidad escéptica que el cambio es posible y que su esfuerzo rinde. En un proceso largo, esas primeras victorias son el combustible que permite llegar con ánimo a las etapas difíciles.

EVIDENCIA — Contar con el «bajón» de la implementación

Conviene recordar algo ya mencionado en la Segunda Parte, porque es clave para no rendirse: Michael Fullan (2007) describió el «bajón de la implementación», esa caída temporal en el desempeño y el ánimo que aparece cuando se intenta algo nuevo. No es señal de fracaso; es parte del proceso. La etapa 7 de Kotter —consolidar y no cantar victoria antes de tiempo— existe precisamente para sostener a la comunidad durante ese bajón, hasta que llega la mejora.

3.3 Aprendizaje organizacional: una escuela que aprende de sí misma

La tercera mirada viene del aprendizaje organizacional. Peter Senge popularizó la idea de las «organizaciones que aprenden», y Chris Argyris distinguió dos formas de aprender: corregir el error visible (aprendizaje de bucle simple) y cuestionar los supuestos que lo producen (aprendizaje de bucle doble). Una escuela que solo corrige síntomas —«apliquemos otra sanción»— aprende poco; una que se pregunta «¿por qué seguimos teniendo estos conflictos y qué de nuestra manera de funcionar los alimenta?» aprende de verdad.

La diferencia entre corregir el síntoma y cuestionar el supuesto es enorme, y se juega en las conversaciones más cotidianas. Tómese un curso con

conflictos que se repiten. El bucle simple busca la respuesta rápida: más sanciones, más vigilancia, separar a los que pelean. El bucle doble se detiene a preguntar antes de reaccionar: ¿qué tiene este curso, esta hora, este espacio, que hace que los conflictos broten aquí una y otra vez? ¿Estaremos, sin darnos cuenta, premiando la competencia y no la colaboración? ¿Habrá algo en cómo agrupamos, evaluamos o nos dirigimos a los estudiantes que los alimenta? Esas preguntas incomodan, porque suelen apuntar a la propia organización y no solo a los niños; pero son las únicas que cambian algo de raíz. Una escuela que aprende es, ante todo, una escuela dispuesta a mirarse a sí misma sin buscar de inmediato un culpable afuera.

EVIDENCIA — Sin seguridad psicológica, la escuela no aprende

Vuelvo sobre Amy Edmondson (1999), porque su hallazgo es la bisagra de todo esto: los equipos aprenden y mejoran cuando existe seguridad psicológica, es decir, cuando se puede hablar, preguntar y reconocer un error sin ser humillado. Se los digo con todas sus letras: una escuela donde el personal teme equivocarse o disentir no podrá aprender de su práctica, por muchos datos que recoja. Cuidar el clima entre los adultos no es un lujo; es la condición para que la organización cambie.

3.4 Economía conductual: cambiar el entorno para cambiar la conducta

La cuarta mirada es la más reciente y, para instalar rutinas, la más útil. La economía conductual —Daniel Kahneman, Richard Thaler y Cass Sunstein— mostró que buena parte de la conducta humana no depende de grandes decisiones racionales, sino de pequeños detalles del entorno: lo que es fácil, lo que viene «por defecto», lo que hacen los demás. Para instalar nuevas rutinas, más que convencer con discursos conviene rediseñar el entorno para que la conducta deseada sea la más fácil y natural. La siguiente tabla ofrece palancas concretas.

Palanca conductual	Cómo usarla en la escuela
Hacer fácil la conducta deseada	Reducir la fricción: cajas de juegos ya armadas en cada patio, un formulario de denuncia de dos campos, un lugar fijo para guardar el celular.
Opción por defecto	Que lo bueno sea lo que ocurre si nadie hace nada: pausas activas agendadas en el horario, recreos con juego programado.

Palanca conductual	Cómo usarla en la escuela
Normas sociales	Mostrar que «la mayoría ya lo hace»: difundir los cursos y docentes que sostienen las prácticas.
Señales y recordatorios	Carteles, íconos y rutinas visibles que recuerden la práctica en el momento y lugar justos.
Compromisos y retroalimentación	Acuerdos públicos por curso y datos visibles del avance (minutos de movimiento, clima), que renuevan el compromiso.

Vale una advertencia ética, porque el poder de rediseñar el entorno puede usarse bien o mal. Un «empujón» conductual no es una manipulación encubierta: para ser legítimo debe ser transparente —de modo que cualquiera lo reconozca si lo mira— y estar al servicio de las personas, no en su contra. Agendar pausas activas, poner las cajas de juegos a mano o hacer que denunciar tome treinta segundos son empujones que la comunidad aceptaría de buen grado si se los explicara; ahí está la prueba de que son legítimos.

La economía conductual recuerda, además, algo humilde y liberador para quien lidera: no todo se cambia convenciendo. Kahneman describió dos modos de pensar, uno rápido y automático y otro lento y reflexivo; buena parte de la conducta escolar corre por el primero, el de los hábitos y los automatismos. Diseñar bien el entorno es hablarle a ese sistema rápido, y por eso muchas veces un buen arreglo del espacio y del horario logra, sin un solo discurso, lo que años de exhortaciones no consiguieron.

CONSEJO PRÁCTICO — Hacer fácil lo correcto

El consejo más simple de esta mirada es también el más potente: hacer fácil lo que se quiere que ocurra, y difícil lo que no. ¿Se buscan recreos con juego? Que las cajas de juegos estén abiertas y a mano, no guardadas bajo llave. ¿Pausas activas? Agendadas en el horario, para que ocurran «por defecto». ¿Denuncias tempranas? Que denunciar tome treinta segundos, no un trámite. La voluntad es escasa; el buen diseño la ahorra.

4. Vencer resistencias

Ningún cambio cultural ocurre sin resistencia, y conviene subrayar algo importante: la resistencia no es el enemigo. Casi siempre es una señal —de una pérdida real, de una sobrecarga, de un miedo legítimo, de una historia de reformas que no cumplieron—. Escucharla, en vez de aplastarla, es parte

del trabajo. La siguiente tabla reúne las resistencias más frecuentes y cómo abordarlas.

Lo que se escucha	Por qué aparece	Cómo abordarla
«Esto ya lo hacíamos»	Sensación de que se desconoce el trabajo previo.	Reconocer lo hecho y mostrar la continuidad; el cambio parte de lo que ya existe.
«No tengo tiempo para una cosa más»	Sobrecarga real de los equipos.	Integrar, no agregar: sumar el cambio a lo que ya se hace y quitar algo a cambio.
«Eso es tarea del encargado de convivencia»	El viejo paradigma: el cuidado recaía en una figura.	Redistribuir con roles claros y respaldo; hacer visible que ahora es tarea de todos.
«Ya pasará, como todas las reformas»	Escepticismo por cambios anteriores que no cuajaron.	Constancia, victorias tempranas y un liderazgo que no abandona a la primera dificultad.
«El buen trato me hará perder autoridad»	El cambio se vive como pérdida (docentes).	Mostrar que el buen trato y el debido proceso refuerzan la autoridad pedagógica, no la debilitan.

EN LA PRÁCTICA — La resistencia como información

Conviene un cambio de actitud frente a la resistencia: en lugar de preguntar «¿cómo se vence esta oposición?», preguntar «¿qué está diciendo?». Detrás de un «no tengo tiempo» suele haber una sobrecarga que es real y que hay que resolver. Detrás de un «esto ya lo hacíamos» suele haber un trabajo previo que no fue reconocido. Atender lo que la resistencia revela hace más por el cambio que cualquier intento de imponerlo.

Hay una idea de esta tradición que conviene tener siempre presente: las personas no se resisten al cambio, se resisten a la pérdida. Nadie se opone a «convivir mejor»; lo que se resiste es perder el control del aula, el prestigio de la firmeza, la costumbre que daba seguridad, el tiempo que ya no alcanza. Cuando el líder identifica la pérdida concreta que hay detrás de cada resistencia, puede hacer dos cosas que la pura insistencia no permite: reconocerla con honestidad —lo que suele bajar la defensa— y, muchas veces, mitigarla con un ajuste del plan. Porque no toda resistencia se vence: parte de ella tiene razón, y escucharla mejora la reforma. Distinguir la resistencia que hay que acompañar de la que hay que atender es, quizá, el arte más difícil de conducir un cambio.

5. Construir compromiso

Hay una diferencia enorme entre cumplir y comprometerse. El cumplimiento se consigue con una instrucción; el compromiso, solo con sentido y participación. Y esta reforma no se sostiene con cumplimiento: pide compromiso, porque el cuidado de las relaciones no se puede obligar, solo se puede querer. ¿Cómo se construye ese compromiso? Con tres ingredientes que se repiten en toda la literatura y en la experiencia.

El primero es el sentido: las personas se comprometen con lo que entienden y les importa, así que hay que conectar cada cambio con el porqué —el bienestar de los estudiantes y de los propios adultos—, no con la amenaza de la fiscalización. El segundo es la participación: nadie se compromete con lo que le impusieron, y sí con lo que ayudó a construir; por eso la co-construcción que recorre todo este libro no es un gesto democrático, es una estrategia de compromiso. Y el tercero es la experiencia de logro: el compromiso crece cuando las personas ven que su esfuerzo da frutos, aunque sean pequeños; por eso las victorias tempranas y el reconocimiento importan tanto.

Detrás de estos tres ingredientes hay una regularidad que la experiencia confirma una y otra vez: las personas se comprometen con lo que sienten como propio, con lo que se saben capaces de hacer bien y con lo que las conecta con otros. Un cambio que las trata como meras ejecutoras de una orden ajena rara vez despierta compromiso; uno que les da voz, las prepara para tener éxito y las hace parte de un «nosotros» que cuida, sí lo despierta. Por eso el compromiso no se pide en una circular: se cultiva en cada gesto que le dice a un docente, a un asistente o a un estudiante que su aporte importa y que no está solo en la tarea.

IDEA CLAVE — Del cumplimiento al compromiso

Si tuviera que resumir esta sección en una frase: se puede obligar a cumplir, pero no se puede obligar a cuidar. El cuidado —que es el corazón de las tres leyes— solo nace del compromiso, y el compromiso solo nace del sentido, la participación y la experiencia de que el esfuerzo vale la pena. Un liderazgo que solo exige cumplimiento obtendrá papeles; uno que construye compromiso obtendrá una comunidad distinta.

6. Instalar nuevas rutinas

Un cambio cultural no está completo hasta que se vuelve rutina: hasta que las nuevas prácticas se hacen sin pensar, porque «así se hace aquí». Esta es la etapa que más se descuida, y por eso muchas reformas se evaporan apenas baja la presión. Instalar rutinas es, sobre todo, un trabajo de diseño —el de la economía conductual— más que de voluntad.

Conviene entender cómo se forma un hábito, porque ahí está la palanca. Una práctica se vuelve automática cuando se repite en un contexto estable, disparada siempre por la misma señal: la campana que anuncia la pausa activa, el ingreso a la sala que activa el saludo, el cierre del día que convoca al círculo de curso. La clave no está en la fuerza de voluntad —que es escasa y se agota—, sino en la constancia del contexto: misma hora, mismo lugar, misma señal, hasta que la conducta deja de exigir una decisión. Por eso las rutinas bien instaladas liberan energía en vez de consumirla: lo que antes obligaba a recordar y decidir, después simplemente ocurre.

En concreto: conviene convertir cada práctica deseada en un hábito con hora, lugar y responsable; apoyarla con señales en el entorno que la recuerden en el momento justo; hacerla la opción por defecto siempre que se pueda; y sostenerla con un liderazgo distribuido que no dependa de una sola persona. Una rutina bien instalada tiene una virtud enorme: se transmite sola a los que llegan, sin que nadie tenga que explicarla. Ese es el signo de que el cambio, por fin, se volvió cultura.

7. Un mapa para conducir el cambio: cuatro marcos, tres metas

La parte central se cierra con una síntesis que reúne todo lo anterior. Las cuatro miradas no compiten: se combinan, y cada una aporta a las tres metas del liderazgo del cambio —vencer resistencias, construir compromiso e instalar rutinas—. La siguiente matriz lo resume y puede usarse como mapa de trabajo.

Marco	Vencer resistencias	Construir compromiso	Instalar rutinas
Liderazgo adaptativo	Nombrar la pérdida y regular el malestar	Devolver el trabajo: que la comunidad se	Proteger a quienes prueban lo nuevo

Marco	Vencer resistencias	Construir compromiso	Instalar rutinas
	del cambio.	sienta protagonista.	hasta que se afirme.
Gestión del cambio	Crear urgencia y quitar obstáculos.	Coalición conductora y visión compartida.	Anclar en la cultura; consolidar tras el «bajón».
Aprendizaje organizacional	Cuestionar supuestos, no culpar personas.	Seguridad psicológica: se puede opinar y errar.	Aprender de la práctica en ciclos regulares.
Economía conductual	Reducir la fricción de lo nuevo.	Normas sociales y compromisos públicos.	Defaults, señales y hábitos en el entorno.

8. Checklist del liderazgo del cambio

El siguiente checklist ayuda a revisar si el cambio se está conduciendo como el proceso adaptativo que es, y no como un trámite técnico.

Acción del liderazgo del cambio	Estado	Evidencia
Se distinguió lo técnico (procesos) de lo adaptativo (cultura) y se abordó cada uno como corresponde.		
Existe una coalición conductora amplia, no una sola persona a cargo.		
Hay una visión de convivencia compartida y comunicada con constancia.		
Se identificaron las resistencias y se abordan con estrategia, no con imposición.		
El compromiso se construye con participación y sentido, no solo con cumplimiento.		
Las nuevas prácticas se sostienen con rutinas, defaults y señales en el entorno.		
La escuela aprende de su propia práctica en ciclos regulares y con seguridad psicológica.		

HERRAMIENTAS DE ESTE CAPÍTULO

Para conducir el cambio cultural, la Tercera Parte (Herramientas prácticas) ofrece, listas para aplicar: H-4 «Mapa de roles y cuidado distribuido»; H-7 «Guion para abordar resistencias»; y H-8 «Pauta de revisión trimestral». Cada

Acción del liderazgo del cambio	Estado	Evidencia
una incluye su guía de aplicación y el instrumento listo para copiar.		

Reflexión estratégica: liderar es cultivar, no fabricar

Conviene cerrar este capítulo —y con él, el manual— con una imagen que ilumina todo el proceso. Liderar un cambio cultural se parece más a cultivar un jardín que a fabricar una pieza. Una pieza se produce según un plano, con pasos exactos y resultados garantizados; eso es lo técnico, y de eso se ocuparon en buena medida los capítulos anteriores. Un jardín, en cambio, no se fabrica: se cultiva. Se preparan las condiciones —la tierra, el agua, la luz—, se cuida con constancia, se acepta que crece a su ritmo y que a veces, por más que uno haga bien las cosas, hay que esperar. La escuela es un sistema vivo, hecho de vínculos, y el cambio que estas tres leyes proponen es, en el fondo, un cambio en la calidad de esos vínculos.

La imagen del jardín no es un adorno; tiene consecuencias precisas para quien lidera. Significa que el resultado no se puede forzar, pero sí se puede favorecer: nadie hace crecer una planta tirando de ella hacia arriba, pero sí preparando bien el terreno y cuidándola cada día. Significa que el trabajo es sobre todo de condiciones —tiempo, confianza, seguridad para equivocarse, señales en el entorno— más que de órdenes. Y significa aceptar los ritmos: habrá estaciones de aparente quietud en que nada parece moverse y, sin embargo, algo está echando raíces bajo la tierra. El líder que entiende esto no confunde la paciencia con la pasividad, ni la lentitud con el fracaso; sabe que hay procesos que solo maduran con el tiempo y que apurarlos es arruinarlos.

Por eso el liderazgo que esta reforma pide no es el del que manda y controla, sino el del que crea las condiciones para que una comunidad florezca. Es un trabajo más humilde y más profundo: menos protagonismo y más paciencia, menos instrucciones y más confianza en la gente. Y es, a la vez, el trabajo más importante, porque ninguna ley, ningún reglamento y ninguna herramienta cambian una escuela por sí solos. Lo hacen las personas, cuando alguien las conduce con sentido. Esa es la tarea que queda al cerrar este manual, y la razón última de todo el libro: no cumplir tres leyes, sino cuidar mejor a las comunidades que educan.

Con este capítulo termina la Segunda Parte. Comprendido el porqué en la Primera Parte, diseñada la preparación en el Capítulo 4, puesta en marcha la bajada en el Capítulo 5 y asumido el liderazgo del cambio en este último capítulo, solo resta poner las ideas en manos de cada actor de la comunidad. A eso se dedica la Tercera Parte: cartillas de lectura fácil —por ley y por actor, para docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias— y un toolkit de herramientas prácticas listas para aplicar. La misma reforma, dicha en el lenguaje de cada quien y con instrumentos para llevarla a cabo.

Referencias del capítulo

Liderazgo, cambio y aprendizaje organizacional

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Boston: Harvard Business School Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston: Harvard Business Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4.^a ed.). Nueva York: Teachers College Press.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Nueva York: Doubleday.

Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.

Economía conductual

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven: Yale University Press.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

Nota sobre este capítulo

Las estrategias de este capítulo traducen marcos de liderazgo, cambio organizacional y economía conductual al contexto escolar chileno. Son recomendaciones del libro, no obligaciones legales, y deben adaptarse a la realidad y la cultura de cada comunidad. Las referencias se verificarán y ampliarán en la fase de auditoría académica.

TERCERA PARTE

Del papel al aula

Cartillas y herramientas para aplicar el cambio

Introducción a la Tercera Parte: del papel al aula

Todo este libro persigue, en el fondo, un solo objetivo: que los cambios propuestos por el nuevo marco normativo no se queden en el marco normativo. Es fácil —y frecuente— que una reforma se agote en el papel: se actualiza el reglamento interno, se redactan protocolos, se ajustan los documentos, y la escuela puede exhibir todo en regla mientras la sala y el patio siguen exactamente igual. Ese es el riesgo que esta parte quiere conjurar. Lo que buscamos no es que cambie el reglamento, sino que cambie la vida escolar; no que las leyes queden bien archivadas, sino que se noten en cómo se trata a un niño, en cómo se vive un recreo, en cómo se acompaña a un docente.

Las dos partes anteriores prepararon ese salto. La Primera Parte permitió comprender las tres leyes; la Segunda ofreció un manual para implementarlas y liderar el cambio que proponen. Esta Tercera Parte es la más práctica de todas: pone herramientas en manos de la comunidad para cerrar la distancia entre lo que la norma ordena y lo que efectivamente ocurre. Es, si se quiere, la caja de herramientas del libro.

Aquí encontrará dos tipos de recursos, pensados para usarse, no solo para leerse. Primero, un conjunto de cartillas de lectura fácil: unas explican, en lenguaje sencillo y para toda la comunidad, cada una de las tres leyes; otras

se dirigen a cada actor —docentes, asistentes de la educación, estudiantes y familias— y le muestran qué cambia para él y qué puede hacer. Después, una sección de herramientas prácticas: un toolkit de fichas listas para aplicar —pautas, plantillas, cuestionarios— que operacionalizan las recomendaciones centrales de los capítulos y las llevan a un contexto real.

Todo lo que sigue está conectado con el resto del libro. Cada herramienta responde a una recomendación concreta de algún capítulo, y a lo largo de la obra el lector encontrará llamados que remiten a estas fichas para que sepa que el instrumento existe y dónde encontrarlo. La idea es simple: que nadie tenga que inventar desde cero lo que ya está aquí, listo para adaptarse a su escuela.

LA IDEA DE ESTA PARTE

Una ley se cumple en el papel el día que se publica; una escuela cambia en el aula recién cuando las personas hacen algo distinto. Esta parte existe para acortar esa distancia: entrega cartillas que explican y herramientas que se aplican, de modo que el nuevo marco normativo no se quede en el reglamento interno, sino que llegue —de verdad— a la sala, al patio y a los vínculos de cada día.

Por qué importa lo que plantean estas leyes para la escuela y la comunidad

Antes de entregar las herramientas, conviene recordar por qué vale la pena el esfuerzo. Las tres leyes no son un trámite más: tocan aquello que hace posible —o imposible— que una escuela cumpla su misión. Cuidar la convivencia, ordenar la relación con la tecnología y devolverle al cuerpo su lugar no son metas laterales; son condiciones del aprendizaje y del bienestar de toda la comunidad.

Para los estudiantes, una escuela que cuida el buen trato, que enseña a convivir con las pantallas y que da espacio al juego y al movimiento es, sencillamente, una escuela donde se aprende mejor y se está mejor. El bienestar no compite con lo académico: lo sostiene.

Para los docentes y asistentes, un clima de respeto y una responsabilidad compartida por la convivencia alivian una carga que antes recaía sobre pocos, y devuelven sentido a la tarea de educar. Se enseña mejor en una comunidad que se cuida.

Para las familias, estas leyes son una promesa de que la escuela será un lugar seguro, sano y formativo para sus hijos, y una invitación a acompañar ese cuidado desde el hogar.

Para la comunidad y el país, una escuela que forma en el buen trato, en el uso responsable de la tecnología y en una vida activa está formando ciudadanos más sanos, más capaces de convivir y de cuidarse entre sí. Lo que se juega en el patio también se juega en la sociedad que viene.

Por eso importa no quedarse en el cumplimiento formal. El valor de estas leyes solo se realiza cuando se traducen en experiencias concretas: un conflicto que se resuelve con diálogo, un recreo que invita a jugar, un aula donde la atención no compite con el celular. Las cartillas y herramientas que siguen existen precisamente para hacer posible esa traducción.

Cartillas de lectura fácil

Las cartillas resumen, en lenguaje sencillo, lo esencial de esta reforma. Son breves y están pensadas para imprimirse, enviarse o comentarse en una reunión. Hay dos tipos, complementarios. Las cartillas por ley explican cada una de las tres leyes a toda la comunidad: qué dice, qué cambia y por qué importa. Las cartillas por actor le muestran a cada integrante —docente, asistente, estudiante, familia— qué cambia para él y qué puede hacer. Ninguna reemplaza al reglamento interno (RICE) ni a los capítulos del libro: son una puerta de entrada.

CARTILLA • LEY N.º 21.809 — CONVIVENCIA, BUEN TRATO Y BIENESTAR

Esta cartilla explica, en simple, la ley que pone el buen trato y el bienestar en el centro de la vida escolar.

¿Qué dice, en simple?

- La escuela debe promover el buen trato y el bienestar de toda la comunidad.
- Debe prevenir y enfrentar el acoso, la discriminación y la violencia.
- Fortalece el plan de gestión de la convivencia y el reglamento interno (RICE) como los instrumentos donde eso se organiza.

Qué cambia en la práctica

- La convivencia se entiende como bienestar, no solo como disciplina y sanción.
- Cuidar las relaciones pasa a ser tarea de toda la comunidad, no solo del encargado de convivencia.
- El enfoque es formativo: se enseña a convivir; el debido proceso sigue siendo una garantía.

Por qué importa para la escuela y la comunidad

Sin un clima de buen trato, el aprendizaje no ocurre bien: el cerebro aprende mejor cuando la persona se siente segura y acompañada. Una comunidad que cuida sus vínculos previene la violencia antes de que aparezca, retiene

mejor a sus estudiantes y hace más grato el trabajo de quienes enseñan. Es, además, la base sobre la que se apoyan las otras dos leyes.

PARA RECORDAR

El buen trato no es blandura ni ausencia de normas: es la condición para que una escuela pueda enseñar, cuidar y crecer. Cuidarlo es tarea de todos.

CARTILLA · LEY N.º 21.801 — DISPOSITIVOS MÓVILES

Esta cartilla explica, en simple, la ley que regula el uso del celular y otros dispositivos móviles personales en la escuela.

¿Qué dice, en simple?

- Prohíbe y regula el uso de dispositivos móviles personales en el establecimiento.
- Contempla excepciones definidas (por ejemplo, usos pedagógicos o de salud).
- Se aplica a través del reglamento interno (RICE), que fija las reglas concretas de cada escuela.

Qué cambia en la práctica

- Hay reglas comunes y claras sobre cuándo y cómo se usa el celular.
- El cambio se acompaña pedagógicamente: no se trata solo de prohibir, sino de enseñar a convivir con la tecnología.
- Los adultos también modelan el uso: el ejemplo enseña más que la norma.

Por qué importa para la escuela y la comunidad

La presencia constante del celular fragmenta la atención, desplaza el juego y las conversaciones cara a cara, y afecta el descanso. Regular su uso protege la concentración y las relaciones reales, y le da a la escuela la oportunidad de formar algo valioso para toda la vida: la capacidad de usar la tecnología con criterio, sin ser usados por ella.

PARA RECORDAR

No es una guerra contra la tecnología, sino una manera de ponerla en su lugar. Aprender a convivir con las pantallas es hoy parte de educar.

CARTILLA · LEY N.º 21.778 — 60 MINUTOS DE MOVIMIENTO

Esta cartilla explica, en simple, la ley que promueve el juego, la actividad física y el deporte dentro de la jornada escolar.

¿Qué dice, en simple?

- Busca al menos 60 minutos diarios de juego, actividad física o deporte a lo largo de la jornada.
- Incorpora el movimiento en el plan de gestión de la convivencia educativa.
- Tiene un enfoque formativo, lúdico e inclusivo, y su aplicación comienza de forma gradual desde el año escolar 2027.

Qué cambia en la práctica

- El movimiento deja de ser asunto solo de Educación Física: cruza la jornada y a toda la escuela.
- Recreos activos, pausas de movimiento y juego pasan a ser parte del cuidado y del aprendizaje.
- La meta es incluir a todos, no solo a quienes ya practican deporte.

Por qué importa para la escuela y la comunidad

Moverse mejora la salud, el ánimo y la atención, y previene problemas que hoy preocupan a las familias. Un patio activo también convive mejor: el juego enseña a esperar el turno, a acordar reglas y a cuidarse. Devolverle al cuerpo su lugar en la escuela es cuidar el aprendizaje y la salud de toda una generación.

PARA RECORDAR

El movimiento no le quita tiempo al aprendizaje: lo prepara. Un cuerpo que se mueve sostiene una mente que atiende.

Cartillas por actor

Las siguientes cuatro cartillas se dirigen a cada integrante de la comunidad y le muestran, en su propio lenguaje, qué cambia para él y qué puede hacer. Cada una distingue lo que la ley y el reglamento obligan (sección «Qué cambia») de lo que el libro recomienda (sección «Qué puede hacer»).

CARTILLA PARA DOCENTES

Esta cartilla es para usted, que enseña cada día. En pocas líneas resume qué significan las tres leyes para su trabajo en el aula, y qué puede hacer para vivirlas sin que se sientan como una carga más.

¿Qué dicen las tres leyes?

- **Convivencia y buen trato (Ley N.º 21.809):** promover el buen trato y el bienestar, y prevenir el acoso, la discriminación y la violencia.
- **Dispositivos móviles (Ley N.º 21.801):** regular y limitar el uso del celular en el establecimiento, con algunas excepciones.
- **Movimiento (Ley N.º 21.778):** al menos 60 minutos diarios de juego, actividad física o deporte dentro de la jornada.

Qué cambia para usted

- **La convivencia deja de ser solo tarea del encargado:** cuidar el buen trato en su aula es parte de su rol.
- **El foco es formativo:** enseñar a convivir, no solo sancionar; y siempre con un debido proceso justo.
- **El celular en su clase se rige por el RICE:** usted aplica esa norma con criterio pedagógico.
- **El movimiento no es solo de Educación Física:** cualquier asignatura puede sumar una pausa activa.

Qué puede hacer

- **Abra y cierre la clase con un gesto de buen trato:** un saludo, una mirada al ánimo del curso.
- **Modele el uso del celular:** guarde el suyo cuando pide guardarlos.

- **Sume una pausa activa breve** cuando note cansancio: no quita tiempo, lo devuelve en atención.
- **Observe y avise a tiempo** si algo le preocupa de un estudiante; detectar temprano evita males mayores.

PARA RECORDAR

Su manera de tratar a un estudiante enseña más que cualquier reglamento. Usted es, cada día, el primer rostro de la convivencia.

Los detalles y plazos están en el RICE de su escuela y en la Primera y Segunda Parte de este libro.

CARTILLA PARA ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Esta cartilla es para usted, asistente de la educación. Usted está donde la convivencia se juega de verdad: el patio, los pasillos, la entrada, el casino.

¿Qué dicen las tres leyes?

- **Convivencia y buen trato (Ley N.º 21.809):** promover el buen trato y prevenir el acoso, la discriminación y la violencia.
- **Dispositivos móviles (Ley N.º 21.801):** regular y limitar el uso del celular en el establecimiento.
- **Movimiento (Ley N.º 21.778):** al menos 60 minutos diarios de juego o actividad física en la jornada.

Qué cambia para usted

- **Su mirada del patio es clave:** muchas veces usted es el primero en notar un conflicto o a un niño que lo pasa mal.
- **El buen trato es responsabilidad de todos,** también suya, en cada interacción.
- **Usted apoya la norma de celulares** en los espacios comunes.
- **Usted ayuda a que los recreos inviten a moverse:** un patio bien cuidado es parte de la ley del movimiento.

Qué puede hacer

- **Salude por el nombre:** un vínculo simple previene muchos conflictos.
- **Observe el patio con intención** y avise a tiempo lo que ve.
- **Anime el juego:** a veces basta un adulto que proponga o cuide un juego.
- **Corrija siempre con respeto:** su ejemplo educa; el buen trato no está reñido con la firmeza.

PARA RECORDAR

Nadie conoce el patio y a los estudiantes como usted. Esa mirada atenta, hoy, es una pieza central del cuidado de toda la escuela.

Los detalles están en el RICE de su escuela. Ante una duda, el equipo de convivencia está para acompañarle.

CARTILLA PARA ESTUDIANTES

Esta cartilla es para ti. Te cuenta, en simple, qué dicen tres leyes nuevas que te ponen a ti en el centro. Habla de tus derechos y también de cómo puedes ayudar.

Las tres leyes, en simple

- **Tu escuela debe ser un lugar de buen trato**, sin acoso ni discriminación.
- **Hay una regla para el uso del celular** en el colegio, para cuidar tu atención y tus amistades reales.
- **Tienes derecho a moverte y a jugar**: al menos 60 minutos al día.

Qué significa para ti

- **Tienes derecho a un buen trato** y a sentirte seguro o segura.
- **Tienes derecho a moverte, a jugar** y a que los adultos te escuchen.
- **Y también tienes un rol**: cuidar a los demás y ayudar a que nadie quede afuera.

Qué puedes hacer

- **Si algo te pasa a ti o a alguien, cuéntale a un adulto de confianza**. Pedir ayuda no es acusar: es cuidar.
- **Trata a los demás** como te gusta que te traten a ti.
- **Aprovecha los recreos** para moverte, jugar y estar con tus amigos.
- **Cuando uses el celular, respeta las reglas del colegio**. Están para ayudarte a concentrarte y a estar con los demás.

PARA RECORDAR

La escuela cambia también contigo. Cuidar a los demás, jugar, y pedir ayuda cuando la necesitas: así eres parte del cambio.

*Si tienes dudas, pregúntale a tu profesor o profesora, o al equipo de convivencia.
Están para ayudarte.*

CARTILLA PARA FAMILIAS Y APODERADOS

Esta cartilla es para usted, madre, padre o apoderado. Le explica qué cambia con tres nuevas leyes y cómo puede acompañar desde el hogar. La escuela y la familia cuidan mejor cuando lo hacen juntas.

¿Qué dicen las tres leyes?

- **Convivencia y buen trato (Ley N.º 21.809):** la escuela refuerza el buen trato y el bienestar, y previene el acoso, la discriminación y la violencia.
- **Dispositivos móviles (Ley N.º 21.801):** se regula y limita el uso del celular en el establecimiento.
- **Movimiento (Ley N.º 21.778):** se promueve que niñas y niños se muevan y jueguen al menos 60 minutos al día.

Qué cambia

- **La convivencia se entiende como bienestar**, no solo como disciplina.
- **El uso del celular en el colegio** se rige por el reglamento interno (RICE).
- **El movimiento diario** pasa a ser parte del cuidado y del aprendizaje.

Cómo puede acompañar

- **Converse con su hijo o hija sobre cómo le va**, no solo en las notas: cómo se siente, cómo trata y lo tratan.
- **Apoye la regla del celular también en casa:** ayuda a la concentración, al sueño y a las relaciones cara a cara.
- **Fomente el juego y el movimiento** fuera del colegio.
- **Ante una preocupación, use el conducto regular:** el diálogo temprano resuelve mejor.

PARA RECORDAR

La escuela y la familia cuidan mejor cuando cuidan juntas. Su cercanía y su ejemplo en casa son parte del cambio.

Los detalles y canales concretos están en el RICE de la escuela de su hijo o hija.

Herramientas prácticas: una caja de herramientas para aplicar el cambio

Esta sección reúne el toolkit del libro: un conjunto de herramientas listas para aplicar que operacionalizan las recomendaciones centrales de los capítulos y las llevan a un contexto real. No son ejemplos para mirar, sino instrumentos para usar: pautas, plantillas y cuestionarios que una escuela puede copiar, adaptar y poner a trabajar la próxima semana.

Este toolkit consolida y amplía, en un formato más completo, los instrumentos que el libro venía ofreciendo: cada herramienta se presenta ahora como una ficha de dossier, con todos los componentes que hacen falta para aplicarla sin adivinar nada. Cada ficha responde, además, a una recomendación concreta de algún capítulo, y los capítulos remiten a ella para que el lector sepa que el instrumento existe y dónde encontrarlo. En particular, las rutas de implementación del Capítulo 4 (§7) citan cada herramienta en el paso exacto donde se usa, de modo que la ruta y el toolkit se leen como un solo sistema.

CÓMO LEER CADA FICHA

Componente	Qué contiene
Para qué sirve	El propósito de la herramienta, en una frase.
Cuándo y quién	El momento del proceso en que se usa y quién la conduce.
Responde a	El capítulo y la recomendación que la herramienta pone en práctica.
Cómo aplicarla	La guía concreta, paso a paso.
El instrumento	La plantilla, pauta o cuestionario listo para usar o copiar.
Registro y lectura	Dónde se guarda el resultado y cómo se interpreta.

Las herramientas de esta versión del toolkit son veintiséis, organizadas en tres bloques. El primero (H-1 a H-8) cubre las decisiones transversales de todo el proceso —diagnosticar, planificar, ajustar el reglamento, repartir el cuidado, priorizar, bajar a la práctica, sostener el cambio y liderar—. El segundo (H-9 a H-20) reúne instrumentos específicos para las tres leyes, con cuatro propios para cada una: dispositivos móviles (H-9, H-10, H-17 y H-18), movimiento diario (H-11, H-12, H-19 y H-20) y convivencia y buen trato (H-13, H-14, H-15 y H-16).

El tercero (H-21 a H-26) es un bloque de soporte a la puesta en marcha, pensado para acompañar paso a paso la implementación por fases del Capítulo 4: una hoja de ruta que ordena todo el proceso (H-21), un tablero de indicadores para no confundir el papeleo con el cambio (H-22) y las herramientas que faltaban para instalar la Ley N.º 21.809, que es la estructural —el cargo de coordinador (H-23), el equipo de convivencia (H-24), la participación de la comunidad (H-25) y el cuidado de la salud mental (H-26)—.

Código	Herramienta	Responde a (capítulo)
H-1	Diagnóstico integrado de convivencia, dispositivos y movimiento	Cap. 4 · Primera Parte
H-2	Matriz «un solo plan»: las tres leyes en el plan de gestión	Cap. 4 (§7.1)
H-3	Checklist de ajuste del reglamento interno (RICE) a las tres leyes	Cap. 4 · Primera Parte
H-4	Mapa de roles y cuidado distribuido	Cap. 6 · Cap. 4
H-5	Matriz de priorización (impacto × esfuerzo)	Cap. 5
H-6	Plantilla «de la declaración a la práctica observable»	Cap. 5
H-7	Guion para abordar resistencias	Cap. 6
H-8	Pauta de revisión trimestral de la bajada	Cap. 5 · Cap. 6
H-9	Protocolo de uso de dispositivos móviles (plantilla para el RICE)	Cap. 2 (Ley 21.801) · Cap. 4
H-10	Guía de aula enfocada y acompañamiento del cambio en el uso del celular	Cap. 2 (Ley 21.801) · Cap. 5
H-11	Planificador de 60 minutos de movimiento en la jornada	Cap. 3 (Ley 21.778) · Cap. 5
H-12	Menú de pausas activas y recreos activos, con bitácora	Cap. 3 (Ley 21.778) · Cap. 6
H-13	Protocolo de actuación ante acoso, violencia o discriminación	Cap. 1 (Ley 21.809) · Cap. 4
H-14	Guion de conversación restaurativa (círculo de curso)	Cap. 1 (Ley 21.809) · Cap. 6
H-15	Termómetro de convivencia (encuesta breve de clima y buen trato)	Cap. 1 (Ley 21.809) · Cap. 5
H-16	Acuerdos de curso para el buen trato	Cap. 1 (Ley 21.809) · Cap. 6

Código	Herramienta	Responde a (capítulo)
H-17	Acuerdo de uso del celular co-construido (curso y familias)	Cap. 2 (Ley 21.801) · Cap. 6
H-18	Guía de ciudadanía digital y uso saludable	Cap. 2 (Ley 21.801) · Cap. 5
H-19	Diseño de recreos activos e inclusivos	Cap. 3 (Ley 21.778) · Cap. 6
H-20	Tablero de movimiento y encuesta de participación	Cap. 3 (Ley 21.778) · Cap. 5
H-21	Hoja de ruta de implementación por fases (las tres leyes)	Cap. 4 (§7) · las tres leyes
H-22	Tablero de indicadores de implementación y avance	Cap. 4 (§5) · Cap. 5
H-23	Perfil y descriptor del cargo de coordinador de convivencia	Cap. 4 (§7.1) · Ley 21.809
H-24	Acta de constitución y funcionamiento del equipo de convivencia	Cap. 4 (§7.1) · Ley 21.809
H-25	Ruta de participación para construir el Plan y el RICE (art. 16 H)	Cap. 4 (§7.1) · Ley 21.809
H-26	Plan de bienestar y prevención de conductas suicidas (detección y derivación)	Cap. 4 (§7.1) · Ley 21.809

CÓMO USAR EL TOOLKIT

Ninguna herramienta es obligatoria ni definitiva: son formatos base que cada comunidad debe adaptar a su realidad, su tamaño y su cultura. Empiece por las que responden a su prioridad actual; no intente aplicarlas todas a la vez. Y recuerde: la herramienta ordena el trabajo, pero no lo reemplaza; sirve a las personas, no al revés.

Las herramientas, paso a paso: qué usar en cada momento de la ruta

Este toolkit está pensado para acompañar, paso a paso, las rutas de implementación de la sección 7 del Capítulo 4. Cada paso de cada ruta remite a la herramienta que lo pone en práctica; la tabla siguiente hace el camino inverso, para que la escuela sepa, según el momento en que esté y la ley que la ocupe, qué herramienta abrir. Es un mapa de navegación, no una secuencia obligatoria: úselo para encontrar rápido lo que necesita.

Momento de la ruta (Cap. 4, §7)	Convivencia · 21.809	Dispositivos · 21.801	Movimiento · 21.778
Diagnóstico	H-1	H-3, H-9	H-1
Corto plazo — partir	H-23, H-24	H-9	H-11, H-12
Mediano plazo — instalar	H-2, H-3, H-13, H-25	H-10, H-18, H-19	H-11, H-19, H-20
Largo plazo — sostener	H-14, H-15, H-16, H-22, H-26	H-17	H-20

Dos herramientas acompañan todo el recorrido, cualquiera sea la ley: la H-21 «Hoja de ruta de implementación por fases», que ordena el conjunto en un cronograma propio, y la H-22 «Tablero de indicadores», que permite seguir el avance. Y otras dos apoyan la conducción general del proceso: la H-4 «Mapa de roles y cuidado distribuido» y la H-5 «Matriz de priorización».

CÓMO NAVEGAR ENTRE LA RUTA Y LAS FICHAS

En la práctica: identifique en qué fase está su escuela y con qué ley (Cap. 4, §7), busque en esta tabla las herramientas de esa casilla y vaya a la ficha correspondiente. Cada ficha le dirá para qué sirve, cuándo se usa y cómo aplicarla, con el instrumento listo para copiar. Así, la ruta del capítulo y el toolkit funcionan como un solo sistema.

H-1 · Diagnóstico integrado de convivencia, dispositivos y movimiento

Para qué sirve: Levantar una línea de base común —una «foto» inicial— del estado de la convivencia, del uso de dispositivos y del movimiento en la escuela, antes de planificar. Evita partir de percepciones sueltas y permite medir avances en el tiempo.

Cuándo y quién: Al inicio del proceso (idealmente antes de marzo). Lo conduce el equipo de convivencia; responden docentes, asistentes, estudiantes y familias, por muestreo.

Responde a: Capítulo 4 (el diagnóstico como punto de partida) y a los tres capítulos legales de la Primera Parte.

CÓMO APLICARLA

1. Defina una muestra simple: al menos un curso por nivel, y algunos adultos de cada estamento.
2. Aplique el cuestionario breve (abajo), de forma anónima. Puede ser en papel o en un formulario en línea.
3. Tabule los resultados por ámbito y calcule un promedio por pregunta (escala 1 a 4).
4. Lea los resultados en equipo: ¿dónde estamos más débiles? ¿qué coincide con lo que ya intuíamos?
5. Elija tres focos —no más— para el plan del año.

EL INSTRUMENTO — CUESTIONARIO BASE (MARQUE DE 1 «NUNCA» A 4 «SIEMPRE»)

Afirmación	1 · 2 · 3 · 4
Convivencia — En esta escuela me siento tratado con respeto.	☐ ☐ ☐ ☐
Convivencia — Cuando hay un conflicto, sé a quién acudir y me ayudan.	☐ ☐ ☐ ☐
Dispositivos — El uso del celular interfiere con las clases o los recreos.	☐ ☐ ☐ ☐
Dispositivos — Sé cuáles son las reglas de uso del celular en la escuela.	☐ ☐ ☐ ☐
Movimiento — Tengo oportunidades diarias de moverme, jugar o hacer deporte.	☐ ☐ ☐ ☐

Afirmación	1 · 2 · 3 · 4
Movimiento — Los recreos invitan a jugar y a estar activos.	☐ ☐ ☐ ☐

EL INSTRUMENTO — DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO POR LEY (UBIQUE EL NIVEL ACTUAL)

Ley	Preguntas clave (las mismas de la ruta del Cap. 4, §7)	Nivel actual
N.º 21.809	¿Hay coordinador y equipo con el perfil legal? ¿El Plan tiene los siete contenidos y el RICE los doce, con debido proceso? Y la pregunta de fondo: ¿cuál es el clima real de la escuela?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
N.º 21.801	¿El RICE contiene la prohibición, las cinco excepciones, el procedimiento, las consecuencias y la retención sin revisión de contenido? ¿Qué pasa hoy en el patio y en la sala?	Inicial · En desarrollo · Consolidado
N.º 21.778	¿Con qué espacios, materiales y tiempos se cuenta? ¿Dónde caben 60 minutos sin reducir el currículum ni reemplazar Educación Física? ¿Está asegurada la inclusión?	Inicial · En desarrollo · Consolidado

Registro y lectura: Guarde el consolidado en el plan de gestión de la convivencia. Los promedios más bajos y los ámbitos «iniciales» señalan las prioridades y alimentan directamente la hoja de ruta (H-21); repita el mismo diagnóstico a fin de año para ver el avance.

H-2 • Matriz «un solo plan»: las tres leyes en el plan de gestión

Para qué sirve: Integrar las tres leyes en un único plan de gestión de la convivencia, en lugar de abrir tres proyectos paralelos que compiten por el mismo tiempo. Da una vista de conjunto: objetivos, acciones, responsables y plazos.

Cuándo y quién: En la etapa de diseño, después del diagnóstico. La completa el equipo que conduce el proceso, con el respaldo de la dirección.

Responde a: Capítulo 4 (§7.1, paso 4: rediseñar el Plan de Gestión) y a la tesis de la Introducción (tres leyes, un solo plan).

CÓMO APLICARLA

1. Tome los tres focos priorizados en el diagnóstico (H-1).
2. Para cada ley, escriba un objetivo concreto y observable para el año.
3. Defina 1 o 2 acciones por objetivo, con responsable y plazo.
4. Revise que las acciones se apoyen entre sí y no se dupliquen.

EL INSTRUMENTO — MATRIZ DEL PLAN INTEGRADO

Ley	Objetivo del año	Acción(es)	Responsable	Plazo
N.º 21.809				
N.º 21.801				
N.º 21.778				

Registro y lectura: Esta matriz es el corazón del plan de gestión de la convivencia del año. Revísela en cada hito del calendario y actualícela cuando algo cambie.

H-3 · Checklist de ajuste del reglamento interno (RICE) a las tres leyes

Para qué sirve: Revisar, punto por punto, que el reglamento interno recoja lo que cada ley exige, sin dejar vacíos ni contradicciones. Es la parte «técnica» del cambio: necesaria, aunque no suficiente.

Cuándo y quién: Al ajustar el RICE. Lo revisa el equipo directivo y de convivencia; conviene validar con la comunidad antes de aprobarlo.

Responde a: Capítulo 4 (§7.1 y §7.2: actualizar el RICE con los doce contenidos y la regla de dispositivos) y a los tres capítulos legales de la Primera Parte.

EL INSTRUMENTO — LISTA DE VERIFICACIÓN

¿El reglamento interno...?	Sí / No / En proceso
...define el buen trato y el bienestar como principios, y no solo faltas y sanciones.	
...recoge los doce contenidos del reglamento que exige la Ley N.º 21.809 (art. 16 E).	
...describe procedimientos formativos y con debido proceso ante los conflictos.	
...establece la regla de uso de dispositivos móviles, sus cinco excepciones y las consecuencias.	
...contempla el acompañamiento pedagógico del cambio en el uso del celular.	
...resguarda la privacidad (por ejemplo, retener un celular no autoriza a revisar su contenido).	
...incorpora el movimiento diario en el plan de gestión de la convivencia.	
...fue conocido y comentado por la comunidad antes de su aprobación.	

Cómo aplicarla: Marque cada fila; toda respuesta «No» o «En proceso» es una tarea pendiente con responsable y plazo. No dé por cerrado el ajuste hasta que todas estén resueltas.

Registro y lectura: Archive la versión revisada del RICE y la fecha. Recuerde: el reglamento en regla es el comienzo del cambio, no su final.

H-4 • Mapa de roles y cuidado distribuido

Para qué sirve: Repartir el cuidado de la convivencia entre toda la comunidad con roles claros, para que no recaiga en una sola figura ni se diluya en un «todos y nadie».

Cuándo y quién: Al organizar la implementación. Lo construye el equipo de convivencia junto con la dirección, y se comunica a toda la comunidad.

Responde a: Capítulo 6 (de la responsabilidad de uno a la de todos; liderazgo distribuido) y Capítulo 4.

EL INSTRUMENTO — MAPA DE ROLES

Espacio / momento	Quién cuida	Qué hace, en concreto
Aula	Docente	
Patio y recreos	Asistentes de la educación	
Ingreso y salida		
Curso (seguimiento)	Profesor jefe	
Articulación general	Equipo de convivencia	

Cómo aplicarla: Complete quién cuida cada espacio y qué hace exactamente. Asegúrese de que cada rol tenga respaldo (tiempo y formación) y de que alguien articule el conjunto.

Registro y lectura: Publique el mapa donde la comunidad lo vea. Un cuidado que se reparte, pero se nombra con claridad, se hace más fuerte, no más difuso.

H-5 · Matriz de priorización (impacto × esfuerzo)

Para qué sirve: Elegir pocas prácticas con sentido, en lugar de intentarlo todo. Ordena las acciones posibles según cuánto impacto tienen y cuánto esfuerzo cuestan.

Cuándo y quién: Al pasar del diagnóstico a la acción. La usa el equipo, idealmente en una conversación conjunta.

Responde a: Capítulo 5 (priorización y progresividad: empezar por lo esencial).

CÓMO APLICARLA

1. Liste las acciones candidatas (de H-1 y H-2).
2. Ubique cada una en el cuadrante según su impacto y su esfuerzo.
3. Empiece por el cuadrante «alto impacto, bajo esfuerzo»: son las victorias tempranas.
4. Agende lo de «alto impacto, alto esfuerzo» con más tiempo; descarte o posponga lo de bajo impacto.

EL INSTRUMENTO — CUADRANTE DE PRIORIZACIÓN

	Bajo esfuerzo	Alto esfuerzo
Alto impacto	Hacer primero (victorias tempranas)	Planificar con tiempo y recursos
Bajo impacto	Hacer si sobra tiempo	Descartar o posponer

Registro y lectura: Deje por escrito las 2 o 3 acciones elegidas para partir. Menos, pero sostenido, rinde más que mucho y disperso.

H-6 · Plantilla «de la declaración a la práctica observable»

Para qué sirve: Traducir una declaración general («queremos buen trato») en conductas concretas que se puedan ver, enseñar y sostener. Es el puente entre el discurso y la práctica.

Cuándo y quién: Al bajar cada objetivo a la sala y el patio. La usan los equipos de aula y de convivencia.

Responde a: Capítulo 5 (traducir declaraciones en prácticas observables).

EL INSTRUMENTO — PLANTILLA DE TRADUCCIÓN

Declaración	Se ve cuando...	Dónde / cuándo	Cómo se sostiene
«Buen trato»			
«Uso responsable del celular»			
«Escuela en movimiento»			

Cómo aplicarla: Para cada declaración, defina una conducta observable (qué haría un observador para saber que ocurre), dónde y cuándo se espera, y con qué rutina o señal se sostiene.

Registro y lectura: Estas conductas observables son las que luego se acompañan y celebran. Lo que no se puede observar, no se puede mejorar.

H-7 • Guion para abordar resistencias

Para qué sirve: Preparar la conversación con quienes resisten el cambio, entendiendo la resistencia como información y no como enemigo. Ayuda a responder sin imponer.

Cuándo y quién: Cuando aparecen resistencias (siempre aparecen). La usan quienes lideran el cambio, en reuniones o conversaciones uno a uno.

Responde a: Capítulo 6 (vencer resistencias; la resistencia como señal de una pérdida real).

EL INSTRUMENTO — GUION DE RESPUESTA

Lo que se escucha	Qué revela	Cómo responder
«Esto ya lo hacíamos»	Trabajo previo no reconocido	Reconocer lo hecho y mostrar continuidad
«No tengo tiempo para una cosa más»	Sobrecarga real	Integrar, no agregar; quitar algo a cambio
«Eso es tarea del encargado»	El viejo paradigma	Roles claros; el cuidado es de todos
«Ya pasará, como todo»	Escepticismo por reformas previas	Constancia y victorias tempranas

Cómo aplicarla: Antes de responder, pregúntese qué pérdida hay detrás del reclamo. Reconózcala en voz alta; muchas veces conviene ajustar el plan, porque parte de la resistencia tiene razón.

Registro y lectura: Anote los ajustes que surjan de estas conversaciones: son mejoras al plan, no concesiones.

H-8 • Pauta de revisión trimestral de la bajada

Para qué sirve: Sostener el cambio en el tiempo con una revisión breve y regular, para que lo instalado no se apague apenas baja la presión.

Cuándo y quién: Una vez por trimestre, media hora. La conduce el equipo de convivencia con representantes de los estamentos.

Responde a: Capítulo 5 (sostener el cambio; la revisión trimestral) y Capítulo 6 (instalar rutinas).

EL INSTRUMENTO — TRES PREGUNTAS Y REGISTRO

¿Qué sigue vivo?	¿Qué se está apagando?	¿Qué ajustamos?

Cómo aplicarla: Responda las tres preguntas con datos simples (minutos de movimiento, casos atendidos, clima) y con la voz de la comunidad. Acuerde uno o dos ajustes, no más.

Registro y lectura: Guarde una línea por trimestre. Cuatro conversaciones honestas al año hacen más por sostener el cambio que cualquier documento.

H-9 · Protocolo de uso de dispositivos móviles (plantilla para el RICE)

Para qué sirve: Traducir la Ley N.º 21.801 en una regla clara y propia de la escuela, lista para incorporar al reglamento interno (RICE): qué se permite, qué no, con qué excepciones, dónde se guardan los dispositivos y qué ocurre —de manera formativa— cuando la regla no se cumple.

Cuándo y quién: Al ajustar el RICE. La redacta el equipo directivo y de convivencia, y se valida con la comunidad antes de aprobarla.

Responde a: Capítulo 2 (Ley N.º 21.801) y Capítulo 4 (§7.2: regularizar el reglamento, las cinco excepciones y la retención).

CÓMO APLICARLA

1. Defina la regla general (por ejemplo, dispositivos guardados durante la jornada) y los espacios o momentos en que sí se permiten.
2. Precise las cinco excepciones que la ley permite —necesidades educativas especiales, emergencia o catástrofe, salud, uso pedagógico, y seguridad personal o familiar—, indicando en cada una quién solicita, qué acredita, quién autoriza y cómo se registra.
3. Defina dónde y cómo se guardan los dispositivos, y quién es responsable.
4. Establezca el protocolo de retención temporal dejando por escrito que retener no autoriza a revisar el contenido del dispositivo.
5. Acuerde una respuesta formativa —no solo sancionatoria— ante el incumplimiento, con debido proceso.
6. Valide con la comunidad, incorpore al RICE y difúndalo antes de aplicarlo.

EL INSTRUMENTO — PLANTILLA DE PROTOCOLO

Elemento del protocolo	Definición de la escuela
Regla general	
Espacios y momentos permitidos	
Las cinco excepciones (quién solicita, autoriza y registra)	
Guardado y custodia	

Elemento del protocolo	Definición de la escuela
Retención temporal (sin revisar el contenido)	
Respuesta formativa ante incumplimiento	
Vigencia y forma de difusión	

Registro y lectura: Incorpore el protocolo al RICE con su fecha, comuníquelo a toda la comunidad y revíselo al menos una vez al año. Recuerde: las reglas concretas las fija cada escuela dentro del marco de la ley; ante dudas, prevalece el texto vigente y las instrucciones de la Superintendencia.

H-10 • Guía de aula enfocada y acompañamiento del cambio en el uso del celular

Para qué sirve: Acompañar pedagógicamente el cambio, no solo prohibir: instalar rutinas de aula sin la distracción del celular, prever sus usos pedagógicos y conversar el sentido de la norma con los estudiantes.

Cuándo y quién: Al implementar la norma en el aula. La usan los docentes, con apoyo del equipo de convivencia.

Responde a: Capítulo 2 (acompañamiento pedagógico de la Ley N.º 21.801) y Capítulo 4 (§7.2: rutinas de aula enfocada).

CÓMO APLICARLA

1. Acuerde con el curso una rutina de guardado al inicio de la clase y una señal clara para ello.
2. Anticipe los usos pedagógicos en que el dispositivo sí se usará, planificados y con propósito.
3. Converse el porqué con los estudiantes: la atención y las relaciones, no el castigo.
4. Modele el uso: guarde también su propio teléfono.
5. Revise cómo funcionó y ajuste con el curso.

EL INSTRUMENTO — RUTINA DE AULA ENFOCADA

Momento de la clase	Qué se hace con los dispositivos
Inicio	Guardado en el lugar acordado; señal de «aula enfocada».
Durante	Uso solo en las actividades pedagógicas planificadas.
Transiciones	Se mantienen guardados; el docente modela.
Cierre	Se recuperan al terminar, con una breve reflexión si corresponde.

Registro y lectura: Registre incidencias y ajustes durante las primeras semanas; es normal un período de adaptación. Observe si mejora la atención y el clima: ese es el resultado que importa, más que el cumplimiento formal.

H-11 • Planificador de 60 minutos de movimiento en la jornada

Para qué sirve: Organizar cómo la escuela alcanza al menos 60 minutos diarios de juego, actividad física o deporte, sumando distintos momentos de la jornada y asegurando que participen todos, no solo quienes ya hacen deporte.

Cuándo y quién: Al planificar la implementación de la Ley N.º 21.778. Lo construye el equipo con Educación Física y los profesores jefes.

Responde a: Capítulo 3 (Ley N.º 21.778) y Capítulo 4 (§7.3, paso 2: diseñar el mapa de los 60 minutos).

CÓMO APLICARLA

1. Liste los momentos posibles de movimiento en la jornada (recreos activos, pausas activas en aula, Educación Física, actividades).
2. Asigne minutos a cada momento hasta sumar al menos 60 en el día.
3. Asegure la inclusión: que las actividades convoquen a todos, con opciones variadas.
4. Asigne un responsable a cada momento y déjelo en el horario.
5. Empiece con una meta mínima y progrese; no intente los 60 minutos de golpe.

EL INSTRUMENTO — PLANIFICADOR DIARIO

Momento	Actividad	Minutos	Responsable / inclusión
Recreo de la mañana			
Pausa activa en aula			
Educación Física / taller			
Recreo de la tarde / otro			
TOTAL (meta: ≥ 60 min)			

Registro y lectura: Lleve una bitácora simple de los minutos logrados por día y revísela semanalmente. Si no se llega a 60, ajuste la distribución; lo importante es la tendencia sostenida, no un día perfecto.

H-12 • Menú de pausas activas y recreos activos, con bitácora

Para qué sirve: Tener a mano un repertorio de actividades de movimiento listas para usar —pausas activas en el aula y juegos de patio— y una bitácora sencilla para registrarlas, de modo que el movimiento se vuelva rutina y no dependa de la inspiración del momento.

Cuándo y quién: En el día a día. Lo usan docentes, asistentes de la educación y estudiantes monitores.

Responde a: Capítulo 3 (Ley N.º 21.778) y Capítulo 4 (§7.3, paso 1: las pausas activas, la victoria temprana).

EL INSTRUMENTO — MENÚ DE ACTIVIDADES (EJEMPLOS PARA ADAPTAR)

Tipo	Ejemplo	Duración	Dónde
Pausa activa	Estiramientos guiados o baile breve entre bloques	3–5 min	Aula
Juego de patio	Juegos tradicionales (la cuerda, el elástico, pillarase)	10–15 min	Patio
Desafío de curso	Circuito o reto de movimiento por equipos	10 min	Patio / gimnasio
Trayecto activo	Caminata o desplazamiento con consigna	5–10 min	Establecimiento

EL INSTRUMENTO — BITÁCORA SEMANAL

Día	Actividad realizada	Curso	Minutos
Lunes			
Martes			
...			

Cómo aplicarla: Elija del menú según el momento y el espacio, rote las actividades para no aburrir, e invite a estudiantes a ser monitores: el protagonismo sostiene el hábito. Registre en la bitácora lo realizado.

Registro y lectura: Sume los minutos de la bitácora al planificador (H-11). Una rutina de movimiento bien instalada se transmite sola: los estudiantes la piden.

H-13 · Protocolo de actuación ante acoso, violencia o discriminación

Para qué sirve: Contar con una ruta clara y formativa para actuar cuando ocurre — o se sospecha— una situación de acoso, violencia o discriminación: acoger, indagar con debido proceso, proteger y reparar, sin improvisar en el momento más delicado.

Cuándo y quién: Ante una situación o una alerta. La activa el equipo de convivencia con los adultos involucrados; sus pasos y plazos concretos se definen en el reglamento interno (RICE).

Responde a: Capítulo 1 (Ley N.º 21.809) y Capítulo 4 (§7.1, paso 5: debido proceso en el RICE).

CÓMO APLICARLA

1. Acoja a quien reporta o resulta afectado, con cuidado y sin exponerlo; asegure primero la protección.
2. Registre los hechos con objetividad, en un expediente confidencial.
3. Indague con debido proceso: escuche a todas las partes, resguarde la confidencialidad y la presunción de inocencia.
4. Adopte medidas de protección y medidas formativas y reparatorias, no solo sancionatorias.
5. Informe a las familias según corresponda y haga seguimiento hasta el cierre.

EL INSTRUMENTO — RUTA DE ACTUACIÓN

Etapas	Qué se hace	Responsable	Plazo
Acogida y protección			
Registro			
Indagación (debido proceso)			
Medidas (protección, formativas, reparatorias)			
Comunicación a las			

Etapa	Qué se hace	Responsabl e	Plazo
familias			
Seguimiento y cierre			

Registro y lectura: Mantenga un expediente confidencial de cada caso y su seguimiento. Importante: los pasos, plazos y obligaciones específicas los fija el reglamento interno y la normativa vigente; esta ficha es un formato base que cada escuela ajusta y que nunca reemplaza al RICE ni a la ley.

H-14 • Guion de conversación restaurativa (círculo de curso)

Para qué sirve: Abordar un conflicto de manera formativa —reparando el vínculo, no solo sancionando— y, usado de forma periódica, prevenir conflictos y fortalecer el buen trato del curso. Es la cara restaurativa del enfoque de convivencia.

Cuándo y quién: Después de un conflicto (una vez resguardada la seguridad de todos) o como práctica preventiva regular. Lo facilita un adulto preparado: profesor jefe o equipo de convivencia.

Responde a: Capítulo 1 (enfoque formativo de la Ley N.º 21.809) y Capítulo 6 (cultura del cuidado).

CÓMO APLICARLA

1. Prepare el espacio en círculo y acuerde reglas simples: se habla por turnos, se escucha sin juzgar, lo dicho se cuida.
2. Recorra las preguntas guía (abajo), dando la palabra a cada participante.
3. Ayude a formular acuerdos concretos de reparación y de convivencia futura.
4. Cierre agradeciendo la participación y fije un momento de seguimiento.

EL INSTRUMENTO — PREGUNTAS GUÍA

Momento	Pregunta
Qué pasó	¿Qué ocurrió, desde tu punto de vista?
Cómo afectó	¿Cómo te sentiste? ¿A quién más crees que afectó?
Qué se necesita	¿Qué haría falta para reparar lo ocurrido?
Acuerdos	¿A qué nos comprometemos de aquí en adelante?

Registro y lectura: Anote los acuerdos y revíselos en el seguimiento. La conversación restaurativa complementa —no reemplaza— el protocolo (H-13) y el debido proceso cuando la situación lo exige.

H-15 • Termómetro de convivencia (encuesta breve de clima y buen trato)

Para qué sirve: Tomarle el pulso, de forma rápida y periódica, al clima y al buen trato del curso o de la escuela, para detectar a tiempo lo que se está deteriorando y actuar antes de que crezca.

Cuándo y quién: Cada cierto tiempo (por ejemplo, una vez al mes o por trimestre). La aplica el profesor jefe o el equipo de convivencia, de forma anónima.

Responde a: Capítulo 1 (Ley N.º 21.809) y Capítulo 5 (seguimiento del cambio).

EL INSTRUMENTO — CINCO PREGUNTAS (DE 1 «NUNCA» A 4 «SIEMPRE»)

Afirmación	1 • 2 • 3 • 4
En mi curso me siento tratado con respeto.	☐ ☐ ☐ ☐
Si tengo un problema, sé a quién acudir y me ayudan.	☐ ☐ ☐ ☐
Veo que se resuelven los conflictos sin gritos ni malos tratos.	☐ ☐ ☐ ☐
En los recreos me siento incluido; no me dejan fuera.	☐ ☐ ☐ ☐
Los adultos de la escuela nos tratan bien.	☐ ☐ ☐ ☐

Cómo aplicarla: Aplique las cinco preguntas en cinco minutos, tabule un promedio por ítem y comparta los resultados con el curso: la conversación sobre los datos ya es parte del cuidado.

Registro y lectura: Guarde el promedio de cada aplicación para comparar en el tiempo. Una baja sostenida en algún ítem es una señal temprana; celebre también las mejoras.

H-16 • Acuerdos de curso para el buen trato

Para qué sirve: Construir con cada curso, al inicio del año, un pequeño conjunto de acuerdos de convivencia propios. Prevenir en vez de reaccionar: lo que la comunidad ayuda a definir, lo cuida.

Cuándo y quién: Al inicio del año o del semestre. Lo facilita el profesor jefe junto con el curso; conviene compartirlo con las familias.

Responde a: Capítulo 1 (enfoque formativo de la convivencia) y Capítulo 6 (construir compromiso).

CÓMO APLICARLA

1. Converse con el curso qué los hace sentir bien y qué los hace sentir mal en la convivencia diaria.
2. Traduzcan eso en pocos acuerdos, redactados en positivo («nos escuchamos», «cuidamos a quien lo pasa mal»).
3. Acuerden juntos qué harán cuando un acuerdo no se cumpla, con un sentido reparador.
4. Déjenlos visibles en la sala y revísenlos cada cierto tiempo.

EL INSTRUMENTO — PLANTILLA DE ACUERDOS DEL CURSO

Queremos que...	Lo cuidamos así...	Si no se cumple...

Registro y lectura: Los acuerdos no son un cartel decorativo: se nombran cuando se cumplen y cuando se rompen. Revisarlos una vez por trimestre los mantiene vivos.

H-17 • Acuerdo de uso del celular co-construido (curso y familias)

Para qué sirve: Complementar el protocolo del reglamento (H-9) con un acuerdo elaborado junto a estudiantes y familias, para que la regla del celular se sienta propia y se cumpla mejor.

Cuándo y quién: Al implementar la norma. Lo facilita el profesor jefe con el curso y con los apoderados; se enmarca en lo que fija el RICE.

Responde a: Capítulo 2 (acompañamiento pedagógico de la Ley N.º 21.801) y Capítulo 4 (§7.2: del control a la autorregulación).

CÓMO APLICARLA

1. Explique la regla del establecimiento y su porqué (atención, descanso, relaciones).
2. Acuerden con el curso cómo se aplicará en clases y en recreos, dentro del marco del RICE.
3. Invite a las familias a un compromiso paralelo en casa.
4. Escriban el acuerdo, háganlo visible y revísenlo.

EL INSTRUMENTO — ACUERDO DEL CELULAR

Momento / lugar	Lo que acordamos
En clases	
En los recreos	
En casa (familias)	
Excepciones (según el RICE)	

Registro y lectura: Un acuerdo conversado se cumple más que una prohibición impuesta. Revíselo si aparece mucha fricción: puede que necesite un ajuste, no más castigo.

H-18 • Guía de ciudadanía digital y uso saludable de la tecnología

Para qué sirve: Educar el uso de la tecnología, no solo restringirla: trabajar con estudiantes —y con familias— la atención, el descanso, la privacidad y el buen trato también en lo digital.

Cuándo y quién: A lo largo del año, en momentos breves. La usan docentes y orientación, con actividades para el aula y orientaciones para el hogar.

Responde a: Capítulo 2 (ciudadanía digital de la Ley N.º 21.801) y Capítulo 4 (§7.2, paso 6: formación en ciudadanía digital).

EL INSTRUMENTO — MENÚ DE TEMAS POR CICLO

Tema	Idea para trabajar	Con quién
Atención y foco	Por qué distrae el celular y cómo cuidar la concentración.	Aula
Descanso y sueño	Pantallas y descanso; acuerdos de horario en casa.	Aula · Familias
Privacidad y seguridad	Qué se comparte y qué no; cuidado de datos e imágenes.	Aula
Buen trato digital	Prevención del ciberacoso; cómo pedir ayuda.	Aula · Familias

Cómo aplicarla: Elija un tema por mes, con una actividad breve y concreta; involucre a las familias con un mensaje o una reunión corta. Menos charla y más práctica.

Registro y lectura: Lleve una bitácora simple de los temas trabajados por curso. La meta no es asustar, sino formar criterio para usar la tecnología con libertad y cuidado.

H-19 · Diseño de recreos activos e inclusivos

Para qué sirve: Transformar el patio y los recreos para que inviten a moverse y a jugar, incluyendo a todos —no solo a quienes ya practican deporte—, de modo que el movimiento ocurra «por defecto».

Cuándo y quién: Al implementar la Ley N.º 21.778. Lo diseñan el equipo con Educación Física, los asistentes de la educación y estudiantes monitores.

Responde a: Capítulo 3 (Ley N.º 21.778) y Capítulo 4 (§7.2 y §7.3: recreos activos e inclusivos, comunes a dispositivos y movimiento).

CÓMO APLICARLA

1. Mire el patio con ojos nuevos: ¿qué espacios se usan y cuáles quedan vacíos?
2. Defina zonas con opciones variadas (juego tranquilo, juego activo, deporte) para que quepan todos.
3. Disponga materiales a mano y asigne responsables y monitores por turno.
4. Rote las actividades y observe quién queda fuera para ajustar.

EL INSTRUMENTO — PLANTILLA DE DISEÑO DEL RECREO

Zona	Actividad	Materiales	Responsable / inclusión

Registro y lectura: Un buen recreo activo se nota en que casi nadie queda mirando desde el borde. Observe la participación y cambie lo que no convoca.

H-20 • Tablero de movimiento y encuesta de participación

Para qué sirve: Seguir cuántos minutos de movimiento se logran y —sobre todo— quiénes participan, para sostener la meta de los 60 minutos sin dejar a nadie fuera.

Cuándo y quién: Seguimiento semanal o mensual. Lo llevan el equipo con los profesores jefes; complementa al planificador (H-11) y la bitácora (H-12).

Responde a: Capítulo 3 (Ley N.º 21.778) y Capítulo 4 (§7.3: seguimiento y sostenibilidad del movimiento).

EL INSTRUMENTO — TABLERO DE SEGUIMIENTO

Curso	Minutos de la semana	% que participa

EL INSTRUMENTO — DOS PREGUNTAS PARA LOS ESTUDIANTES

- ¿Tuviste hoy oportunidades de moverte o jugar? (sí / a veces / no)
- ¿Te sentiste invitado a participar? (sí / a veces / no)

Cómo aplicarla: Registre los minutos y el porcentaje que participa por curso; cruce el dato con las dos preguntas. Un curso con muchos minutos pero baja participación necesita más inclusión, no más minutos.

Registro y lectura: Mire la tendencia, no el día aislado. La inclusión es el indicador que más importa: el objetivo es que se muevan todos, no solo los de siempre.

H-21 • Hoja de ruta de implementación por fases (las tres leyes)

Para qué sirve: Convertir la propuesta del manual en un cronograma propio de la escuela: para cada ley, qué se hace en el diagnóstico, en el corto, el mediano y el largo plazo, con responsable y fecha. Es la herramienta que ordena a todas las demás y evita avanzar por impulsos sueltos.

Cuándo y quién: Al terminar el diagnóstico y antes de ejecutar. La construye el equipo que conduce el proceso, con la dirección, y se revisa en cada hito del calendario.

Responde a: Capítulo 4 (§7: la implementación por ley en cuatro fases) y el calendario integrado (§3).

CÓMO APLICARLA

1. Para cada ley, copie de la sección 7 del Capítulo 4 las acciones de cada fase y ubíquelas en una fila.
2. Ponga una fecha realista y un responsable a cada acción, y distinga lo que la ley obliga de lo que el libro recomienda.
3. Marque las victorias tempranas del corto plazo: son las que darán confianza a la comunidad.
4. Revise la hoja en cada hito y actualice el estado de cada acción (pendiente / en curso / listo).

EL INSTRUMENTO — HOJA DE RUTA POR LEY Y POR FASE

Ley	Diagnóstico	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
N.º 21.809				
N.º 21.801				
N.º 21.778				

Registro y lectura: Esta hoja es el tablero de mando de la implementación. Téngala a la vista del equipo y manténgala viva: una ruta escrita y revisada es lo que separa un proceso conducido de una suma de buenas intenciones.

H-22 • Tablero de indicadores de implementación y avance

Para qué sirve: Medir el avance con pocos indicadores claros, para no confundir «tener los papeles listos» con «que la escuela cambió». Combina indicadores de cumplimiento (lo formal) con indicadores de práctica (lo que de verdad ocurre en la sala y el patio).

Cuándo y quién: Desde el inicio, con revisión periódica (por ejemplo, trimestral). Lo lleva el equipo que conduce el proceso.

Responde a: Capítulo 4 (§5: indicadores) y Capítulo 5 (sostener el cambio con evidencia).

EL INSTRUMENTO — INDICADORES SUGERIDOS (ELIJA POCOS Y REALISTAS)

Ley / ámbito	Indicador de práctica	Meta	Cómo se mide
Convivencia	Clima y buen trato (termómetro H-15)		Encuesta breve
Convivencia	Casos atendidos con debido proceso y cierre		Registro confidencial
Dispositivos	Recreos con alternativa de juego funcionando		Observación
Movimiento	Minutos diarios y % que participa (H-20)		Bitácora

Cómo aplicarla: Elija un indicador de práctica por ley (no de papeleo), fije una meta modesta y una forma simple de medirlo. Revíselos junto con la hoja de ruta (H-21).

Registro y lectura: Un tablero corto que se mira vale más que uno largo que se archiva. Lo que se mide y se conversa, se sostiene.

H-23 · Perfil y descriptor del cargo de coordinador de convivencia

Para qué sirve: Dejar por escrito el perfil, las funciones y las condiciones del cargo de coordinador de convivencia, para ajustarlo a lo que exige la ley y para que la persona no quede sola ni sobrecargada. Es el primer paso concreto de la implementación de la Ley N.º 21.809.

Cuándo y quién: Al inicio, en el corto plazo. Lo define la dirección con el sostenedor; si ya hay un encargado, se revisa su homologación (art. cuarto transitorio).

Responde a: Capítulo 4 (§7.1: partir por las personas) y Capítulo 1 (Ley N.º 21.809).

EL INSTRUMENTO — DESCRIPTOR DEL CARGO

Elemento	Definición de la escuela
Nombre del cargo y dependencia	
Jornada y dedicación (según la ley)	
Funciones principales	
Con quién trabaja (equipo, UTP, redes)	
Tiempo protegido para la tarea	
Formación y apoyo que recibirá	

Cómo aplicarla: Complete cada fila mirando el perfil que fija la ley (jornada completa y dedicación exclusiva, con las excepciones para establecimientos pequeños, rurales, hospitalarios o en contexto de encierro). Ante dudas sobre el perfil exigible, prevalece el texto vigente.

Registro y lectura: Un cargo bien definido, con tiempo y respaldo, es la condición de todo lo demás. Un coordinador sin horas ni apoyo es un nombre en un organigrama, no un cambio.

H-24 • Acta de constitución y funcionamiento del equipo de convivencia

Para qué sirve: Constituir formalmente el equipo de convivencia y acordar cómo va a funcionar: quiénes lo integran, cada cuánto se reúne, qué decide y cómo deja registro. Convierte «el equipo» de una idea en una rutina real.

Cuándo y quién: En el corto plazo, apenas ajustado el cargo de coordinador (H-23). Lo convoca la dirección; lo firman sus integrantes.

Responde a: Capítulo 4 (§7.1: constituir el equipo, con una reunión periódica fija) y Capítulo 6 (cuidado distribuido).

EL INSTRUMENTO — ACTA DE CONSTITUCIÓN

Punto	Acuerdo del equipo
Integrantes y roles	
Periodicidad y día fijo de reunión	
Temas que decide y hasta dónde	
Cómo se registran los acuerdos	
Vínculo con el Consejo Escolar	

Cómo aplicarla: Acuerde un día fijo de reunión y protéjalo en el calendario: un equipo que no se reúne no existe. Reparta roles y deje una minuta breve de cada sesión.

Registro y lectura: Guarde las actas: son la evidencia de que el equipo conduce y, a la vez, la memoria del proceso. La constancia de las reuniones vale más que su duración.

H-25 · Ruta de participación para construir el Plan y el RICE (art. 16 H)

Para qué sirve: Ordenar el proceso participativo que la ley pide para elaborar y actualizar el plan de gestión y el reglamento: a quién se escucha, en qué momento y cómo se devuelve lo recogido, para que la participación sea real y no un trámite.

Cuándo y quién: En el mediano plazo, durante el rediseño del Plan y del RICE. La conduce el equipo de convivencia con el Consejo Escolar; participa toda la comunidad.

Responde a: Capítulo 4 (§7.1: conducir el proceso participativo, art. 16 H) y la co-construcción del cambio.

EL INSTRUMENTO — RUTA DE PARTICIPACIÓN

Momento	En qué consiste	Con quiénes
Convocar y explicar	Abrir el proceso y su sentido, sin prometer de más.	Toda la comunidad
Escuchar	Recoger la mirada de cada estamento (encuestas, jornadas, cabildos).	Estudiantes, familias, funcionarios
Deliberar	Construir acuerdos sobre reglas y rutinas.	Consejo Escolar + representantes
Devolver y validar	Mostrar qué se recogió y revisar antes de aprobar.	Toda la comunidad
Aprobar y comunicar	El director sanciona; se informa y se entrega.	Director; comunidad

Cómo aplicarla: Fije fechas para cada momento y, sobre todo, cierre el círculo: devuelva a la comunidad qué de lo que dijo quedó en el Plan y en el RICE. Participar sin recibir respuesta desgasta más que no participar.

Registro y lectura: Guarde evidencia de cada instancia (convocatorias, actas, resultados). La ley pide revisar de forma participativa al menos cada cuatro años: deje esta ruta lista para repetirla.

H-26 • Plan de bienestar y prevención de conductas suicidas: detección y derivación

Para qué sirve: Dar cuerpo al contenido de bienestar y salud mental que el plan de gestión debe incluir (art. 16 D): cómo la escuela detecta a tiempo una señal de riesgo, a quién avisa y cómo deriva, en articulación con la red de salud. No convierte a la escuela en un centro clínico; la prepara para actuar y acompañar.

Cuándo y quién: Se diseña en el mediano plazo y se sostiene en el largo. Lo coordina el equipo de convivencia con la dupla psicosocial u orientación, articulado con la red de salud local.

Responde a: Capítulo 4 (§7.1: el cuidado de la salud mental como práctica sostenida) y Capítulo 1 (contenido del Plan, art. 16 D).

CÓMO APLICARLA

1. Acuerde señales de alerta que cualquier adulto de la escuela deba saber reconocer, sin pretender diagnosticar.
2. Defina a quién se avisa dentro de la escuela y en qué plazo: una vía clara, conocida por todos.
3. Establezca la derivación a la red de salud y el contacto responsable, con resguardo de la privacidad.
4. Prevea el acompañamiento posterior del estudiante y de su curso, y el registro confidencial.
5. Forme a los adultos y revise el circuito al menos una vez al año.

EL INSTRUMENTO — CIRCUITO DE DETECCIÓN Y DERIVACIÓN

Paso	Qué se hace	Quién / con qué resguardo
Detectar	Reconocer una señal de alerta.	Cualquier adulto
Avisar	Comunicar por la vía acordada, sin exponer al estudiante.	Referente interno
Acoger y contener	Escuchar y acompañar; no dejar solo.	Dupla psicosocial / orientación
Derivar	Contacto con la red de salud y la familia.	Con privacidad resguardada
Acompañar	Seguimiento del estudiante y del curso.	Equipo; registro confidencial

Registro y lectura: Mantenga el circuito visible para los adultos y el registro de casos bajo estricta confidencialidad. Importante: este es un formato base; los protocolos y las obligaciones específicas los fijan la normativa vigente y las orientaciones de salud, que siempre prevalecen. Es un tema sensible: ante una situación real, active la red de salud y no actúe en solitario.

Una última palabra

Con estas cartillas y herramientas, el libro deja de ser solo un texto para comprender y se vuelve un texto para hacer. Nada de lo aquí reunido cambia una escuela por sí solo: lo hacen las personas, cuando alguien las acompaña con sentido y les pone en las manos algo útil. Ese fue el propósito de toda la obra —no cumplir tres leyes, sino cuidar mejor a las comunidades que educan— y estas páginas son la caja de herramientas para intentarlo.

Nota sobre esta parte

Las cartillas y herramientas de esta Tercera Parte resumen y operacionalizan contenidos desarrollados en la Primera y la Segunda Parte. Distinguen lo que la ley y el reglamento obligan de lo que el libro recomienda, y no reemplazan al reglamento interno (RICE) ni a la normativa vigente, que siempre prevalecen. Este toolkit consolida y amplía el conjunto de instrumentos del libro; su cobertura se completará en la fase de auditoría editorial.