



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

Voces desde el Territorio | Liderazgo Directivo

Antonia Raby

Directora Chilean Eagles
College Las Vizcachas



Usar datos y apoyarse en otros para mi ha sido fundamental, le quita un poco el peso a la toma de decisiones, porque este cargo implica constantemente tomar decisiones, y eso es mucho más efectivo y también llevadero si se hace de forma distribuida junto a otros.

Liderar con evidencia y en equipo

Vengo del mundo de la ingeniería comercial, y eso me marcó: soy estructurada, hago muchas preguntas, pido datos cualitativos y cuantitativos, busco argumentos. Nunca tomo decisiones por “guatómetro”, ese se equivoca, está lleno de juicios, o de interpretaciones propias. Sin embargo incluso esa formación de base ha ido teniendo una evolución. Antes veía solo números, hoy sé que el contexto también es clave, por ejemplo siempre trato de complementar con preguntas como: “¿esto ha pasado antes?, ¿cómo se resolvió?, ¿qué resultado tuvo?”. Usar datos y apoyarse en otros para mi ha sido fundamental, le quita un poco el peso a la toma de decisiones, porque este cargo implica constantemente tomar decisiones, y eso es mucho más efectivo y también llevadero si se hace de forma distribuida junto a otros.

Antonia Raby

Asumió como Directora en el 2024. Ingeniera Comercial de formación, y titulada de pedagogía en matemática para educación media. Se ha desempeñado como docente en escuelas de alta vulnerabilidad y ha trabajado en fundaciones dedicadas a la educación.

Cuenta con amplia experiencia en el ámbito social, gestión de proyectos, desarrollo de personas, y trabajo en equipo.

Chilean Eagles College Las Vizcachas

Establecimiento particular subvencionado, perteneciente a la Red de Colegios SEG, cuenta con una matrícula de 1,741 estudiantes. Ubicado en la comuna de Puente Alto, Región Metropolitana. Su proyecto educativo destaca por ofrecer una formación que fomenta la creatividad y el deseo de aprender, así como un desarrollo integral, que busca potenciar en los estudiantes el plano intelectual, afectivo, emocional y valórico.

Los datos no sirven si no se involucra a las personas en la toma de decisiones

El uso de datos tiene que ver con tomar mejores decisiones, y en ese sentido creo profundamente que dentro de un equipo todos debemos estar involucrados. Yo por ejemplo nunca tomo decisiones sola, siempre escucho, y tomo las decisiones junto a mi equipo. En ese sentido me gusta mucho potenciar a los liderazgos medios, porque creo en un liderazgo más distribuido. Pero además en general creo que en un colegio, no sirve que cada uno reme por su lado, necesitamos tener una meta común y sentirnos realmente parte de una comunidad. Por ejemplo, si hay un problema de convivencia, no es algo que deba pensar solo el equipo de convivencia. Invito a otros profesionales a la mesa, incluso cuando la primera reacción es “eso lo tiene que resolver convivencia”. Lo mismo con un profesor con dificultades en gestión de aula: es su responsabilidad, claro, pero el equipo completo puede ser un soporte para que ese docente crezca y mejore.

Cruzar datos para comprender mejor

Creo que los datos sirven para todo. Algo que nos ha ayudado mucho en nuestro colegio es el cruce de datos. Por ejemplo, si detectamos un problema de convivencia, cruzamos información: ¿cómo está su asistencia?, ¿cuántas entrevistas con apoderados?, ¿anotaciones previas? Eso nos orienta: ¿es necesario hacer una denuncia?, ¿o se requiere otro tipo de apoyo? También lo aplicamos por ejemplo al nivel lector: no solo miramos pruebas, sino entrevistas familiares, trayectorias. Los datos pueden ayudar a entender mucho mejor un problema, y por lo tanto a pensar mejores soluciones.

Creo que los datos sirven para todo. Algo que nos ha ayudado mucho en nuestro colegio es el cruce de datos (...) no solo miramos pruebas, sino entrevistas familiares, trayectorias. Los datos pueden ayudar a entender mucho mejor un problema, y por lo tanto a pensar mejores soluciones.

Compartir y acercar los datos

Recuerdo que cuando llegué al colegio, la asistencia parecía ser tarea exclusiva del inspector. En un momento presenté la comparación de la asistencia que llevábamos en comparación a la del año anterior, todo lo descargué del libro digital que estaba a 2 click de distancia. Al verlos, los profesores decían “¿dónde está eso, mándenos esa información!”. Desde ahí empezamos a facilitar ese tipo de reportes, porque para algunos docentes incluso descargar un Excel e interpretarlo puede ser complejo. Ahora se les envía un reporte todos los lunes en la mañana, y con eso buscamos ayudar a acercar el instrumento, para poco a poco ir instalando la práctica.

Transformar las evaluaciones en oportunidades de mejora

En nuestra red tenemos muy instalado el análisis de datos después de las evaluaciones: ya sea evaluaciones estandarizadas que usamos dentro de nuestra red de colegios, o por ejemplo los ensayos SIMCE y PAES. Todos los años repetimos estas pruebas y analizamos los resultados por habilidad, y ese análisis de datos ayuda a re-planificar las clases y evaluaciones

futuras. Lo que ahora queremos es que ese mismo enfoque se viva en el día a día del aula. Estamos impulsando que los docentes generen “micro-ciclos de análisis de datos” a partir de sus propias evaluaciones, como las pruebas de unidad o incluso tickets de salida. La idea es que después de cada clase se pregunten: ¿se logró el objetivo de aprendizaje?, ¿qué ajustes necesito hacer? Así, los datos se vuelven una herramienta pedagógica cotidiana.

Los datos no pueden usarse de forma punitiva

Hemos trabajado mucho para que el acompañamiento docente no se perciba como algo punitivo. La clave está en ser muy claros con el propósito: esto es para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Hoy tenemos instalada una rutina de observación semanal o quincenal, con retroalimentación concreta: destacamos tres fortalezas, sugerimos áreas de mejora y dejamos un foco para la próxima observación. Al inicio habían más aprensiones, pero con el tiempo se fue entendiendo que esto no es fiscalización. Si a alguien le va mal, no pasa nada más allá de preguntarnos: ¿qué necesitas?, ¿cómo podemos pensar esto en conjunto? Esa pregunta cambia todo, porque lo que estamos buscando en cómo aseguramos que nuestros estudiantes aprendan lo que necesitan.

Facilitar la comprensión de datos

Un gran desafío ha sido facilitar la comprensión de datos. Las herramientas que generalmente se usan (plataformas, Excel), no necesariamente son intuitivas o fáciles de leer. Por eso en nuestro caso procesamos los reportes y los presentamos ya organizados. El foco es que vean el beneficio: si un ticket de salida les permite saber qué aprendió su curso hoy, entonces vale la pena. Eso requiere acompañamiento constante, porque es una práctica nueva. Lo importante es que entiendan que los datos no son solo números: son herramientas para enseñar mejor.

Hemos trabajado mucho para que el acompañamiento docente no se perciba como algo punitivo. La clave está en ser muy claros con el propósito: esto es para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Hoy tenemos instalada una rutina de observación semanal o quincenal, con retroalimentación concreta: destacamos tres fortalezas, sugerimos áreas de mejora y dejamos un foco para la próxima observación.

Modelar el uso de datos

Para mí, el uso de datos es un mínimo. Me resulta natural por mi formación, pero también lo voy modelando e intencionando para que se vaya integrando dentro de las prácticas de muchas más personas. Me interesa que cada líder por ejemplo sepa qué revisar, cuándo, por qué, y que lo use como insumo para sus reuniones, para tomar decisiones, para hacer seguimiento. Yo por ejemplo todos los días a las 10 am reviso la asistencia; una vez al mes revisamos evaluaciones de unidad, y eso es insumo directo para las reuniones con la coordinadora académica. Tenemos anualmente hitos clave: encuestas de clima, entrevistas a apoderados, etc. Lo importante es traspasar esta cultura a otros líderes. Por ejemplo, la encargada de convivencia ahora lidera el seguimiento de entrevistas a apoderados. En los departamentos hacemos mucho zoom a los datos y compartimos buenas prácticas. Modelar es clave: usar datos en tus propias decisiones y equipos. Si el monitoreo muestra

impacto, el dato deja de ser un reporte externo y se vuelve una herramienta indispensable.

Mis recomendaciones a otros líderes que están empezando

Una de las cosas más importantes que a mí me recomendaron, y fue muy acertado, fue armar un buen equipo. Un equipo de confianza, con el que compartas metas y visión. Porque en este rol se toman decisiones todo el tiempo, y hacerlo sola es para morir emocional y físicamente. Y por lo general esto no pasa de forma espontánea, hay que sumarlos, conocerlos, invertir tiempo real y desde el principio en generar vínculos. Muchas veces no se le da la importancia necesaria, pero la gestión de personas es clave en este rol. Puedes tener claridad estratégica, dominar lo técnico, tener metas ambiciosas, pero si las personas no creen en ti, no te validan o simplemente no les caes bien, es muy difícil que las cosas funcionen. Liderar es una tarea profundamente humana, y si no se reconoce esa dimensión relacional como parte central del trabajo, se corre el riesgo de que incluso las mejores ideas se queden en el papel.

Liderar es una tarea profundamente humana, y si no se reconoce esa dimensión relacional como parte central del trabajo, se corre el riesgo de que incluso las mejores ideas se queden en el papel.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

Voces desde el Territorio: Liderazgo Directivo

Antonia Raby,
Directora Chilean Eagles College
Las Vízcachas

**Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo
CILED.UDD**
<https://ciled.udd.cl/>

Año: 2025

Directora Recursos Educativos:
Alejandra Moreno

Director Comunicaciones:
Mario Mercier

Diseño gráfico:
Carlos Muñoz / cemuma.cl