



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

Voces desde el Territorio | Liderazgo Directivo

Angélica Caro

Directora Colegio Concepción Chillán



Mi sello es liderar procesos de mejora integral, poniendo el foco en el diagnóstico serio y contextualizado, escuchando a todos los actores y recuperando el sentido institucional.

He elegido liderar en contextos de crisis ayudando a re-encontrar el propósito

En mi trayectoria como directora, he asumido colegios que enfrentaban distintas crisis: problemas de convivencia, pérdida de confianza, resultados académicos a la baja, o incluso paros de apoderados. Lejos de ver esas crisis como un obstáculo, las entiendo como señales de que la institución necesita reencontrar su propósito. Mi sello es liderar procesos de mejora integral, poniendo el foco en el diagnóstico serio y contextualizado, escuchando a todos los actores y recuperando el sentido institucional. Cuando un colegio se aleja de su promesa, se debilita. Mi liderazgo busca restaurar ese sentido, no desde recetas externas, sino desde la escucha activa, el uso de datos y la promoción del talento interno.

Angélica Caro Rodríguez

Directora desde el año 2024 del Colegio Concepción Chillán. Cuenta con experiencia en gestión y liderazgo directivo con equipos de alto desempeño en el ámbito educacional.

Durante 15 años se ha desempeñado como Directora en 4 establecimientos escolares diferentes, siendo reconocida por lograr diversas mejoras en la gestión pedagógica de dichas instituciones.

Ha impartido clases en carreras de pedagogía en universidades públicas y privadas.

Colegio Concepción Chillán

Establecimiento particular subvencionado, con una matrícula de 2575 estudiantes, el cual es parte de la Corporación Educacional Colegio Concepción Ñuble. Ubicado en la comuna de Chillán, Región de Ñuble. Con 46 años de historia, se destaca por promover una educación humanista laica, pluralista y tolerante, así como ofrecer una sólida formación valórica y académica.

Diagnosticar con datos y escucha activa es el primer paso del cambio

Nunca llego con recetas. Liderar un proceso de mejora comienza con un diagnóstico serio, que recoja tanto evidencia cuantitativa como percepciones. Algunas veces aplico instrumentos que miden prácticas de liderazgo; realizó entrevistas individuales y/o grupales para detectar los intereses mayoritarios de los diferentes grupos; analizo las trayectorias institucionales (en base a puntajes SIMCE y otros datos). Esto me ayuda a detectar qué necesitan los docentes para generar aprendizajes, cuáles son sus expectativas, y cómo valoran a su equipo directivo.

Luego, con esa información, propongo ajustes estructurales a los sostenedores y/o al Directorio; levanto perfiles de cargo que ayuden a orientar los roles directivos de acuerdo a las necesidades de los docentes y de la institución; y luego comienzo a formar equipos. Esto creo que ha sido un sello, siempre he dejado equipos formados en cada colegio. Además busco que los equipos se construyan desde el talento interno del colegio. No traigo gente de fuera. Creo en formar equipos con identidad y sentido, donde los buenos profesores jefes o jefes de departamento puedan proyectarse en cargos directivos.

El cambio se construye sobre metas compartidas

He comprobado que los procesos de mejora solo funcionan cuando se construyen metas compartidas. Por ejemplo tuve la experiencia en un colegio donde el currículo estaba obsoleto y las resistencias eran fuertes, por lo que decidimos suspender las clases para realizar un claustro pedagógico. Llevamos datos concretos, efectividad interna, dispersión de notas, relación con la PSU, y, desde esa base, abrimos el diálogo. Esa combinación de reflexión guiada y evidencia, generó apertura. Pudimos rediseñar la malla, incorporar más deporte y hacer

cambios importantes. También algo con lo que me he encontrado en los últimos años es que muchos apoderados se sienten defraudados y están exigiendo que se les escuche más, garantizar ambientes seguros para sus hijos. Creo que para liderar el cambio, es clave que todos sientan que tienen un lugar y que lo que hacen tiene sentido.

Saber priorizar es clave: primero siempre los aprendizajes

Uno de los desafíos más grandes al liderar mejoras es atender múltiples demandas sin perder el foco. Para mí, la prioridad es clara: los aprendizajes de los estudiantes. Todo lo demás, convivencia, inclusión, atención a apoderados, debe organizarse sin descuidar ese eje central. Para eso, necesitamos estructuras de escucha: quejas, sugerencias y necesidades deben recogerse y canalizarse, pero también filtrarse con criterio estratégico. Por ejemplo en cada reunión de equipo revisamos no solo cómo avanza la planificación, sino también cómo estamos atendiendo los casos formativos. Eso nos permite hacer ajustes, redistribuir tareas y no perder de vista el propósito. Liderar el cambio implica aprender a priorizar, sostener una mirada estratégica sin dejar de atender la cotidianeidad. No todo es urgente, pero sí todo debe ser comprendido dentro de una lógica de mejora sostenida.

Uno de los desafíos más grandes al liderar mejoras es atender múltiples demandas sin perder el foco. Para mí, la prioridad es clara: los aprendizajes de los estudiantes. Todo lo demás, convivencia, inclusión, atención a apoderados, debe organizarse sin descuidar ese eje central.

La participación planificada es motor del cambio

He visto que la participación, bien pensada, es una palanca muy poderosa para el cambio. No se trata de abrir espacios por cumplir, ni de decidir todo por votación, sino de involucrar a las personas de forma estratégica. Por ejemplo, los consejos escolares deben superar su rol simbólico y convertirse en verdaderos espacios de incidencia. Lo mismo ocurre con los equipos docentes: si sus opiniones no se consideran, los planes pierden legitimidad. Pero también he aprendido que la participación sin conducción puede diluir el foco. Por eso planifico la participación con intención: defino objetivos, tiempos y temas claros. Busco que los actores se sientan escuchados, pero también guiados. Liderar mejoras implica equilibrar conducción y apertura, generar confianza para que las voces se expresen, y luego traducir esas voces en decisiones concretas y coherentes.

Las resistencias se abordan con sentido, comunicación y presencia

He aprendido a no tenerle miedo a las resistencias, éstas por lo general surgen del miedo o del desconocimiento. Por eso, lo primero es explicar con claridad por qué se propone un cambio, cómo se tomó la decisión y qué se espera lograr. He aprendido que, si no se informa con transparencia, crecen los rumores. También es importante ser coherente: si levanto un diagnóstico, debo demostrar que lo consideré en las decisiones. Eso genera credibilidad. Además, me preocupo de estar presente, ser accesible. Por ejemplo, es muy común que las oficinas de los Directores/as estén en zonas alejadas de los estudiantes, donde sólo llega el equipo administrativo o los apoderados. Yo he pedido trabajar al lado de las salas. Entro a clases, converso con los estudiantes, estoy disponible de una forma concreta. Esa cercanía genera confianza. Liderar procesos de mejora implica no solo diseñar bien los cambios, sino también acompañarlos de forma humana. La gente se suma más

fácilmente a los cambios cuando sabe que no está sola, que hay un sentido claro y alguien caminando a su lado.

La mejora también se juega en cómo se construyen las relaciones

Muchas veces los cambios más significativos parten de acciones cotidianas. Me he preocupado, por ejemplo, de cómo se atiende a los apoderados. Antes no había protocolos claros, y eso generaba frustración y tratos que no favorecen la relación de lado y lado. Hoy, por un tema de cuidado de los equipos, las entrevistas se hacen en dupla, con una actitud de genuino interés, y hemos capacitado al equipo para saber cuándo derivar, cuándo cortar una conversación, o cómo enfrentar una situación difícil. También he propuesto simulaciones y formación específica. Todo eso, aunque parezca menor, tiene impacto directo en la convivencia y en la confianza institucional. Liderar procesos de mejora no es solo diseñar políticas o planificaciones, sino cuidar cómo se viven las relaciones, cómo se encarna el respeto. Ahí también se construye cultura. Los detalles hablan tanto como los grandes discursos.

Liderar procesos de mejora no es solo diseñar políticas o planificaciones, sino cuidar cómo se viven las relaciones, cómo se encarna el respeto. Ahí también se construye cultura.

Formar líderes con visión sistémica y estratégica

Cuando formo equipos, lo más desafiante no es enseñar lo técnico, sino ayudar a desarrollar pensamiento sistémico y visión estratégica. Muchos líderes se identifican mucho con el rol de “apagar incendios”, pero no tanto con entender cómo su área afecta a otras, o cómo se conecta con el propósito global del colegio. Por eso trabajo en formar esa mirada: entender que cada decisión tiene efectos cruzados, que el liderazgo es más que gestionar bien lo inmediato. También insisto en la identificación con los valores institucionales. No se puede liderar si no se cree en el proyecto. Cada persona debe saber qué se espera de ella y hacia dónde estamos caminando. Liderar procesos de mejora es formar líderes que piensen más allá de su escritorio, capaces de hacerse cargo del todo, no solo de su parte.

Aprender esas habilidades que nadie te enseña

Una de las cosas que más me habría gustado aprender antes de asumir cargos directivos es cómo construir relaciones con actores clave externos a la escuela, quienes muchas veces no vienen del mundo de la educación, por ejemplo los sostenedores. Las conversaciones estratégicas con sostenedores son fundamentales para sostener los procesos de mejora, pero eso nadie te enseña cómo abordarlas. He tenido que aprenderlo sobre la marcha: cómo traducir los problemas educativos a un lenguaje que conecte con sus prioridades, cómo pedir apoyo, cómo construir alianzas. Liderar el cambio también implica gestionar el entorno, generar redes de apoyo, y saber defender el proyecto educativo ante quienes toman decisiones clave.

Lo que se debe evitar: Falta de diálogo y falta de participación

Para mí es muy claro que si como líder se quiere promover la colaboración y el desarrollo profesional docente, hay ciertas cosas que debes evitar a toda costa. Una es tomar las decisiones a puertas cerradas. Si hay algo que mata a una institución es cuando no hay trabajo en equipo y no hay participación. Quien lidera tiene que generar esos espacios y realmente creer en el valor de que otros participen. Los docentes son los expertos, los que saben, por eso tienen que tener esos espacios para participar, colaborar y construir el proyecto educativo. Otras malas prácticas es imponer decisiones o prácticas donde los demás no comprenden el sentido o no están convencidos; dialogar poco; evitar los conflictos o taparse los ojos creyendo que todo está bien. En nuestra institución por ejemplo si bien hemos tenido múltiples avances y logros, eso no significa que todo sea perfecto o que no tengamos problemas, y eso es parte de cualquier organización humana. Lo relevante es siempre mantener el diálogo, el respeto.

Cuando formo equipos, lo más desafiante no es enseñar lo técnico, sino ayudar a desarrollar pensamiento sistémico y visión estratégica. Muchos líderes se identifican mucho con el rol de “apagar incendios” (...) Por eso trabajo en formar esa mirada: entender que cada decisión tiene efectos cruzados, que el liderazgo es más que gestionar bien lo inmediato.

Liderar mejoras es reconectar con el sentido profundo de educar

Para mí, liderar procesos de cambio no es solo una función técnica. Es un compromiso profundo con el sentido de la educación. Cuando llego a un colegio en crisis, mi objetivo no es solo subir los puntajes o disminuir los conflictos, sino ayudar a la comunidad a recordar por qué estamos aquí. Por eso, cada decisión que tomo busca reconectar con la misión, con los valores, con la promesa que hicimos como institución. Cambiar estructuras, renovar equipos, formar líderes o revisar protocolos sólo tiene sentido si nos acerca a formar personas íntegras, en espacios seguros, con oportunidades reales de aprender.

Mis recomendaciones a otros líderes escolares que están empezando

Si pudiera dar una recomendación a quienes están liderando en escuelas, sería que no se limiten a “apagar incendios”. Es muy fácil caer en la lógica de la urgencia, pero el verdadero liderazgo está en construir visión y sostenerla. Eso implica desarrollar pensamiento sistémico: entender que lo que pasa en tu área impacta al resto, y que tu trabajo es parte de un engranaje mayor. También es clave tener una mirada estratégica: planificar a futuro, sostener procesos en el tiempo, siempre con un foco en lo pedagógico. Otra recomendación es nunca perder de vista los valores y los sellos institucionales, cuando un líder no lo tiene claro, eso genera miedo y confusión. Y finalmente creo que para liderar es clave construir buenos equipos, y mantener una actitud de apertura a aprender, no sólo de lo que funciona bien o de las ganancias, sino también de lo que no ha funcionado, de eso también se puede aprender mucho.

Por eso, cada decisión que tomo busca reconectar con la misión, con los valores, con la promesa que hicimos como institución. Cambiar estructuras, renovar equipos, formar líderes o revisar protocolos sólo tiene sentido si nos acerca a formar personas íntegras, en espacios seguros, con oportunidades reales de aprender.



Centro de Innovación
en Liderazgo Educativo

**Voces desde el Territorio:
Liderazgo Directivo**

Angélica Caro
Directora Colegio Concepción Chillán

**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