



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

M.Sc. Angélica Vega Hernández:

"Debemos ser mucho más autocríticos y valientes para reinventarnos"

La Escuela de Administración Pública cuenta con una nueva directora, quien identifica los retos que tienen a futuro y reafirma el compromiso de la UCR con el desarrollo del país

16 SEPT 2021 Economía



La M.Sc. Angélica Vega cuenta con amplia experiencia en la docencia universitaria y en labores de dirección de instancias públicas. Foto cortesía Angélica Vega.

Primero en 1956 como un Departamento dentro de la entonces Escuela de Ciencias Económicas y Sociales de la UCR, y desde 1974 como **Escuela de Administración Pública (EAP)**, esta unidad académica **forma profesionales quienes destacan por su formación ética y un pensamiento transformador e innovador.**

El objetivo es aportar desde la función pública al desarrollo del país, apegados a los valores que rigen el quehacer de la Universidad de Costa Rica (UCR), tales como la solidaridad, el humanismo, el respeto y la integridad, entre otros más.

Y la misión de continuar con la dirección de este proyecto recae desde el pasado 28 de julio y hasta el 27 de julio del 2025, en la M.Sc. Angélica Vega Hernández, docente e investigadora de la EAP.

A continuación le presentamos una entrevista con Vega Hernandez, para conocer a fondo los desafíos que se vislumbran para su gestión y cómo piensa enfrentarlos.

—¿Quién es Angélica Vega, cuál es su formación académica y cuáles pasatiempos le gustan?

—AVH: Soy administradora pública de profesión, tengo una **maestría en Administración Pública y Políticas Públicas del Tecnológico de Monterrey, en México**, y actualmente estoy realizando el Doctorado en Política Económica del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (CINPE), de la Universidad Nacional.

A pesar de que me encanta viajar a la montaña y visitar países, con la pandemia **volví a un pasatiempo y sueño de niña que es cantar.** Desde el 2020 estoy asistiendo a una academia de canto y me ayuda muchísimo a alimentar el espíritu, tan relevante en estos tiempos.

—¿Cuál ha sido su experiencia académica y profesional?

—AVH: Puedo dividirla en cuatro etapas. La primera, estaba yo más joven, se enfocó en consolidar mi carrera y especializarme en temas de desarrollo económico territorial, desde donde pude entender muchísimo las dinámicas de los actores en las comunidades y la distancia que existe entre ellos y los procesos públicos formales.

En ese tiempo hice proyectos nacionales e internacionales que me formaron y me dieron una visión más ejecutiva de la administración pública. Posterior a mi maestría, inicié el camino de reinención del plan curricular de la EAP y me llevó al mundo de la gestión por competencias, donde no solamente he podido trabajar en la academia, sino también desarrollar proyectos de impacto en instituciones públicas.

En ese período **tuve la oportunidad de ocupar la Dirección de Recursos Humanos de la Presidencia de la República, situación que me brindó muchísimas enseñanzas importantes en el tema de recursos humanos y además formó mucho mi perfil profesional y político.**

Finalmente, al salir de Presidencia y regresar a la UCR, inicié el camino de la innovación pública y quizás esta ha sido la parte más gratificante, porque me ha acercado a las personas estudiantes de una forma muy sólida y efectiva.

He podido constatar cómo las universidades son capaces de desarrollar y mejorar personas, procesos y organizaciones, a través de proyectos formativos. Esta última etapa ha sido la más creativa y yo diría la más hermosa, y es la que me impulsó y me acompaña ahora para desempeñarme como Directora de la EAP.

—¿Qué la motivó a querer ser la directora de la Escuela de Administración Pública?

—AVH: Desde hace varios años la Escuela viene en un proceso de reconocimiento y preparación dentro del contexto nacional e internacional. También viene viviendo una

metamorfosis, ya que la EAP se crea con un conjunto de profesionales en Derecho, Ciencias Económicas, Sociología y Ciencia Política. Hace ocho años inició la primera gestión de la Escuela con un profesional graduado en administración pública y ahora en esta última elección se mantuvo dicha línea.

Considero que la EAP se ha venido preparando para asumir nuevos retos, que son ahora los objetivos de mi estancia como Directora, los cuales son: posicionarla como un mecanismo de seguimiento y apoyo a la innovación institucional; que sea referente en temas de gestión pública como el uso de datos, modernización del comercio y nuevas formas de relacionarse con el mercado desde lo público; posicionar el desarrollo de la política pública basada en la evidencia; y mejorar el perfil de los profesionales en administración pública, para sacarlos del pensamiento institucional y llevarlos a nuevas dinámicas y situaciones en las que existe el interés público y se gestionan temas de relevancia pública, sobretodo de equidad y verdadero impacto social.



En esta foto tomada en el 2019, la nueva Directora de la EAP comparte con las y los jóvenes quienes han integrado el InnovaapUCR. Foto cortesía Angélica Vega.

—¿Qué representa la UCR para usted?

—AVH: Creo que al igual que todas las personas que amamos la UCR, tengo dos visiones, la emocional y la racional. Desde la emocional **la UCR es mi hogar, el espacio donde he crecido profesionalmente y que respeto profundamente, ya que es el lugar que una generación de universitarios preparó para mí y que yo debo preparar para mis estudiantes, y que en ellos debe quedar esa responsabilidad generacional de cuidar algo que te va a trascender como persona.**

La UCR es la suma de las acciones de todas y todos, es como una constelación de aportes grandes y pequeños, que solo se pueden ver en la magnitud de lo que representa y hace la institución.

Desde el punto de vista más racional, **la UCR es una de las apuestas más importantes que hace todos los días la sociedad costarricense, para tener un espacio de desarrollo.** Cada persona ciudadana cree que la UCR define en mucho o en poco el rumbo de nuestro país, pero lo define. Para mí esto es una responsabilidad ética enorme, que trasciende la docencia y es donde la investigación y la acción social también encuentran muchísimo sentido. **Quisiera que siempre recordemos este compromiso ético, y ante esto es cuando debemos ser mucho más autocríticos y valientes para reinventarnos.**

—¿Cuáles son los objetivos que usted se planteó al asumir el puesto de directora de la EAP?

—AVH: Mi plan tiene cuatro objetivos de trabajo:

1. Comunidad fortalecida: se pretende **establecer que la comunidad que conforma a la EAP tenga capacidad de autogestión y una relación armónica con su entorno.** Que desde sus campos de acción se promueva entre sus miembros la necesidad de compartir ideas y propuestas, de una manera sostenible, efectiva y ética hacia la sociedad. Nosotros tenemos dos carreras: Administración Pública, y Administración Aduanera y Comercio Exterior, que suman casi 6 mil estudiantes, por lo que nuestra comunidad es bastante grande, si consideramos además a las personas egresadas.
2. Redes de trabajo efectivas: buscar **desarrollar espacios de colaboración nacionales e internacionales, para generar un alto valor para ambas carreras y sus profesionales.**
3. Innovación pública transparente para el desarrollo: **coordinar iniciativas que impulsen la indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, generadas de manera colectiva** para la atención de desafíos sociales, económicos, ambientales y políticos. Esto para que la EAP incida de manera positiva en el cambio de los contextos y en las prácticas de gestión de lo público.
4. Excelencia académica y compromiso con la salud mental: se pretende **diseñar estrategias y mecanismos innovadores para profesores, estudiantes y personal administrativo,** que garanticen una estancia en la EAP, que se caracterice por un alto compromiso con la excelencia profesional y el desarrollo integral de las personas.

—¿Cuáles son los retos que tiene la EAP?

—AVH: Las dos carreras que tenemos están acreditadas por el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior ([SINAES](#)), por lo que constantemente estamos sujetos a un proceso de revisión. Esto nos permite tener claros los desafíos actuales, que son:

- La mejora del proceso de aprendizaje, ya que tenemos una calificación que todavía no nos hace sentir cómodos. Aunque la EAP asumió un papel proactivo en el tema de la pandemia por el COVID-19, lo cierto es que hubo afectaciones en la calidad del aprendizaje, que se sumaron a las falencias que hemos venido arrastrando desde hace varios años.
- La **relación con el contexto nacional e internacional debe potenciarse.** Por esa razón es muy importante atreverse a abrir nuevas puertas, que lleven a profesores y estudiantes a contextos que ha sido tradicionalmente atípicos, pero necesarios para la EAP.
- Como parte del contexto de la crisis, tenemos un problema de recursos. Personalmente creo que no es cuestión de falta de recursos, sino de un uso más innovador y efectivo. El trabajo en el Laboratorio Colaborativo de Innovación Pública ([InnovaapUCR](#)) me demostró que **las acciones colaborativas son muy importantes, para obtener resultados sin una gran necesidad de recursos económicos.**

- De manera general debemos **hacer crecer la incidencia de la EAP en las tres áreas sustantivas de la Universidad, que son docencia, investigación y acción social.**

En este semestre me encuentro trabajando con algunos equipos, varios procesos de priorización de actividades, para que a partir del 2022 tengamos claras las rutas de acción.

—¿Por qué hay una percepción de que los servicios públicos son de baja calidad y cómo se puede combatir esa idea falsa?

—AVH: De acuerdo con los informes de análisis de percepción de la Contraloría General de la República y algunos estudios que se hacen por organismos internacionales, efectivamente tenemos malos servicios públicos.

En el trabajo que he venido desarrollando en el InnovaapUCR, donde hemos podido trabajar con instituciones como la Contraloría, el Ministerio de Economía Industria y Comercio, la Caja Costarricense de Seguro Social, el Ministerio de Hacienda, y la misma UCR, vimos que tenemos falencias importantes que realmente hacen que nuestros servicios sean de mala calidad.

Considero que la principal razón es que la visión cultural del servicio público en las instituciones de nuestro país, está basada en una relación normativa y de control hacia la persona ciudadana.

Es algo así como, “yo soy el Estado y este es el servicio que puedo darle, con base en los recursos y normativa existentes; usted ciudadano debe ajustarse”. Sin embargo, **si una persona percibe que la forma en que se relaciona con una instancia (pública o privada) no le es sencilla y no resuelve su necesidad, pues definitivamente el servicio que se da es malo.**

Creo que debemos ir hacia un cambio cultural respecto al servicio y en esto la tecnología juega un papel importantísimo, como canal de comunicación y transparencia.

Desafortunadamente pienso que las autoridades nacionales aún piensan desde la necesidad, o sea, atender necesidades concretas actuales y no desde la potencialidad y el crecimiento de diseñar servicios mirando hacia el futuro.



La M.Sc. Angélica Vega (al centro) recibió en el 2019 un reconocimiento para el InnovaapUCR por parte de RACSA, por proveer la innovación en el sector público. Foto cortesía Angélica Vega.

—¿Hay falta de profesionales en administración pública en las instituciones costarricenses?

—AVH: Las carreras de Administración Pública, y Administración Aduanera y Comercio Exterior colocan muy bien a sus egresados. Usualmente nuestros profesionales trabajan 50 % en instituciones públicas y 50 % en empresas privadas. No sé si siempre haya sido así, porque no se hicieron estudios antes del 2008, año en que nos acreditamos, pero creo que la dinámica actual permite esto.

De esta manera nos damos cuenta que muchas **empresas privadas requieren personas que les expliquen cómo relacionarse con el Estado, en cuanto a sistemas de compras públicas; también profesionales de comercio exterior que pueden colocarse tanto en empresas transnacionales, como en el cuerpo diplomático del país.**

Además, **se están abriendo nuevas tendencias en el área de las finanzas públicas, el análisis de datos y el comercio virtual. Las carreras son muy versátiles, pero debemos ser mucho más exigentes como cuerpo docente, para ver lo que viene y que nuestras personas estudiantes se sientan mejor preparadas desde que están en nuestra Escuela. Que cuando salgan se sientan parte de una comunidad de personas que impactan en lo público. Esa es la visión que tengo en cuanto a la construcción de ambas carreras.**

—¿Qué es la innovación pública y cómo pretende impulsarla?

—AVH: Todavía la innovación como tal y la innovación pública se están construyendo como concepto, por lo que se pueden encontrar muchas definiciones válidas dependiendo del contexto.

Compartiré entonces la definición que hemos incorporado en InnovaapUCR y con la que tenemos tres años de estar trabajando en la EAP. Se considera como **innovación pública todo proceso organizativo, servicio o estrategia que aporte valor para resolver un problema o aprovechar una oportunidad que tenga incidencia pública y que genere bienestar en las personas ciudadanas.**

Con la experiencia que tenemos en este campo, hemos descubierto que se requieren cuatro elementos para impulsar procesos de innovación pública desde la academia:

1. Diseñar y poner a disposición mecanismos efectivos para reconocer los requerimientos de las personas usuarias de los servicios y rediseñar en función de esto. Acá se requiere todavía mucha capacitación y reforzamiento en la cultura de las instituciones, donde la persona ciudadana tenga un papel más protagónico.
2. Promover espacios de colaboración, ya que los asuntos públicos tienen un abordaje interdisciplinario, y por la conformación de nuestro Estado el diseño de nuestras instituciones está especializado por temas. Debemos entender que es fundamental la coordinación entre actores públicos y privados para resolver los desafíos.
3. **Impulsar la incorporación de nuevas tecnologías, uso de datos y estrategias tecnológicas para generar mejoras en sistemas públicos, que faciliten la relación del ciudadano con el Estado,** pero también lo hagan más transparente y rápido.
4. Acompañar procesos de cambio brindando capacitaciones y metodologías desde la academia, tenemos profesores y estudiantes que están dispuestos a aportar para resolver los desafíos públicos.

—**¿Cuáles son los retos de la administración pública para el país?**

—**AVH:** Considero que el principal problema que tenemos es la desvinculación como sistema público. Tenemos un conjunto de instituciones que deberían operar en resolver requerimientos y aprovechar oportunidades específicas, pero que no se comunican, operan de manera muy diferente y con ritmos muy variados.

Esa desvinculación pasa incluso a lo interno de cada organización pública y esto hace que los objetivos no se puedan alcanzar, porque se quedan literalmente pegados en una parte del proceso, la mayoría de las veces por formalidades procedimentales de algunos operadores.

También considero que hay que ajustar la conceptualización y utilidad de los sistemas de control, ya que inhiben la innovación. Esto es así debido a que **cada vez que se dan casos de corrupción, las instituciones refuerzan acciones de control que evitan nuevos actos similares y esto poco a poco constriñe la flexibilidad de las instituciones,** para resolver ante nuevas necesidades u oportunidades.

Si comparamos esto frente a la impunidad con la que se resuelven estos casos de corrupción, nos damos cuenta de que el diseño no está operando bien, ya que por un lado no evidencia que los actos de corrupción disminuyen, y por el otro está haciendo un sistema cada vez más lento. Esto hay que estudiarlo a profundidad y atenderlo de manera urgente.

—**¿Cuáles serían las respuestas a corto plazo ante esos retos?**

—**AVH:** En el marco de la adhesión de Costa Rica a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se abren nuevos mecanismos que deben ser aprovechados y analizados, en función de los verdaderos requerimientos de nuestro país y la ruta de potenciación a largo plazo.

El papel que debemos desarrollar desde la academia siempre debe estar enfocado en analizar los avances, retrocesos y brechas encontradas, desde el punto de vista más imparcial posible y en función del bienestar social. Se deben realizar investigaciones y recomendaciones con base en la evidencia, generando data e información relevante para la toma de decisiones, y finalmente poniendo al servicio de la sociedad nuestro conocimiento e ideas para modernizar el sistema público.

Valga rescatar que la UCR como organización tiene desafíos importantes de modernización que debe atender, si queremos seguir siendo referentes y un espacio de modernidad para nuestro país.



[Otto Salas Murillo](#)

Periodista, Oficina de Divulgación e Información

Área de cobertura: ingenierías

otto.salasmurillo@ucr.ac.cr

Etiquetas: [administracion](#), [publica](#), [aduanas](#), [comercio](#), [exterior](#), [direccion](#), [ciencias](#), [economicas](#).