

LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS* EN EL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MICHOACÁN

Joel Bonales Valencia¹
Víctor Hugo Vieyra Avilés²

RESUMEN

El Poder Judicial del Estado Michoacán (PJEM) está experimentando una creciente exigencia de sus usuarios – y de la sociedad – de garantizar una comunicación abierta y transparente. Esta modificación en el comportamiento social, aunado a proyectos de alto impacto, como el considerado en el decreto a la Constitución Mexicana, publicado el 18 de junio de 2008, que establece las bases para un nuevo sistema de seguridad pública y justicia penal (NSJP): acusatorio, adversarial y oral, en México; obliga al PJEM a que actualice y adecue su visión y las herramientas con las que administra sus relaciones estratégicas. Para identificarlas y comprenderlas, y para entenderlo como una serie de relaciones bilaterales de generación e intercambio de valor; los autores aplicarán la Teoría de los *Stakeholders*.

Palabras clave: *Stakeholders*, relaciones estratégicas, generación e intercambio de valor, Supremo Tribunal de Justicia, transparencia.

ABSTRACT

The State Court of Justice of Michoacán (PJEM) is experimenting a growing demand from its users – and society –, to ensure an open and transparent communication. This change in the social behavior, coupled with high-impact projects, such as the one on the decree to the Mexican Constitution, published in June 18th of 2008, which set the foundations of a new criminal justice (oral, accusatorial and adversarial) system (NSJP) in Mexico; obligates the SCJM to update and adapt its vision and tools with

Artículo recibido el 27 de Agosto de 2013 y autorizado el 10 de Noviembre de 2013.

- 1 Profesor-Investigador en el Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del SNI. E – mail: jbonales@icloud.com
- 2 Doctorante del Doctorado en Ciencias en Negocios Internacionales del Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la UMSNH. MBA por la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA). Becario CONACYT. E – mail: vicvie17@gmail.com

which it manages its strategic relationships. To identify and comprehend them, and to understand it as a series of bilateral relationships of generation and exchange of value; the authors will apply the *Stakeholder Theory*.

Key words: *Stakeholders*, strategic relationships, value generation and trade, State Court of Justice, transparency.

Clasificación JEL: L30, L32.

INTRODUCCIÓN

Definitivamente, la sociedad mexicana, en los últimos 5 años, ha mostrado un comportamiento muy evidente hacia la mayor exigencia de transparencia y una comunicación más abierta y bilateral con sus instituciones de gobierno. Un proyecto de gran envergadura, una “revolución copernicana” – como lo ha externado el saliente Presidente del Poder Judicial del Estado de Michoacán (PJEM), Alejandro González Gómez – que incluye a los tres órdenes de gobierno, es la reforma al sistema actual de justicia penal y seguridad pública, mediante el decreto a la Constitución Mexicana, publicado el 18 de junio de 2008, para establecer las bases de un nuevo sistema de justicia penal en México: acusatorio, adversarial y oral.

Esta iniciativa implica un cambio radical de paradigma, no sólo en las instituciones involucradas, sino en la sociedad misma. Es un sistema, por naturaleza, garantista, que tiene como fin el mejorar la procuración y administración de justicia y transparentar sus relaciones con su razón de ser y objetivo final: todos los que convivimos en esta sociedad mexicana. Y asegurar su éxito y adopción en el largo plazo.

Así, se hace eminente que la visión y las herramientas de administración estratégicas de las instituciones públicas, también deben de renovarse, de manera que se adecuen a los requerimientos de sus usuarios. En palabras del propio Gómez, “*Este desafío requiere de un fortalecimiento institucional permanente, capaz de articular mecanismos administrativos y de gestión con metas claras, adecuados procesos de seguimiento a proyectos para el cumplimiento de plazos y la optimización en el uso de los recursos disponibles*”.

LA TEORÍA DE LOS *STAKEHOLDERS*

Una de las más recientes teorías de la administración moderna, que tuvo su nacimiento en el campo de la Administración Estratégica pero que después

amplio dramáticamente su área de influencia, es la “Teoría de las partes interesadas” (*Stakeholder Theory*, es su nombre en inglés); misma que se aplicará en este trabajo, para comprender el accionar del PJEM a través del “lente estratégico” de la generación e intercambio de valor en las relaciones específicas entre la institución en comento y sus partes interesadas.

El término *Stakeholder*, según lo reconocen y aceptan de manera generalizada académicos e investigadores, tiene su nacimiento o primera aparición en un memorándum interno del Stanford Research Institute (ahora SRI International) en 1963 (Baue y Murningham, 2010; Freeman, 1984) para describir a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (SRI, 1963, citado en Baue y Murningham, 2010; Freeman, 1984).

Sin embargo, lo anterior no implica que haya sido el primer acercamiento o el origen de lo que se puede denominar de manera intercambiable, al menos en este trabajo, análisis de los stakeholders, administración de las relaciones con los *Stakeholders*, teoría de los *Stakeholders* o partes interesadas. De hecho, el artículo de William R. Dill (1958) denominado “El ambiente como una influencia en la autonomía de la gestión”, aunque no menciona el término *Stakeholder* o la noción de “stake” como un interés moral o potencial beneficio/perjuicio o impacto; es citado y reconocido como el precursor de la teoría de los *Stakeholders*, debido a que buscaba conocer las razones por las que las empresas se organizaban y operaban de maneras tan diversas. Una serie de observaciones de la toma de decisiones gerenciales y la recolección de información y datos de dos empresas noruegas, llevaron a la concepción del ambiente como un patrón de flujos de información de la organización hacia ciertos grupos o asociaciones relacionadas con dichas empresas. Siendo uno de sus principales argumentos el de diseñar y evaluar a las administraciones de las empresas de acuerdo con las condiciones particulares que la rodean, especialmente en los *inputs* o entradas de aquellos interactores que cada organización tiene en el ambiente en que desarrolla sus operaciones.

Asimismo, Donaldson y Preston (1995) hacen mención a lo que se considera el primer pronunciamiento o reconocimiento por parte del sector empresarial (la praxis de la administración de los *Stakeholders*) de la importancia de las partes interesadas en una empresa. La postura viene de un postura y declaración del General Robert E. Wood, entonces Presidente y Director General de Sears, in 1950: “Todo lo que puedo decir es que si se cuida apropiadamente a las otras tres partes mencionadas anteriormente [clientes, empleados y la comunidad], los accionistas obtendrán un beneficio en el largo plazo” (citado de Worthy, 1984:64)

Si se extrapola este pensamiento a las instituciones públicas y se amplía su espectro de influencia, el término en cuestión implica, evidentemente, que los líderes de las organizaciones deben de administrar las relaciones e inducir las contribuciones de todos sus grupos de *Stakeholders* para poder alcanzar los resultados deseados por su organización (mejora continua en la calidad del servicio al usuario, optimización en la utilización de los recursos, permanencia en el tiempo, eficiencia y estabilidad, por mencionar algunos).

De acuerdo con Freeman y Reed (1983), la lista original de partes interesadas incluía “accionistas, empleados, clientes, proveedores, financiadores y a la sociedad en general”. Como se mencionó anteriormente el SRI fue el primero que utilizó este término para tratar romper con la prevaleciente visión en el mundo de los negocios, que consideraba a los accionistas como el único y más relevante interesado, para la administración y toma de decisiones de la empresa; aseverando que “las estrategias realmente exitosas son aquellas que son capaces de integrar los intereses de todos sus *Stakeholders*, en lugar sólo maximizar la posición de un grupo, con la inherente limitación de los otros” (Freeman y McVea, 2001).

Así, considerando que las organizaciones se justifican en la medida que son capaces de crear valor, dependiendo de su giro y naturaleza, para sus órganos rectores, sus clientes o usuarios, sus integrantes y las comunidades en donde se desenvuelven; y extrapolando la idea básica del párrafo anterior al sector público, se puede inferir contundentemente que sus instituciones deben de integrar los intereses de todas sus partes interesadas, si quieren maximizar el valor y el servicio a la sociedad, objetivo principal para el que fueron creadas.

Ahora bien, como se mencionó al inicio de este documento, debido a la necesidad creciente de los usuarios de establecer relaciones más ágiles y de dos vías con sus instituciones, es que se consideró a la Teoría de los *Stakeholders* como base y fundamento para este estudio. Tal y como lo definió uno de los primeros investigadores que sistematiza una teoría sobre el concepto de los *Stakeholders*, el Dr. Romald Edward Freeman – reconocido por la comunidad científica como el mayor difusor y el más relevante generador de conocimientos sobre esta teoría –, desde su primer libro intitulado “*Strategic Management: A Stakeholder approach*” (Ed. Pitman, 1984), formula que la perspectiva de las *partes interesadas* conceptualiza e imagina a la organización como el resultado de relaciones de dos vías entre ella y sus *Stakeholders*. En esta obra, Freeman distingue 2 tipos básicos de *Stakeholders*: internos y externos.

Respecto a este último punto, cabe señalar que gran parte de la literatura dirige su atención a la manera en que la organización administra la relación con cada uno de sus *Stakeholders*, internos y externos.

Sin embargo, un buen número de investigadores se ha enfocado en el sentido opuesto de la relación, esto es, en el impacto e influencia que los *Stakeholders* tienen en la organización y su estrategia. Tal es el caso de los primeros teóricos de los *Stakeholders* como Dill (1975) y Freeman y Reed (1983), quienes estudiaron la habilidad de las partes interesadas para influir en la organización, en términos de la naturaleza de su interés en ella, así como en la fuente de su poder sobre la misma.

Posteriormente, Mitchell, Agle y Wood (1997) identificaron la urgencia, el poder y la legitimidad del interés de los Stakeholders, como factores que determinan el nivel de atención que los líderes de la organización darán a cada parte interesada.

Literatura reciente (como la mencionada en el libro de Freeman, Wicks, Parmar, y de Colle (2010); Wright y Ferris, 1997; Scholes y Clutterbuck, 1998; Rodgers y Gago, 2004; Sharma y Henriques, 2005) reconoce que la influencia de los *Stakeholders* externos en las estrategias de las organizaciones ha incrementado dramáticamente.

Frooman (1999) aporta una teoría para predecir qué tipo de estrategias de influencia tiene disponibles y cuáles serán utilizadas por cada *parte interesada*. Basado en la Teoría de la dependencia de los recursos (quién depende de quién, en la relación organización-*Stakeholders*), pretende responder a estas 2 interrogantes.

Como se puede observar, la fundamentación en esta teoría se aprecia como adecuada, pues entiende y explica a la organización como una serie de relaciones de largo plazo entre ella y una serie de personas y grupos de personas con algún interés legítimo en la misma (SRI, 1963, Freeman, 1984). Dichas relaciones se deben de administrar con base en la generación e intercambio de valor bilateral, e implican un flujo de información mutuo y el accionar con bases éticas (Carroll, 1991).

Ahora bien, como lo demuestra Argandoña (2011), el valor es percibido, definido y entendido de manera muy diferente por cada grupo de *Stakeholders*, de cada organización. Por lo que sería inocente, por decir lo menos, el intentar suponer que existe un solo tipo de valor a estudiar. Así pues, la generación e intercambio de valor inherente en cada relación de la empresa con sus diferentes *Stakeholders*, debe de ser estudiado específicamente para cada uno de ellos y tomando en consideración las características específicas de cada grupo y su vínculo con la organización. Éste es el verdadero reto. La idea es identificar si el interés es de carácter

primario o secundario, dependiendo de las características y relevancia del vínculo entre cada parte interesada y el desempeño de la organización.

APLICACIÓN EN EL PODER JUDICIAL DEL ESTADO DE MI-CHOACÁN

Ahora bien, como se expone anteriormente, se contextualiza y justifica la aplicación de la teoría de los *Stakeholders*, para el análisis de las acciones que el PJEM está llevando a cabo en su administración estratégica. Es decir, estudiar su administración estratégica bajo el racional de que si se conceptualiza a esta institución como el resultado de una suma de relaciones entre ella y sus diferentes partes interesadas, y que si se comprende y se administra cada una de estas relaciones de manera específica y diferenciada, será más fácil la identificación y desarrollo de los factores clave (variables independientes) que explican la generación e intercambio de valor (variable dependiente) entre el PJEM y cada uno de sus grupos de *Stakeholders*, es decir, a la satisfacción de cada uno de ellos en su relación con dicha institución.

En la sección denominada *Gestión administrativa y mejora institucional del Informe que guarda la administración de justicia 2012*, presentado por el Presidente del PJEM el día 21 de febrero de 2013, se expone un resumen del avance y los logros del *Plan de Gestión Estratégica* aprobado por el Consejo de dicha institución el 30 de marzo de 2011, mismo que se basa en cinco líneas de acción y que han guiado los proyectos desarrollados por el personal del PJEM, a saber: reforma al sistema de justicia, central de comunicaciones procesales, medios de justicia alternativa, mejora continua y automatización

En base a tales líneas de acción, se le dio seguimiento a programas y proyectos cuya finalidad es consolidar el acceso a la justicia con un servicio excelente, innovador y comprometido con la sociedad, entre los que se encuentran:

- 1) Reforma al sistema de justicia.
 - b) Juzgados de ejecución de sanciones penales.
 - c) Juzgados de oralidad.
 - d) Narcomenudeo.
- 2) Central de Comunicaciones Procesales.
- 3) Medios de justicia alternativa.
- 4) Mejora continua.
 - a) Centro de Atención al Usuario.

- b) Oficialía de Partes Automatizada de Término.
 - c) Infraestructura judicial.
 - d) Beneficios al personal.
 - e) Sistema integral de seguridad.
 - f) Manuales de organización.
 - g) Certificación ISO 9001-2008.
 - h) Faro: monitoreo de medios y acción comunicacional.
 - i) Sustitución y reasignación de equipo de cómputo.
 - j) Programa de gestión ambiental.
 - k) Gestión del cambio.
- 5) Automatización.
- a) Armonización contable.
 - b) Fortalecimiento del sistema estadístico.
 - c) Intranet.
 - d) Educación a distancia.
 - e) Portal de alumnos.
 - f) Sistema de control escolar.
 - g) Telefonía IP y videoconferencias.

A continuación se hará un ejercicio sobre la agrupación de estos mismos proyectos desde una perspectiva de *Stakeholders*. De acuerdo con esta teoría, los *Stakeholders* del PJEM que se han identificado hasta ahora se enlistan a continuación, en 2 sub-grupos: internos y externos.

Internos:

- Empleados y colaboradores.
- Supremo Tribunal de Justicia del Estado de Michoacán (STJEM).
- Consejo del PJEM.
- Presidente del STJE y del Consejo.
- Sindicato único de trabajadores al servicio del PJEM.

Externos:

- Usuarios.
- Sociedad en general.
- Procuraduría General de Justicia del estado.
- Secretaría de Seguridad Pública estatal y federal.
- Defensoría de Oficio del estado.
- Consejo para el nuevo sistema de justicia penal.
- Instituciones fiscalizadoras (Auditoría Superior de la Federación y Auditoría Superior de Michoacán).

- Poder Legislativo.
- Otras instituciones públicas.
- Medios de comunicación.
- Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)
- Proveedores.

Tomando en cuenta los proyectos y acciones lanzadas por el PJEM en los más recientes meses, se puede observar su consistencia, con este marco estratégico en el que se fundamenta el presente análisis.

A continuación, se relacionan algunos de los proyectos e iniciativas estratégicas, considerados dentro del *Plan de Gestión Estratégica*, que ha emprendido la institución para entender mejor las características e implicaciones de sus relaciones con cada uno de sus partes interesadas, así como para clarificar su impacto en la generación de valor hacia las mismas.

Internos:

- Empleados y colaboradores.
 - Proyecto de Gestión del cambio.
 - Lanzamiento de una Intranet.
 - Homologación de Seguridad social y retenciones de impuestos.
 - Incremento en la capacitación.
 - Lanzamiento de un módulo de Declaraciones Patrimoniales, en línea (optimiza tiempo y minimiza desplazamientos y utilización de papel).
 - Actualización de equipo de cómputo.
- Supremo Tribunal de Justicia del Estado (STJE).
 - Programa de sesiones informativas de avances y resultados.
- Consejo del PJEM.
 - Programa de sesiones informativas de avances y resultados.
 - Adopción de la nueva Ley de Contabilidad Gubernamental.
 - Implementación de un sistema para la Planeación de Recursos de Gobierno (GRP, por sus siglas en inglés).
 - Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos de toda la institución.
- Presidente del STJE y del Consejo.
 - Módulo de Gestión de Gabinete (Agendas colaborativas).
 - Módulo de Gestión de Metas (indicadores clave del desempeño).
- Sindicato único de trabajadores al servicio del PJEM.
 - Revisión anual de las condiciones del contrato colectivo de trabajo.
 - Otorgamiento de 49 plazas.

Externos:

- Usuarios.
 - Proyecto de Optimización del servicio al usuario (entre cuyos entregables se encuentran el Centro de Atención al Usuario y la Oficina de Partes Automatizada de Término).
 - Certificación de los Archivos Judicial e Histórico en la aplicación de la norma ISO 9001.
 - Actualización del portal de Internet de la institución (más contenido, mayor facilidad de navegación y videos).
 - Implementación del Nuevo Sistema de Justicia Penal (con sus implicaciones en la legislación vigente, en la modernización de la arquitectura judicial, en las tecnologías de información y comunicaciones, en la capacitación y en la difusión).
 - Remodelación y adecuación de la Biblioteca, para hacerla más atractiva y funcional, con el objetivo de incrementar visitas y, por ende, el vínculo con la sociedad.
 - Creación y operación de una Central de Comunicaciones Procesales, en la ciudad de Uruapan; con el fin de agilizar todas las notificaciones y comunicaciones derivadas de un proceso judicial. Es la primera de 3 que se tiene planeado operar en el estado.
 - Establecimiento de un plan integral de infraestructura.
 - Difusión de la Carta de Derechos y Obligaciones de los Usuarios de la Justicia en México.
- Sociedad en general y ONG's.
 - Vinculación y trabajo con ellas (SOS y Renace, por ejemplo).
 - Donaciones a escuelas.
 - Programa de reciclaje.
 - Firma de la Carta de la Tierra.
 - Programa de actividades culturales en el museo y antiguo palacio de justicia.
 - Recorridos a escuelas.
 - Difusión del NSJP.
 - Paneles, foros y conferencias.
 - Implementación de comunicación a través de redes sociales.
- Procuraduría General de Justicia del Estado.
 - Coordinación para la implementación del NSJP.
 - Adquisición de un software para interconexión que facilite y agilice la comunicación interinstitucional.
- Secretaría de Seguridad Pública estatal y federal.
 - Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública.

- Coordinación para la implementación del NSJP.
- Juzgados de Ejecución de Sanciones.
- Defensoría de Oficio del Estado.
 - Coordinación para la implementación del NSJP.
- Consejo para el nuevo sistema de justicia penal.
 - Coordinación para la implementación del NSJP.
- Poder Legislativo.
 - Coordinación para la implementación del NSJP.
 - Propuestas de leyes.
- Medios de comunicación.
 - Formalización y reforzamiento del área de Comunicación Social y Transparencia de la Información.
 - Lanzamiento del Proyecto FARO (con acompañamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).
- Proveedores.
 - Transparencia y estandarización de documentación.
 - Implementación de un sistema para la Planeación de Recursos de Gobierno (GRP, por sus siglas en inglés).

Ahora bien, como resultado de la interacción cotidiana y el trabajo continuo, en los últimos 2 años, con servidores públicos de los diversos grupos que constituyen las partes interesadas primarias del PJE, se obtuvo la información necesaria que permitió definir los temas que tienen la mayor relevancia, para cada uno de los grupos de interés identificados, durante el mismo período.

Precisamente, a través de estas interacciones se pudieron generar entrevistas, con los enlaces y actores principales, tendientes a plantear una hipótesis bi-variada, consistente en:

- a) Cuál sería la base que soportaría las relaciones de generación e intercambio de valor, entre cada interlocutor y el PJEM, definido aquel desde la perspectiva de cada uno de ellos.
- b) Cuáles serían los principales elementos o componentes que determinarían la satisfacción de los diferentes grupos de *stakeholders* respecto a su interacción con el PJEM.

Un resumen gráfico de los resultados de dichas entrevistas se exhibe en la Tabla 1. *Matriz de intereses primarios y secundarios de los Stakeholders del PJEM*, que relaciona a cada grupo de *Stakeholders* del PJEM y su interés en dicha institución. Así como en la Tabla 2. *Matriz de relaciones y puntos*

de contacto del PJEM, en la cual se exhiben las ideas y propuestas recogidas sobre lo que constituiría la base de la relación anteriormente descrita, entre cada interlocutor y el PJEM.

Tabla 1. Matriz de Intereses Primarios y Secundarios de los Stakeholders del PJEM.

Grupos de Stakeholders	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Usuarios	○	○	○	○	○	■	■	○	■	○
Sociedad en general	○	○	○	■	■	■	■	■	■	○
Empleados y colaboradores	■	○	■	○	○	○	○	○	○	■
Supremo Tribunal de Justicia del Estado (STJEM)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	■
Consejo del PJEM	○	○	○	○	○	○	○	○	○	■
Presidente del STJEM y del Consejo	○	○	○	○	○	○	○	○	○	■
Sindicato único de Trabajadores al Servicio del PJEM	■	○	■	■	○	○	○	○	○	■
Procuraduría General de Justicia del Estado	■	○	■	○	○	■	■	○	○	■
Secretaría de Seguridad Pública Estatal y Federal	■	○	■	○	○	■	■	○	○	■
Defensoría de Oficio del Estado	■	○	■	○	○	■	■	○	○	■
Consejo para el Nuevo Sistema Judicial Penal	■	○	■	■	■	■	○	■	○	○
Instituciones Fiscalizadoras (ASF y ASM)	■	○	○	○	■	○	■	■	○	■
Poder Legislativo	○	○	■	○	■	■	■	○	○	■
Otras Instituciones Públicas	■	○	■	■	■	■	■	■	■	○
Medios de Comunicación	■	○	○	○	■	■	■	○	■	○
Organizaciones No Gubernamentales (ONG's)	○	○	■	■	■	■	■	■	■	○
Proveedores	■	○	■	○	○	○	■	■	■	■

A	Acceso a la justicia	F	Profesionalización e Institucionalización
B	Confianza	G	Educación y Capacitación
C	Transparencia y rendición de cuentas	H	Respeto a los Derechos Humanos y Equidad de Género
D	Oportunidad	I	Comunicación y Coordinación
E	Calidad en el servicio	J	Difusión

○ Interés Primario ■ Interés Secundario

Fuente: Elaboración propia, con base en el trabajo de campo.

Ahora bien, con el objetivo de consolidar relaciones mutuas de valor entre el PJE de Michoacán y sus partes interesadas, es necesario clarificar y formalizar las bases de dichas relaciones para que, con este fundamento, se desarrolle y adecue una serie de canales de comunicación que facilite la interacción y retroalimentación recíproca.

Una propuesta de esta clarificación y la alineación de sus canales de comunicación, se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2. Matriz de relaciones y puntos de contacto del PJEM.

Grupos de Stakeholders	Principal base de la relación con el PJE	Principales puntos de contacto
Usuarios	Brindar un servicio de administración de justicia confiable, transparente y oportuna, garantizando el acceso a la justicia con su servicio excelente, innovador y comprometido.	Centro de atención al usuario, portal de internet, Juzgados, oficinas administrativas, foros y conferencias.
Sociedad en general	Brindar un servicio de administración de justicia confiable, transparente y oportuna, garantizando el acceso a la justicia con su servicio excelente, innovador y comprometido.	Centro de atención al usuario, portal de internet, Juzgados, oficinas administrativas, foros y conferencias.
Empleados y colaboradores	Garantizar estabilidad en el empleo, otorgando salarios, prestaciones, seguridad social y profesionalización acordes a sus funciones y responsabilidades, proporcionando un ambiente de certeza para su desarrollo personal y profesional.	Intranet, correos electrónicos, centro de atención al usuario, foros y conferencias, oficios, avisos, circulares.
Supremo Tribunal de Justicia del Estado (STJEM)	Incluir sus razonamientos en el conocimiento de los impartidores de justicia, garantizando otorgar igual justicia para todo usuario.	Intranet, correos electrónicos, sesiones ordinarias y extraordinarias del pleno del STJE, informe anual.
Consejo del PJEM	Asegurar la óptima administración de los recursos materiales y humanos, para la transformación y el crecimiento; vigilar la actuación del personal, implementando indicadores de eficiencia y eficacia; buscar el desarrollo del personal.	Intranet, correos electrónicos, sesiones ordinarias y extraordinarias del pleno del consejo, informe anual.
Presidente del STJEM y del Consejo	Proporcionar proyectos sustentables, dirigidos a cumplir con las reformas legales, así como con los objetivos propios de la institución en sus diversas materias.	Sesiones ordinarias y extraordinarias del pleno del consejo, informe anual, Comité de Comunicación Estratégica, Sesiones del Comité de Administración.
Sindicato único de Trabajadores al Servicio del Poder Judicial del Estado de Michoacán	Conocer las necesidades de la planta sindicalizada para ofrecerles beneficios a sus agremiados, de acuerdo con su nivel de desempeño y dedicación laboral.	Revisión Anual del Contrato Colectivo de Trabajo, Reuniones de seguimiento.
Procuraduría General de Justicia del Estado	Consolidar las peticiones de la representación social, bajo las formalidades y la legalidad debida.	Promociones, Juicios, audiencias, Reuniones Interinstitucionales Técnico-Jurídicas.
Secretaría de Seguridad Pública Estatal y Federal	Asegurar vías de comunicación seguras, efectivas y rápidas para cumplir con los mandatos jurisdiccionales.	Traslados, Juicios, Audiencias, Reuniones Interinstitucionales Técnico-Jurídicas.
Defensoría de Oficio del Estado	Proporcionar medios de comunicación deseables para recepcionar sus promociones en tiempo y forma, utilizando estándares máximos para su estudio y análisis.	Juicios, Audiencias, Reuniones Interinstitucionales Técnico-Jurídicas.
Consejo para el nuevo Sistema de Justicia Penal	Fortalecer las relaciones interinstitucionales de los actores e interesados en la implementación del nuevo sistema de justicia penal en Michoacán.	Secciones ordinarias y extraordinarias del Consejo para el NSJP, Foros y Conferencias, Sesiones de los Comités.
Instituciones Fiscalizadoras	Asegurar la instalación de los medios tecnológicos para la rendición de cuentas a las unidades fiscalizadoras correspondientes.	Reuniones de seguimiento, Reportes contables y financieros, Revisiones y Auditorías.

Poder Legislativo	Garantizar el cumplimiento de las normas expedidas, así como emitir propuestas de reforma a los ordenamientos primarios y secundarios que rigen el actuar de la institución.	Iniciativas, Oficios, Periódico Oficial, Foros y Conferencias, Comisiones.
Otras Instituciones Públicas	Proporcionar y solicitar los datos o documentos para la correcta resolución de asuntos jurisdiccionales bajo el respeto institucional.	Reuniones de trabajo, Oficios, Foros.
Medios de Comunicación	Afianzar la correcta información y sentido de los comunicados proporcionando sin distinción del medio la información institucional relevante y pública.	Eventos y Foros, Ruedas de prensa, Oficina de Comunicación Social, Vocerías.
Organizaciones No Gubernamentales	Reconocer la importancia de las aportaciones de éstas hacia la institución hacia ella, generando una comunicación bidireccional y efectiva.	Reuniones, Convenios, Comunicación electrónica.
Proveedores	Establecer y mantener relaciones comerciales de largo plazo, asegurando el cumplimiento de los términos contractuales acordados.	Reuniones de seguimiento, Revisión de facturas, Pagaduría.

Fuente: Elaboración propia, con base en el trabajo de campo.

Nota 1: Esta clasificación y asignación del interés, es de carácter subjetivo y propuesta por el autor, desde la perspectiva propia de cada grupo. Es decir, de su relación con la institución. Así, por ejemplo, aunque la difusión es muy relevante, para algunos grupos será de interés primario, y para otros, secundario; dependiendo de sus expectativas sobre el PJEM.

Nota 2: El proceso de consulta nos permitió presentar los 10 temas (representados en las columnas) que fueron seleccionados de acuerdo al número de menciones que los grupos de interés realizaron con mayor frecuencia. Adicionalmente, se muestra la importancia primaria o secundaria que les atribuyeron.

El impacto de esta reorientación de las acciones y proyectos estratégicos de la institución en estudio, basada en la generación e intercambio de valor enfocada a la satisfacción de cada grupo de *Stakeholders*, se pueden observar en los resultados positivos obtenidos en diversas áreas, por ejemplo:

En su relación con sus usuarios, a través de la Central de Comunicaciones Procesales, con las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías de información, en sus primeros tres meses de operación y con 25 actuarios y actuarios, se verificaron más de 1,400 diligencias en materia civil y 425 en materia penal. A través del Centro de Atención a Usuari@s, durante sus primeros dos meses de operación, de octubre a diciembre del 2012, se recibieron y atendieron 338 comentarios, con los que se ha podido conocer la evaluación respecto de la atención recibida. Esta cantidad supera por más del triple a los recibidos durante los primeros nueve meses de ese mismo año. De estos comentarios, el 20.66% fue respecto a la atención recibida, el 1.50% fueron sugerencias, el 73.35% fueron consultas; y el 4.49% fueron felicitaciones y agradecimientos. A través de los 26 módulos distribuidos en el interior del Estado, el público usuario otorgó al personal del poder judicial una calificación promedio de 8.1 en escala de 0 a 10 que,

hasta donde los investigadores tienen conocimiento, es la primera vez que el PJEM se abre para recibir una calificación directamente de sus usuarios, sobre el servicio proporcionado.

En su relación con la comunidad (acciones de “buen vecino”), a través del Programa de Gestión Ambiental que pretende crear conciencia de la importancia del respeto por la ecología y del entorno, en 2012 se donaron un total de 500 computadoras y 300 impresoras a escuelas del estado; y se lograron reciclar 28 mil 980 kilos de papel, alrededor de 3 mil artículos electrónicos y 60 kilos de pilas y baterías.

En el NSJP, a partir del mes de octubre de 2012, entraron en vigor los Juzgados de Ejecución de Sanciones, con siete juezas y jueces de ejecución de sanciones penales, quienes recibieron 1,779 expedientes de ejecución (557 corresponden a procedimientos de ejecución y 1,252 a cuadernos de vigilancia). Durante sus primeros tres meses de operación, se registraron en todo el Estado 36 audiencias orales en la materia.

En su relación con usuarios, sociedad en general y medios de comunicación, la página web fue renovada con la finalidad de brindar una plataforma más sencilla, mejorar la difusión de contenidos y facilitar la consulta de información mediante los diversos buscadores. A través de la misma se permite al público usuario agilizar la consulta de acuerdos y resoluciones; calendario de audiencias; jurisprudencia y criterios relevantes; documentos en materia de derechos humanos y administración de justicia; transparencia y acceso a la información; reformas y NSJP; acuerdos del Consejo del PJEM; avisos, noticias y prensa. El impacto de esta mejora se hizo visible en las 2'325,887 visitas, un incremento de más de 300,000 accesos respecto del año anterior. Asimismo, se fortaleció la vinculación con los grupos en cuestión, a través de redes sociales, continuando con Twitter e iniciando el uso de Facebook, Flickr y Youtube.

En Facebook se publicaron alrededor de 1,500 posts, respondiendo y comunicando con fundamento en la normativa vigente. Este medio facilitó la difusión de diversas actividades académicas, acciones de mejora continua, recomendaciones bibliográficas, entre otras. Se realizaron 1,880 tweets durante 2012, informando lo más relevante del quehacer jurisdiccional, minuto a minuto. La presencia ha permitido la transmisión y permanencia de 57 videos, los cuales han sido reproducidos 4,323 ocasiones. Durante 2012 se fortalecieron los mecanismos de suministro de información con el público usuario y los medios de comunicación, a través de la publicación de 94 foto-notas y 80 videos informativos.

CONCLUSIONES

La modificación en el comportamiento social y la actitud de los ciudadanos ante sus instituciones de gobierno, en sus tres órdenes, está originando nuevos niveles de exigencia para éstas, sobre la manera en que se comunican y dan resultados a aquellos. Y uno de los proyectos que va a implicar una nueva dinámica de participación, involucramiento, interacción, comunicación, coordinación y sinergia entre la ciudadanía y sus instituciones es, precisamente, la implementación del NSJP, a partir de principios del 2014 en nuestro Estado. Para hacer frente a estas necesidades e implicaciones, las instituciones necesitarán desarrollar nuevas visiones y herramientas, necesitan intentar andar por nuevos caminos, realizar sus funciones de una manera diferente. Y esto es lo que se ha observado que comenzó a realizar el PJEM, con los proyectos y acciones emprendidas bajo el liderazgo del Dr. González Gómez. Tal y como lo externó el entonces Presidente del PJEM, en su último informe de resultados y gestión el 21 de febrero de 2013, *“No se trata de cambios accesorios o artificiales, sino de la necesaria respuesta de nuestra institución para consolidar y proyectar los valores de autonomía e independencia que son la base de nuestra propia existencia e historia. Hoy, el Poder Judicial avanza en un proceso de evolución que busca establecer un sólido vínculo de confianza con los ciudadanos; una relación que requiere de un esfuerzo y compromiso que supera el cumplimiento de nuestra responsabilidad constitucional y se proyecta en el mejoramiento permanente de nuestra acción”*.

Durante los últimos tres años, el PJEM ha asumido el desarrollo de proyectos estratégicos que implican un compromiso institucional que va más allá de una administración tradicional y que buscan consolidar un servicio de excelencia, más cercano y con una mayor apertura a la comunidad.

Como se puede apreciar en la cita textual anterior, la esencia de esta nueva manera de gestionar a las instituciones públicas implica que éstas identifiquen, formalicen, institucionalicen y comuniquen a todos sus integrantes las bases sobre las cuales se sustenta el valor en cada una de sus relaciones; y se aseguren de adecuar, ampliar y mantener actualizados los puntos de contacto con cada uno de sus grupos de *Stakeholders*.

En los resultados preliminares obtenidos por el PJEM, una vez que reorientó su visión de cada una de sus relaciones con sus diversos grupos de *Stakeholders*, tal y como se presentó en los párrafos finales de la sección anterior, se pueden tener bases empíricas para concluir que si se conocen y formalizan las bases que sustentan las relaciones de una institución con sus diferentes grupos de *Stakeholders*, es mayor la probabilidad de que se incremente el grado de satisfacción de éstos respecto a su relación con aquella.

BIBLIOGRAFÍA

- Argandoña, Antonio (2011). *La Teoría de los Stakeholders y La Creación de Valor*. Documento de investigación No. DI-922. IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Baue, Bill y Marcy, Murningham (2010). *The Accountability Web: Weaving Corporate Accountability and Interactive Technology*. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 58. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, 34, 39-48.
- Dill, William R. (1958). *Environment as an influence on managerial autonomy*. Administrative Science Quarterly. 2:409-443
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications*. Academy of Management Review, 20, 65-91.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing, Inc.
- _____ y Reed, David L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California Management Review, 25.
- _____ y McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia. Working Paper No. 01-02.
- _____; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. and de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Frooman, J. (1999). *Stakeholder influence strategies*. Academy of Management Review, 24, 191-205.
- Grupo Bimbo (2012). *Informe anual integrado 2011*. Pp. 46 – 49. Recuperado de <http://www.grupobimbo.com/informe/Bimbo-Informe-Anual-2011/descargas/Grupo-Bimbo-Informe-Anual-Integrado-2011.pdf>, el día 11 de noviembre de 2012.
- Mitchell, R., Agle, B.R. & Wood, D J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification & salience: Defining the principles of whom & what really counts*. Academy of Management Review, 22, 853-886.
- Poder Judicial del Estado de Michoacán. (2012). Información institucional. Recuperada de <http://www.poderjudicialmichoacan.gob.mx/>, el día 11 de noviembre de 2012.
- Poder Judicial del Estado de Michoacán. (2013). *Informe del Estado que guarda la administración de Justicia*. Información institucional. Recuperado de <http://www.poderjudicialmichoacan.gob.mx/Informe2012/>