

Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles

Rocío Llamas Sánchez¹ • Víctor J. García Morales² • Francisco J. López Martín
Universidad de Granada

RECIBIDO: 10 de enero de 2004

ACEPTADO: 28 de marzo de 2005

Resumen: Esta investigación examina cómo las organizaciones responden a cambios en el entorno institucional en el que están inmersas. En concreto analiza cómo los Ayuntamientos españoles están respondiendo a presiones institucionales desde diversos niveles (mundial, europeo, nacional y autonómico) para desarrollar sus funciones y actividades dentro del objetivo del desarrollo sostenible. El cambio institucional en particular se centra en el programa "Agenda Local 21" y en los factores institucionales y organizativos que afectan en su implantación. Basándonos en una muestra de 148 Ayuntamientos españoles que han firmado la Carta de Aalborg y se han comprometido a implantar un programa de Agenda Local 21 comprobamos que: 1) el isomorfismo y la inmersión institucional influyen positivamente sobre el grado de institucionalización; 2) el grado de presión normativa influye positivamente sobre la legitimidad y ambos sobre la colaboración y la inmersión institucional; y, finalmente 3) los Ayuntamientos con una mayor inmersión institucional, presión normativa, legitimidad, colaboración, capacidad de aprendizaje organizacional y capacidad de innovar suelen tener un nivel mayor de implantación de la Agenda Local 21 y cubrir mejor los objetivos de cambio organizativo y desarrollo sostenible.

Palabras clave: Teoría y cambio institucional / A21L / Desarrollo sostenible / Presiones institucionales / Legitimidad / Aprendizaje / Innovación / Isomorfismo / Colaboración / Inmersión.

An Institutional Analysis of the Local Agenda 21 Implantation by the Spanish Town Councils

Abstract: This investigation examines how organizations respond to changes in the institutional environment in where are embedded. In particular, the analysis of how the Spanish Town Councils are responding to the institutional pressures from different levels (world, european, national and autonomous levels) in order to develop practices and activities to reach sustainability. The institutional change is the implementation of a program "the Local Agenda 21" and the institutional and organizative factors by which are affected. Based on a sample of 148 Spanish Town Councils which have signed the Aalborg Charter promising to implement a Local Agenda 21, we analyse that: 1) the isomorphism and the institutional embeddedness influence positively the institutionalization; 2) the normative pressure influences the legitimacy and both of them influences positively the collaboration and the institutional embeddedness; and, finally 3) the town councils with major institutional embeddedness, normative pressure, legitimacy, collaboration, a major capacity of organizational learning and capacity to innovate usually show a higher level of Local Agenda 21 implementation, reaching better the goals of sustainability and organizative changes.

Key Words: Institutional theory and change / Local Agenda 21 / Sustainable development / Institutional pressures / Legitimacy / Learning / Innovation / Isomorphism / Colaboration / Embeddedness.

INTRODUCCIÓN

En un corto período de tiempo, el "desarrollo sostenible" se ha convertido en un objetivo contemplado por un gran número de organizaciones e instituciones. Este deseo de crecimiento económico, de desarrollo social y la preocupación creciente por las cuestiones medioambientales, con el propósito de dejar un buen legado a las generaciones futuras, se ha plasmado en estas dos palabras que encierran algo más que un nuevo concepto que incorporar a nuestro vocabulario. Han surgido nuevos valores, nuevas percepciones, formas de comportamiento, normas sociales y, lo que es más importante dentro de nuestros intereses, todo ello se ha plasmado en el comportamiento de las organizaciones.

El área de los estudios organizativos no se ha quedado al margen de esta nueva situación, sino todo lo contrario. Podemos decir que actualmen-

te hay una buena parte de la investigación organizativa centrada en analizar las relaciones entre las organizaciones y el entorno natural. Algunos los han llamado "estudios organizativos verdes" ("green organizative studies") por dedicarse a las relaciones de las organizaciones y el Medio Ambiente.

Aunque actualmente sí se puede considerar este ámbito como un foco importante de investigación, los trabajos sobre estos temas son relativamente recientes. No es hasta 1995 cuando podemos contar con una recopilación importante de trabajos sobre "organizaciones ecológicamente sostenibles". Estamos haciendo referencia al título de la llamada de trabajos sobre este tema que hizo la revista *Academy of Management Review*. En el año señalado publicó un monográfico que se ha convertido en una de las primeras aportaciones importantes en este campo.

En líneas generales se han distinguido dos puntos de vista a la hora de tratar estos temas: Un enfoque que afirma que las organizaciones actúan en un sistema económico global independiente del sistema ecológico, y un enfoque ecológico, por el cual las organizaciones actúan en un sistema económico inexorablemente entrelazado y dependiente del sistema ecológico (Jennings y Zandbergen, 1995).

Dentro de los estudios organizativos están aumentando las investigaciones enmarcadas dentro de este segundo enfoque, aunque con diferentes énfasis. Actualmente destacan los trabajos centrados en analizar los diferentes paradigmas que sobre estos temas han surgido (Gladwin *et al.*, 1995; Newton, 2002; Purser *et al.*, 1995). En las diversas investigaciones, los autores han distinguido normalmente entre un paradigma antropocéntrico, por el cual la naturaleza es para el hombre un recurso a explotar sin ningún tipo de límite y un paradigma ecocéntrico, que sitúa al Medio Ambiente al mismo nivel que al ser humano. Entre ambos ha surgido un paradigma intermedio llamado sostenicéntrico que cree que el desarrollo económico puede producirse dentro de los límites medioambientales (Gladwin *et al.*, 1995).

Sea cual sea el paradigma elegido, como señala Shrivastava (1995) es una realidad el hecho de que nos enfrentamos a una serie de problemas ecológicos y el hecho de que aunque las políticas gubernamentales han mitigado estos problemas, no podemos obviar el papel de las organizaciones, por tres motivos: “Las organizaciones son los motores principales del desarrollo económico; cuentan con recursos financieros, conocimientos tecnológicos y capacidad institucional para implementar soluciones ecológicas; y por último, porque el análisis de la sostenibilidad a nivel organizativo, es a la vez apropiado para esta audiencia y débil en la literatura organizativa” (Shrivastava, 1995, p. 937).

Compartimos este tercer motivo señalado y pensamos por tanto que esta reciente área de estudio necesita desarrollo y además, un marco teórico adecuado que explique estos comportamientos que llamaremos de aquí en adelante “ecológicamente sostenibles” o simplemente “sostenibles” y los motivos que dirigen a las or-

ganizaciones hacia este tipo de comportamiento, como puede ser el incorporar en sus rutinas prácticas sostenibles.

El objetivo de nuestro trabajo será la determinación de los factores institucionales que explican la implantación de una práctica concreta, la Agenda Local 21 (A21L), y las consecuencias que esta implantación tiene sobre el desarrollo sostenible. Para ello, en primer lugar desarrollaremos el marco teórico y su idoneidad para explicar este tipo de comportamientos. En segundo lugar centraremos la atención en una práctica concreta dirigida a alcanzar la sostenibilidad de los municipios. Nuestra investigación se concreta en un programa que desde la Cumbre de Río en 1992 se ha extendido entre los Ayuntamientos de todo el mundo, la A21L. Fue en esta Cumbre donde tuvo lugar el nacimiento de la Agenda 21, que en su capítulo 28 plantea a los municipios el reto de la sostenibilidad a nivel local, animándolos a implantar programas de A21L. Los Ayuntamientos españoles serán por tanto, las organizaciones sobre las que investigaremos las fuentes y condicionantes del cambio institucional elegido, que será la difusión de este programa. ¿Qué es lo que ha pasado para que nuestros Ayuntamientos acepten el reto de la sostenibilidad? Para dar respuesta a esta pregunta es indispensable estudiar el cambio institucional producido en el contexto español y así llegar a identificar los factores impulsores del cambio.

Por esta razón, en tercer lugar, una vez expuesto el marco concreto de la investigación y el contexto institucional en el que se desenvuelven estas organizaciones, hemos realizado un estudio empírico basado en una muestra de 148 Ayuntamientos que han implantado una A21L en su municipio, a través del cual hemos podido comprobar la influencia del contexto institucional y organizativo.

MARCO TEÓRICO

LA TEORÍA INSTITUCIONAL EN EL ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZATIVA

La Teoría Institucional analiza los procesos por los que las organizaciones adquieren acepta-

ción social y aprobación como consecuencia de la conformidad con las normas y expectativas del entorno institucional (DiMaggio y Powell, 1991; Meyer y Rowan, 1991; Zucker, 1977). Enfatiza cómo las organizaciones tratan de ganar legitimidad en sus campos organizativos, intentando adquirir aceptación social adaptándose a las normas, reglas y valores provenientes del entorno institucional en el que están inmersas. La legitimidad definida por Suchman (1995, p. 574) “es una percepción generalizada o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, convenientes, o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” y en este enfoque se convierte en el principal objetivo de las organizaciones. En entornos institucionalizados las organizaciones se enfrentan a las mismas presiones institucionales, y como resultado tienden a un isomorfismo u homogeneidad en sus estructuras y comportamientos. Las organizaciones tienden a ser isomórficas con su entorno para obtener legitimidad.

Estas presiones derivan de lo que Scott (1995) denomina los tres pilares de las instituciones: estructuras reguladoras, cognitivas y normativas que proporcionan estabilidad y significado al comportamiento. A través de estos tres pilares, las instituciones ejercen una serie de presiones sobre las organizaciones. En este sentido, DiMaggio y Powell (1991) identifican tres tipos de isomorfismo, coercitivo, normativo y mimético, como resultado de las presiones. El primero surge cuando una organización debe adoptar medidas como consecuencia de las presiones reguladoras establecidas por otras organizaciones de las que depende. El segundo responde a la aplicación de una serie de normas compartidas por diferentes organizaciones. El tercero es el resultado de imitar a las organizaciones con éxito.

Pero para analizar la implantación de prácticas organizativas tendentes a la sostenibilidad que dirigen a las organizaciones hacia ese isomorfismo institucional señalado, primero es necesario explicar cómo surgen nuevos valores que luego se institucionalizan hasta que se da por sentado que son los correctos y, cómo, tras una primera fase de difusión, una práctica concreta se va institucionalizando hasta generar isomor-

fismo en el campo organizativo. “En la Teoría Institucional, tratar temas como el de organizaciones ecológicamente sostenibles requiere primero entender cómo se crea el consenso sobre el significado de sostenibilidad y entonces entender las formas en que los conceptos o prácticas asociadas con la sostenibilidad se desarrollan y difunden entre las organizaciones” (Jennings y Zandbergen, 1995, p. 1016).

La explicación de todo este proceso, exige el análisis del contexto institucional y de los factores que condicionan las presiones institucionales, que influyen en el comportamiento de las organizaciones. Las organizaciones desarrollan su actividad económica en una red de relaciones sociales (Granovetter, 1985). Esto es lo que se conoce como inmersión institucional, y puede ser medido a través del capital social por los requerimientos sociales de los diferentes grupos de interés de la organización y por la red estable con los actores clave que otorgan legitimidad a la organización (Oliver, 1996). Para crear y mantener estas redes se hace también necesaria la colaboración de las organizaciones con los diferentes stakeholders³ con los que se relaciona, por lo que habrá que establecer una colaboración interorganizativa con otras organizaciones e instituciones del campo organizativo (Lawrence *et al.*, 2002; Phillips y Lawrence, 2000).

Por otro lado, una aportación importante de este enfoque es el estudio de los procesos de difusión de prácticas organizativas (Covaleski y Dirsmith, 1988; Galaskiewicz y Wasserman, 1989; Kostova y Roth, 2002; Mezas y Scarsella, 1994; Strang y Soule, 1998). Pues bien, en este proceso también es útil analizar cómo una vez que se definen los valores hacia la sostenibilidad, surgen una presión del contexto normativo donde se difunden estos valores y normas sociales dando lugar a nuevas prácticas que comienzan a institucionalizarse cuando se difunden desde las primeras organizaciones que las incorporan al resto de organizaciones, hasta completar la institucionalización. Tolbert y Zucker (1996) ofrecen en su trabajo un modelo general de los procesos de institucionalización que incluye las siguientes fases: Habitualización, objetivación y sedimentación, que corresponderían con un estado de pre-institucionalización, semi-institucional-

lización y una completa institucionalización. La fase de pre-institucionalización se caracteriza porque son pocos los que han adoptado la práctica y hay un conocimiento limitado sobre ella. Los motivos que guiarán en esta fase la adopción de la práctica serán principalmente la viabilidad técnica y económica en lugar de la imitación. En la objetivación aparece un aumento del consenso social entre las organizaciones. En la semi-institucionalización sí empieza a difundirse la práctica por esa aceptación normativa aunque tenga una corta historia. En la última fase de sedimentación, la práctica queda completamente institucionalizada, y se da por sentado que la práctica es eficaz y necesaria por los miembros de un grupo social.

El nacimiento y difusión de estas rutinas proporciona un campo rico hacia la investigación empírica basada en la Teoría Institucional (Boons y Strannegard, 2000). En este proceso de difusión las respuestas que pueden adoptar las organizaciones son variadas y pueden tener un marcado carácter estratégico (Bigelow y Stone, 1995; Greening y Gray, 1994; Oliver, 1991; Tsai y Child, 1997), desde la conformidad hasta la manipulación de las exigencias institucionales (Oliver, 1991) pueden ser alguna de las respuestas organizativas que se adoptan cuando se produce un cambio institucional. Por lo que, las respuestas de las organizaciones no sólo dependerán de las presiones institucionales del contexto, sino además de la propia dinámica interna de la organización y de variables como la capacidad de innovar, puesto que la implantación de una práctica sostenible que antes no se había implantado en la organización se considera una innovación; y la capacidad de aprender, puesto que la adquisición o aprendizaje de capacidad y habilidades críticas puede influir en la respuesta que la organización adopte ante una serie de presiones institucionales. Con esto queremos destacar el papel activo de las organizaciones en su contexto institucional (Oliver, 1991).

TEORÍA INSTITUCIONAL Y CAMBIO INSTITUCIONAL

El cambio en las organizaciones puede proceder de cambios en la dinámica interna de la

organización pero también del cambio del exterior, un cambio en el contexto institucional en el que organizaciones e instituciones coevolucionan (Hoffman, 1999). Nuestro interés reside principalmente, en los procesos de cambio derivados del entorno institucional en el que las organizaciones desarrollan su actividad, así como en los factores institucionales que pueden no ser sólo frenos al cambio, sino también impulsores de ese cambio, y los factores organizativos que influyen en sus respuestas. Aunque cada vez son más los trabajos que se centran en este aspecto de la teoría institucional (D'Aunno *et al.*, 2000; Greenwood y Hinings, 1996; Hoffman, 1999; Leblebici *et al.*, 1991; Oliver, 1992; Zucker, 1987), todavía faltan estudios que den respuestas a preguntas como: cuáles son las fuentes primarias y conductoras del cambio institucional; qué factores influyen en cómo las organizaciones responden al cambio organizativo (a través de resistencia o legitimación) e inician el cambio institucional; o qué se ha aprendido sobre el proceso de cambio institucional, en particular sobre la desinstitucionalización y nacimiento de nuevas formas (Dacin *et al.*, 2002). Éstas eran algunas de las preguntas del llamamiento de la revista *Academy of Management Journal* que se plasmó en la publicación de un monográfico sobre "Teoría Institucional y Cambio Institucional" que salió publicado a principios de 2002, enriqueciendo los estudios sobre cambio institucional (Greenwood *et al.*, 2002; Kostova y Roth, 2002; Lounsbury, 2002; Sherer y Lee, 2002).

El Cambio Institucional se define como "el abandono de prácticas, estructuras y metas institucionalizadas, y/o la adopción de prácticas, estructuras y metas institucionalmente contradictorias, por parte de una organización individual o de un campo de organizaciones" (Kraatz y Moore, 2002, p. 120). De los cuatro tipos de cambio institucional analizados por Jepperson (1991), formación institucional, desarrollo institucional, desinstitucionalización y reinstitucionalización, el que más nos interesa es la desinstitucionalización, pues es el que enfatiza el papel activo de las organizaciones en los procesos de cambio institucional y la aparición de nuevos valores y creencias plasmados en nuevas formas de actuar de las organizaciones, más que el desarrollo ins-

titucional que supone continuar dentro de una forma institucional dada (Jepperson, 1991). Scott (1995) define los procesos de desinstitucionalización como “los procesos por los cuales las instituciones se debilitan y desaparecen” (p. 182). Las presiones hacia la desinstitucionalización, dan paso a prácticas nuevas que con el paso del tiempo pueden llegar a institucionalizarse.

Por ello, como seguidamente expondremos en el marco de la investigación, nos hemos centrado en el análisis de una de estas prácticas (la A21L) que tiene como objetivo el desarrollo sostenible, para analizar los factores institucionales y organizativos que están influyendo en su difusión. La A21L nos va a permitir analizar este proceso de cambio institucional, para lo cual será necesario definir el marco de investigación y el contexto institucional particular en el que están inmersos los Ayuntamientos españoles.

MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

Fue en 1987, cuando por primera vez el concepto de desarrollo sostenible quedó recogido en un documento oficial por Gro Harlem Brundtland, ex Primera Ministra Noruega, que elabora para las Naciones Unidas el informe “Nuestro Futuro Común”, conocido también como Informe Brundtland donde se daba la siguiente definición de Desarrollo Sostenible: “El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Brundtland, 1988).

A partir de esta fecha, se han iniciado programas que persiguen el objetivo del desarrollo sostenible, gracias a que la sociedad ha tomado conciencia de que el medio ambiente no es fuente de recursos ilimitados y que las acciones humanas han modificado la evolución del planeta, con acciones tales como la contaminación (en todas sus variantes), el calentamiento del planeta, la extinción de especies animales y vegetales, y un largo etcétera de problemas medioambientales a los cuales nos enfrentamos actualmente.

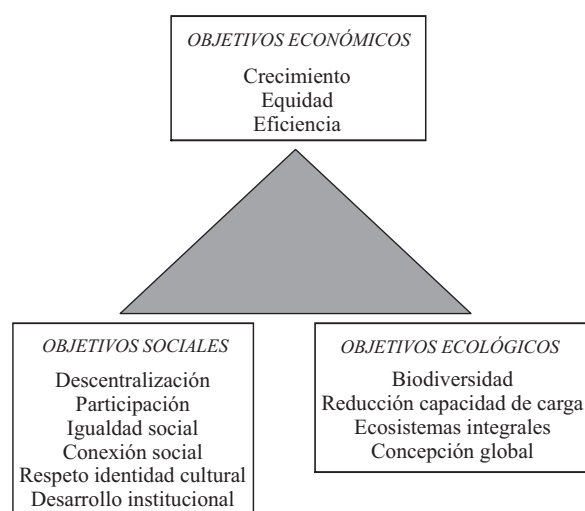
Como ejemplo claro de programa tendente al logro del desarrollo sostenible, hemos analizado la Agenda 21. En primer lugar vamos a analizar

el contexto institucional en el que surge, para posteriormente exponer de forma breve en qué consiste y cómo se lleva a cabo un proceso de A21L, antes de analizar los resultados de la investigación.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

En junio de 1992 se celebró en Río de Janeiro la Conferencia de Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Desarrollo, conocida con el nombre de *Cumbre de la Tierra* o *Río 92*, que supuso un importante hecho histórico para la práctica de ese desarrollo sostenible. Los objetivos principales de la cumbre fueron lograr un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales de las generaciones presentes y de las generaciones futuras, es decir, el logro del desarrollo sostenible a nivel mundial, sentando las bases para una asociación mundial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, así como entre los gobiernos y los sectores de la sociedad civil, sobre la base de la comprensión y los intereses comunes. El concepto de desarrollo sostenible como se puede observar en la siguiente figura 1, engloba no solo objetivos ecológicos, sino también económicos y sociales.

Figura 1.- Concepto de Desarrollo Sostenible



FUENTE: Celma (1999, p. 20).

La prueba más clara de la importancia que iba tomando el concepto de desarrollo sostenible,

fue la importancia que se le dio en la Cumbre de la Tierra, donde uno de los acuerdos aprobados por los 172 gobiernos participantes, incluyendo 108 Jefes de Estado y de Gobierno, fue el Programa 21, un plan de acción mundial para promover precisamente el desarrollo sostenible. Fue en ella donde los gobiernos participantes se comprometieron a adoptar estrategias de desarrollo sostenible, plasmado en cuatro documentos (la Declaración de Principios, el Convenio Marco sobre Cambio Climático, el Convenio sobre Biodiversidad y la Agenda 21). De los cuatro documentos, la Agenda 21 destaca como la iniciativa impulsora de la implantación de planes de acción para la sostenibilidad. La Agenda 21 no es más que un detallado programa de actuación que establece iniciativas específicas que deben tomar los diversos países, donde se pide a los gobiernos que elaboren estrategias nacionales de desarrollo sostenible.

De acuerdo con el principio de subsidiariedad, las autoridades que deben tomar las decisiones referentes a algo en concreto, deben ser aquéllas que estén en mayor contacto con las personas implicadas. Evidentemente la autoridad más cercana al ciudadano es la autoridad local. Por lo que son las autoridades locales las que deberían tener un papel fundamental a la hora de alcanzar el desarrollo sostenible en su territorio.

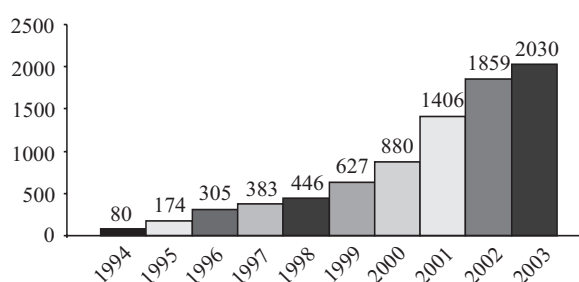
El capítulo 28 de la Agenda 21 hace un llamamiento a las autoridades locales para que creen su propia Agenda 21 Local, que engloba los objetivos generales de la Agenda 21 animando a que cada ciudad o población los traduzca a planes concretos para su localidad específica. Citando parte de ese capítulo 28, recogemos a continuación el extracto donde se hace el llamamiento a las autoridades locales:

“Como muchos de los problemas y de las soluciones de que se ocupa la Agenda 21 se relacionan con las actividades locales, la participación y cooperación de las autoridades locales constituirán un factor determinante para el logro de los objetivos de la Agenda. Las autoridades locales se ocupan de la creación, el funcionamiento y el mantenimiento de la infraestructura económica, social y ecológica, supervisan los procesos de planificación, establecen las políticas y reglamentaciones ecológicas locales y con-

tribuyen a la ejecución de las políticas ambientales en los planos nacional y subnacional. En su carácter de autoridad más cercana al pueblo, desempeñan una función importantísima en la educación y movilización de la ciudadanía en pro del desarrollo sostenible” (CNUMAD, 1992, Agenda 21, capítulo 28).

La plasmación en Europa de la Conferencia de Río en cuanto a iniciativas locales, se reflejó en 1994 en la Primera Conferencia Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles celebrada en Aalborg (Dinamarca), donde un total de 330 participantes firmaron la Carta comprometiéndose a participar en el proceso de Agenda 21 Local, cuyo fin es el de crear y poner en práctica un plan de acción local para la sostenibilidad. Hasta octubre de 2003, habían firmado la Carta 2030 autoridades locales y regionales de 41 países. La evolución de las autoridades firmantes se puede observar en la figura 2, donde queda patente el gran acogimiento de la iniciativa, ya que de unas 80 autoridades locales que firmaron la Carta en 1994 se alcanzó la cifra de 1859 a finales de año pasado, aunque como hemos indicado en estos meses de 2003, hasta 31 de octubre, la cifra ha ascendido a más de 2000 autoridades locales (2030 firmantes).

Figura 2.- Firmantes de la Carta de Aalborg (1994-2003)



FUENTE: Elaboración propia.

De forma resumida, ya que no es el objetivo principal de este trabajo, vamos a recoger el modelo de A21L de la Guía Europea para la Planificación de las Agendas 21 Locales que propone el ICLEI (*International Council for Local Environmental Initiatives*, Consejo Internacional de Iniciativas para el Medio Ambiente Local) para la Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones

Sostenibles (Hewitt, 1998). Según esta guía, la primera tarea que se ha de emprender es la definición de una filosofía y una visión de futuro para la comunidad. A continuación se deben identificar los problemas locales y sus causas. A partir de aquí se establecen los objetivos que serán abordados en función de su prioridad. Seguidamente, se identifican las opciones de acción para satisfacer esos objetivos y los parámetros para valorar el éxito alcanzado. Las opciones y objetivos elegidos se combinan en programas relacionados con cada objetivo y en una serie de comprobaciones para garantizar que todas las acciones funcionarán conjuntamente a fin de alcanzar una visión original de futuro sin consecuencias ambientales imprevisibles. A continuación, el plan de acción se formaliza y aprueba definitivamente. Entonces se pone en práctica, realizándose un seguimiento constante y una evaluación de los resultados con relación a sus efectos en el medio ambiente. El proceso avanza en una espiral continua hacia el objetivo de la sostenibilidad (Hewitt, 1998).

CONTEXTO INSTITUCIONAL ESPAÑOL

Con los datos mostrados anteriormente, parece ser que la noción de desarrollo sostenible se ha difundido a lo largo de todo el mundo. Sin embargo, “el concepto de desarrollo sostenible adquiere significados diferentes en función de los diversos parámetros ideológicos e intelectuales que se utilicen en su análisis, planteando con ello numerosos interrogantes sobre cuáles son los fines a perseguir y cómo deben adecuarse a los distintos contextos socioeconómicos (...) el paso del modelo predominante al de desarrollo sostenible exigiría un nivel de transformaciones económicas, político-institucionales y culturales de tal envergadura que sería un proceso continuo de aprendizaje y reajuste entre los múltiples intereses de los poderes públicos y la sociedad” (Font y Subirats, 2001, p. 186).

Por ello, el caso de España será un caso particular puesto que esas transformaciones económicas, político-institucionales y culturales, tienen sus características específicas en el contexto español. España no ha contado con una larga tradición en cuanto a política ambiental ni tam-

poco en cuanto a autonomía de sus gobiernos locales, ya que, hasta finales de los años setenta, la política medioambiental en España estuvo caracterizada por una gran centralización estatal; era la Administración central la encargada de la elaboración de estas políticas. A partir de los años ochenta, las competencias fueron transfiriéndose desde el Estado a las Comunidades Autónomas (CCAA). La etapa posterior estuvo la caracterizada por la consolidación de esta situación, con el suceso principal de la entrada de España a la Unión Europea (UE) y la mayor relevancia del principio de subsidiariedad (Subirats y Gomá, 1998). Es a lo largo de los años noventa cuando la política ambiental en España comienza a ser motivo de preocupación para las administraciones públicas y a ocupar un lugar más destacado en la agenda pública.

Por otro lado, en el período posterior a la Cumbre de Río, podemos señalar que España no contó con el apoyo de la administración estatal para el desarrollo de la A21L, aunque algunas de las administraciones autonómicas si han adoptado medidas para impulsarlas y otras lo van haciendo. Las primeras en impulsar los procesos de Agenda 21 fueron las del País Vasco, Cataluña, Valencia y Andalucía, y cada vez son más las administraciones autonómicas que se involucran en estos procesos.

PAPEL DE LOS AYUNTAMIENTOS EN EL CONTEXTO INSTITUCIONAL ESPAÑOL

Las instituciones de un campo organizativo son las que fijan las reglas del juego donde las organizaciones participan (North, 1990). En nuestro caso, estas organizaciones sobre las que vamos a analizar el efecto de las variables institucionales serán los Ayuntamientos españoles. En su contexto institucional destaca el incremento de la legislación en materia medioambiental. Actualmente existen un gran número de normas que regulan las actividades de los Ayuntamientos para la protección del medio ambiente. Por otro lado, existe una creciente concienciación medioambiental por parte de numerosos agentes y del público en general y un mayor número de asociaciones y grupos ecologistas que surgen y desarrollan su actividad preocupados por la sostenibilidad. La preocupación por temas sobre la

protección del medio ambiente es fácilmente observable en el campo organizativo de los Ayuntamientos cuando incluyen en sus rutinas prácticas relacionadas con el medio ambiente como forma de aceptación de normas y valores legítimos. Los Ayuntamientos están inmersos en este contexto institucional donde se crean redes con los diferentes grupos de interés de los que el Ayuntamiento necesita obtener legitimidad o apoyo social. Desde el gobierno central también se establece esta presión con campañas sobre desarrollo sostenible que animan al resto de agentes a incluirlo dentro de sus objetivos y que el mismo gobierno va incluyendo en el resto de sus políticas (no sólo en las de medio ambiente).

En España la difusión de las A21L se está produciendo en estos momentos con un mayor impulso. En 1999, más de dos terceras partes de los grandes municipios españoles ignoraban esta iniciativa. Un 41% de los grandes Ayuntamientos desconocía la existencia de la A21L, aunque con respecto a 1998 se partía de un 58% (Font y Subirats, 2000).

Numerosos ejemplos ponen de manifiesto la influencia de los factores institucionales sobre los Ayuntamientos. Muchos de ellos forman parte de alguna red o asociación de municipios sostenibles (el programa Ciudad 21 de Andalucía, la Red de Ciudades y Municipios Sostenibles de Castilla-La Mancha, etc.), donde diferentes Ayuntamientos colaboran para trabajar por el desarrollo sostenible. Las relaciones de los Ayuntamientos con asociaciones y grupos ecologistas también representan un ejemplo de esta influencia, ya que es uno de los stakeholders que establecen una serie de requerimientos que por la necesidad de esa legitimidad o apoyo social el Ayuntamiento debe atender. Asimismo, se puede destacar la participación de los mismos en actividades como el Congreso Nacional de Medio Ambiente en el que existen sesiones específicas donde los Ayuntamientos comparten las experiencias de sus A21L y donde se transmiten valores y normas sociales entre los profesionales responsables de sus implantaciones.

Para hacernos una idea de los diferentes estadios en que los diversos municipios españoles se encuentran en relación a los temas de sostenibilidad y A21L, vamos a recoger el siguiente esquema de Subirats (2000), que la autora elabora como una "pista" que siguen los distintos muni-

cipios españoles y que pone de manifiesto como el contexto institucional influye en sus diferentes posturas (tabla 1).

Tabla 1.- Momentos de avance de los Municipios Españoles frente a la Cumbre de Río y las A21L

<p>♦ <i>Prescindir, pasar</i>: La relativamente débil conciencia ambiental del país, la fragmentación municipal, el establecimiento de otras prioridades y el poco apoyo proporcionado por instancias supramunicipales en muchos ámbitos territoriales, genera un desinterés local hacia los temas de sostenibilidad.</p> <p>♦ <i>Interesarse, implicarse</i>: Ciertos municipios van siendo conscientes de la importancia de los temas de sostenibilidad en el diseño de la propia estrategia de desarrollo. Detectan que si marginan esos aspectos al plantearse su futuro, están dejando escapar elementos que pueden ser esenciales en pocos años. Buscan referentes, empiezan a interesarse por algo que hasta ahora quizás les sonaba extraño, exótico. En esta fase resulta esencial encontrar a alguien (instituciones supralocales, organizaciones sociales, personas con especial sensibilidad en el tema...) que les oriente en qué hay que hacer y cómo hay que hacerlo.</p> <p>♦ <i>Suscribir, signar</i>: En algunos municipios la adhesión a la Carta de Aalborg, la incorporación al entramado internacional que ha ido creándose a partir de la Conferencia de Río, ha significado un cambio en la perspectiva en que a nivel local se entiende el desarrollo. En otros casos, ha supuesto una forma de iniciar una reflexión entre los diversos actores, institucionales o no, sobre cómo plantear los temas estratégicos a escala local. Para algunos ha sido simplemente una forma más o menos retórica de expresar una identificación formal con los supuestos de Río, sin que por el momento ello signifique cambio o acción significativa alguna.</p> <p>♦ <i>Trazar, tramar</i>: En ciertos municipios la adhesión a los postulados de Aalborg y a los principios que confluyen en la noción de sostenibilidad local ha supuesto empezar un verdadero proceso de replanteamiento de la perspectiva de desarrollo, analizar los principales problemas medioambientales de la localidad (con un protagonismo social a veces muy significativo), detectar los puntos débiles y fuertes de la sostenibilidad local, o trazar un plan de acción específico. En algunos casos ha llegado a suponer cambios organizativos en el propio organigrama municipal, en la línea de transversalizar la perspectiva y la acción ambiental, o ha supuesto abrir caminos para la implicación de los distintos agentes sociales en la batalla por la sostenibilidad.</p> <p>♦ <i>Actuar, alterar</i>: Los municipios más avanzados, aquellos que han aprovechado la oportunidad de Río o Aalborg para plantear horizontes distintos para su comunidad, han pasado a la acción. Has puesto en marcha acciones específicas que rompen con procesos incrementalistas anteriores, han cambiado organigramas municipales, han creado plataformas de reflexión y acción conjunta con los actores económicos y sociales más significativos, etc. Son relativamente pocos, pero su actuación es significativa, ya que muestra cómo es posible replantearse la senda del desarrollo local en la línea de la sostenibilidad, para que todos, los ciudadanos de hoy y los de mañana, aumenten su calidad de vida.</p>
--

FUENTE: Subirats (2000, p. 270).

Hasta septiembre de 2002, como recogemos en la tabla 2, un total de 694 ciudades y municipios, mancomunidades, diputaciones, regiones y áreas metropolitanas habían firmado en España la Carta de Aalborg, adhiriéndose a los principios sobre desarrollo sostenible que ya hemos mencionado, y comprometiéndose a incorporar la iniciativa de Agenda 21 Local. En el 2004 la cifra superó los 800.

Tabla 2.- Ciudades que tienen implantadas la A21L (datos a fecha de septiembre de 2002)

COMUNIDAD	PROVINCIA	CIUDAD	Nº
Andalucía	Almería	Alboloduy, Ohanes, Diputación de Almería	3
	Cádiz	Cádiz, Jerez de la Frontera, Jimena, San Roque	4
	Córdoba	Aguilar de la Frontera, Baena, Belmez, Benameji, Bujalance, Cardeña, Córdoba, Diputación de Córdoba, Dos Torres, El Carpio, Espiel, Fuente Obejuna, Fuente-Tójar, La Granjuela, La Rambla, Los Blázquez, Lucena, Mancomunidad del Valle del Guadiato, Montemayor, Montoro, Obejo, Palma de Río, Peñarroya-Pueblonuevo, Priego de Córdoba, Puente Genil, Rute, San Sebastián de Los Bollesteros, Valenzuela, Valsequillo, Villa del Río, Villaharta, Villanueva del Rey, Villaviciosa de Córdoba, Sueros	34
	Granada	Granada, Guadix, La Taha, Motril	4
	Huelva	Almonte, Diputación de Huelva, Punta Umbría	3
	Jaén	Albanchez de Mágina, Andujar, Bailén, Bedmar-Garcéiz, Bélmez de la Moraleda, Cambil-Arbuniel, Campillo de Arenas, Cárcheles, Diputación de Jaén, Huelma-Solera, La Guardia, Noalejo-Hoya de Salobral, Torres	13
	Málaga	Benalauría, Diputación de Málaga, Gaucín, Málaga, Totalán,	5
	Sevilla	Arahal, Cazalla de la Sierra, Diputación de Sevilla, Écija, Mairena de Aljarafe, San Juan de Aznalfarache, Sevilla, Utrera, Villamanrique de la Condesa	9
Aragón	Huesca	Diputación de Huesca	1
	Zaragoza	Zaragoza	1
Asturias	Gijón	Gijón	1
Islas Baleares	Mallorca	Alaró, Bunyola, Calviá, Campanet, Capdepera, Felanitx, Lloseta, Manacor, María de la Salut, Marratxí, Montuïri, Consell Insular de Mallorca, Petra, Pollença, Porreres, Puigpunyent, Sant Llorenç des Cardassar, Santa Eugenia, Santa María del Camí, Sineu, Sóller,	21
	Menorca	Alaior, Ciutadella de Menorca, Es Castell, Es Mercadal, Es Migjorn Gran, Ferreries, Maó, Sant Lluís, Vilafranca de Bonamy	9
Cantabria	Santander	Noja, Santander, Santa María de Cayón	3
Castilla-La Mancha	Albacete	Almansa, Balazote, Casas de Juan Núñez, Casas-Ibáñez, Caudete, Cenizate, Chinchilla de Montearagón, Fuente-Álamo, Hellín, Hoya Gonzalo, Munera, Ossa de Montiel, Tobarra, Valdeganga, Villarobledo	15
	Ciudad Real	Alcubillas, Bolaños de Calatrava, Calzada de Calatrava, Daimiel, Miguelturra, Puertollano, Tomelloso, Valdepeñas	9
	Cuenca	Boniches, Campillo de Altobuey, Pineda de Gigüela, Salinas del Manzano	4
	Guadalajara	Alcolea del Pinar, Almonacid de Zorita, Azuqueca de Henares, Caspueñas, Chillarón del Rey, San Andrés del Rey, Valdeaveruelo	7
	Toledo	Borrox, Camarena, El Toboso, Mocejón, Nuño Gomez, Talavera de la Reina, Toledo, Villaluenga de la Sagra	8
	Albacete	Albacete, Diputación de Albacete	2
Castilla y León	Ávila	Diputación de Ávila, Las Navas del Marques, Piedrahita	3
	Burgos	Aranda de Duero, Burgos, Briviesca, Miranda de Ebro	4
	León	Fabero, La Pola de Gordón, La Robla, Ponferrada	4
	Salamanca	Peñaranda de Bracamonte	1
	Segovia	Carbonero El Mayor, Coca, Pedraza	3
	Valladolid	Laguna de Duero, Medina del Campo, Tordesillas, Tudela de Duero, Valladolid	5
	Palencia	Diputación de Palencia, Dueñas	2
Comunidad Valenciana	Alicante	Agost, Alcoi, Alicante, Benidorm, Benifato, Bigastro, Calpe, Dénia, Elche, Elda, El Campillo, Finestrat, Mancomunidad de Municipios de la Vega Baja, Millena, Muro del Alcoy, Mutxamel, Petrer, San Vicente del Raspeig, Sant Joan d'Alacant, Santa Pola, Teulada	21
	Castellón	Algimia de Almonacid, Almazora-Almassora, Benicàssim, Castellón de la Plana, Eslida, La Vall d'Uixó, Mancomunidad de Municipios Espadán-Mijares, Matet, Moncofa, Morella, Nules, Onda, Paviás, Vall de Almonacid, Vila-Real, Villafranca del Cid	16
	Valencia	Ador, Alaquas, Albaida, Alboraya, Alcudia, Aldaia, Alfara del Patriarca, Algimia de Alfara, Almáspera, Andilla, Antella, Aras de Los Olmos, Benifaió, Betera, Bocairent, Bolbait, Bonrepòs I Mirambell, Camporrobles, Castelló de la Ribera, Catarroja, Cheste, Cofrentes, Cullera, Diputación de Valencia, El Puig, Estivella, Gandia, Gavarda, Genoves, Gestalgar, Godella, Higuera, Jalance, La Font de la Figuera, La Pobla del Duc, L'Alqueria de la Comtessa, L'Elia, Llaurí, Llíria, L'Olleria, Massalfassar, Meliana, Miramar, Mislata, Moixent, Moncada, Montaverner, Montserrat, Ontinyent, Paiporta, Picanya, Pucol, Rafol de Salem, Requena, Ripoll, Rocafort, Sagunt, Silla, Sot de Chera, Sueca, Tavernes de la Vallidigna, Titaguas, Torrebaja, Torrent, Tous, Utiel, Valencia, Vallada, Villagordo del Cabriel, Vinalesa, Xàtiva, Xeraco, Xirivella	73

Tabla 2 (continuación).- Ciudades que tienen implantadas la A21L (datos a fecha de septiembre de 2002)

COMUNIDAD	PROVINCIA	CIUDAD	Nº
Cataluña	Barcelona	Arenys de Munt, Argentona, Avinyó, Badalona, Barbera del Valles, Barcelona, Caldés de Montbui, Callús, Cardedeu, Castellar del Riu, Castellar del Vallés, Castellbisbal, Castelldefels, Castellolí, Cervelló, Consell Comarcal de l'Anoia, Consell Comarcal del Bages, Corbera de Llobregat, Cornellá de Llobregat, Cubelles, Diputación de Barcelona, El Prat de Llobregat, El Ripollés, Espulgues de Llobregat, Gavá, Granollers, Guardiola de Berguedá, Igualada, La Garriga, La Pobla de Claramunt, L'Ametlla del Vallés, L'Hospitalet de Llobregat, Llica de Vall, Lluca, Malgrat de Mar, Mancomunidad de la Canal de Navarrés, Manlleu, Manresa, Martorell, Martorelles, Matadepera, Mataró, Molins de Rei, Monistrol de Montesqui, Montserrat, Montcada I Reixac, Navarces, Olesa de Montserrat, Orís, Palau de Plegamans, Parets del Vallés, Pineda de Mar, Premiá de Dalt, Puig-Reig, Rubi, Sabadell, Sallent, Sant Celoni, Sant Just Desvern, Sant Adriá de Besos, Sant Andreu de la Barca, Sant Bartomeu del Grau, Sant Boi de Llobregat, Sant Cugat del Vallés, Sant Llorenç Savall, Sant Miquel de Campomajor, Sant Pere de Ribes, Sant Pere de Torrelló, Sant Sadurní d'Anoia, Santa Coloma de Gramenet, Santa Eulalia de Roncana, Santa Margarida i Els Munjos, Santa Perpétua de Mogoda, Sentmenat, Sitges, Sora, Subirats, Súria, Terrassa, Tona, Torelló, Torreles de Llobregat, Vacarisses, Vallirana, Vic, Viladecans, Viladecavalls, Vilanova del Camí, Vilanova I La Geltrú, Vilassar de Dalt	90
	Girona	Agullana, Alp, Arbúcies, Avinyonet de Puigventós, Begur, Biure, Caldes de Malavella, Calonge, Castellfollit de la Roca, Castelló d'Empúries, Castell-Platja D'Aro, Colera, Colomers, Consell Comarcal de la Selva, Consell Comarcal del Pla de l'Estany, Corca, Crespiá, Esponellá, Figueres, Fontcoberta, Forallac, Fornells de la Selva, Garriguella, Girona, Jafre, Juiá, La Selva del Mar, La Vall de Bianya, La Vall den Bas, L'Armentera, Lladó, Llagostera, Llívia, Lloret de Mar, Massanes, Mont Ras, Navata, Olot, Palafrugell, Palamós, Palau Sator, Peralada, Porqueres, Portbou, Riudarenes, Riudaura, Riudellots de la Selva, Roses, Salt, Sant Aniol de Finestres, Sant Feliu de Guixols, Sant Feliu de Pallerols, Sant Gregori, Sant Hilari Sacalm, Sant Joan Les Fonts, Sant Jordi Desvalls, Sant Juliá de Ramis, Sant Miquel de Campmajor, Sant Pau de Segúries, Sant Pere Pescador, Santa Coloma de Farners, Sarriá de Ter, Serinyá, Sils, Ciurana d'Empordá, Torroella de Fluviá, Toses, Tossa de Mar, Vilademuls, Vilafant	70
	Lleida	Alcano, Alguaire, Anglesola, Bell-Lloc d'Urgell, Bellpuig, Bellver de Cerdanya, Benavent de Segria, Castellsera, Cervera, Consell Comarcal de l'Urgell, Consell Comarcal de Segría, El Vilosell, Guimerá, La Pobla de Segur, La Seu d'Urgell, Linyola, Lleida, Maials, Maldá, Montoliu de Lleida, Preixana, Puigverd d'Agramunt, Puigverd de Lleida, Tárrega, Tornabous, Tremp, Vilanova de la Barca	27
	Tarragona	Aiguamúrcia, Aldover, Alfara de Carles, Amposta, Baix Penedés, Banyeres del Penedés, Benifallet, Calafell, Camarles, Cambrils, Consell Comarcal de l'Alt Camp, Consell Comarcal del Baix Ebre, Creixell, Cunit, Deltebre, Diputación de Tarragona, El Catllar, El Pla de Santa María, El Perelló, El Vendrell, Flix, La Fatarella, La Pobla de Montornés, La Riba, L'Ametlla de Mar, L'Ampolla, L'Espluga de Francolí, La Sénia, Marcá, Montroig del Camp, Móra la Nova, Paüls, Renau, Reus, Riudecanyes, Riudoms, Salou, Santa Oliva, Tarragona, Tivenys, Torredembarra, Tortosa, Uldecona, Ulldemolins Vallmoll, Vandellós i l'Hospitalet de l'Infant, Vilabella, Vila-Rodona, Vila-Seca, Xerta	49
Extremadura	Cáceres	Valverde de la Vera	1
	Badajoz	Diputación de Badajoz	1
Galicia	La Coruña	Culleredo, La Coruña, Santiago de Compostela	3
	Lugo	Ribadeo, Viveiro	2
	Orense	Arnoia	1
	Pontevedra	Mancomunidad de Municipios del Salnés, Pontevedra, Sanxenxo	3
Islas Canarias	Gran Canaria	Agate, Agüimes, Arrecife, Arucas, Firgas, Gáldar, Ingenio, Las Palmas de Gran Canaria, Mancomunidad de Municipios de las Medianias de Gran Canaria, Mancomunidad Inter-municipal del Sureste de Gran Canaria, Pájara, San Bartolomé, San Nicolás de Tolentino, Santa Lucía, Tazacorte, Teguieste, Tejeda, Telde, Vega de San Mateo, Yaiza	20
	El Hierro	Cabildo Insular del El Hierro	1
	La Gomera	San Sebastián de la Gomera	1
	La Palma	Barlovento, Puntagorda, Puntallana, San Andrés y Sauces	4
	Lanzarote	Tías	1
Tenerife		Adeje, Breña Baja, Buenavista del Norte, Candelaria, Güímar, Los Llanos de Aridane, Puerto de la Cruz, San Juan de la Rambla, San Miguel de Abona, Santa Cruz de la Palma, Santa Cruz de Tenerife, Santa Ursula, Tegueste, Valverde del Hierro, Villa de Arico, Villa de Mazo	16
Madrid	Madrid	Alcobendas, Colmenarejo, Coslada, Galapagar, Garganta de los Montes, Getafe, Horcajuelo de la Sierra, La Hiruela, Leganés, Madrid, Mancomunidad Sierra del Rincón, Manzanares El Real, Mejorada de Campo, Montejo de la Sierra, Móstoles, Puebla de la Sierra, Prádena del Rincón, Serranillos del Valle, Soto del Real, Tres Cantos	20
Murcia	Murcia	Abanilla, Abarán, Águilas, Alcantarilla, Alcázares, Aledo, Alguazas, Alhama de Murcia, Archena, Blanca, Bullas, Calasparra, Caravaca de la Cruz, Cartagena, Cehegin, Ceutí, Cieza, Fortuna, Fuente Álamo de Murcia, Jumilla, La Unión, Las Torres de Cotillas, Librilla, Lorca, Lorquí, Mazarrón, Molina de Segura, Moratalla, Mula, Murcia, Ojós, Pliego, Puerto Lumbreras, Ricote, San Javier, San Pedro del Pinatar, Santomera, Ulea, Torre-Pacheco, Sotana, Yecla	41

Tabla 2 (continuación).- Ciudades que tienen implantadas la A21L (datos a fecha de septiembre de 2002)

COMUNIDAD	PROVINCIA	CIUDAD	Nº
Navarra	Navarra	Ansoain, Aspe, Barañain, Basaburua, Berriozar, Castejón, Cintruénigo, Comunidad Foral de Navarra, Corella, Estella-Lizana, Imotz, Jaurrieta, Lantz, Mancomunidad de Montejuerra, Mancomunidad del Valle de Aragón, Noain, Oronz, Pamplona, Puente la Reina-Gares, Ribaforada, Sangüesa, Tudela, Ultzama, Valle de Anué, Valle de Egües, Valle de Odieta, Valtierra	28
País Vasco	Álava	Amurrio, Asparrena, Valdegovia, Vitoria Gasteiz	4
	Vizcaya	Alonsotegi, Areatza, Baracaldo, Basauri, Bilbao, Getxo, Igorre, Lemoa, Mungia, Santurtzi	10
	Guipúzcoa	Andoain, Aretxabaleta, Arrasate, Astigarraga, Azkoitia, Azpeitia, Legazpi, Donosita-San Sebastián, Tolosa, Villabona, Zarautz	11

HIPÓTESIS

En base a todo lo anterior, vamos a desarrollar una serie de hipótesis sobre cómo factores específicos institucionales y organizativos afectan a los Ayuntamientos que han implantado la A21L y sobre las diferencias entre los Ayuntamientos con un grado de implantación alto y medio del programa. La figura 3 muestra las hipótesis planteadas en la investigación.

Como ya se ha comentado anteriormente, la conformidad con las normas institucionales crea similitudes estructurales, o isomorfismo, en las organizaciones (Dacin, 1997). Dependiendo del tipo de presión generada, se producirá un isomorfismo coercitivo, normativo o mimético (DiMaggio y Powell, 1991). Las organizaciones, en un determinado entorno institucional, bajo las mismas presiones, tienden a parecerse unas a otras, adoptando la misma forma organizativa, las mismas políticas, prácticas, etc., es decir, tenderán a ser isomórficas, similares unas a otras y con su entorno.

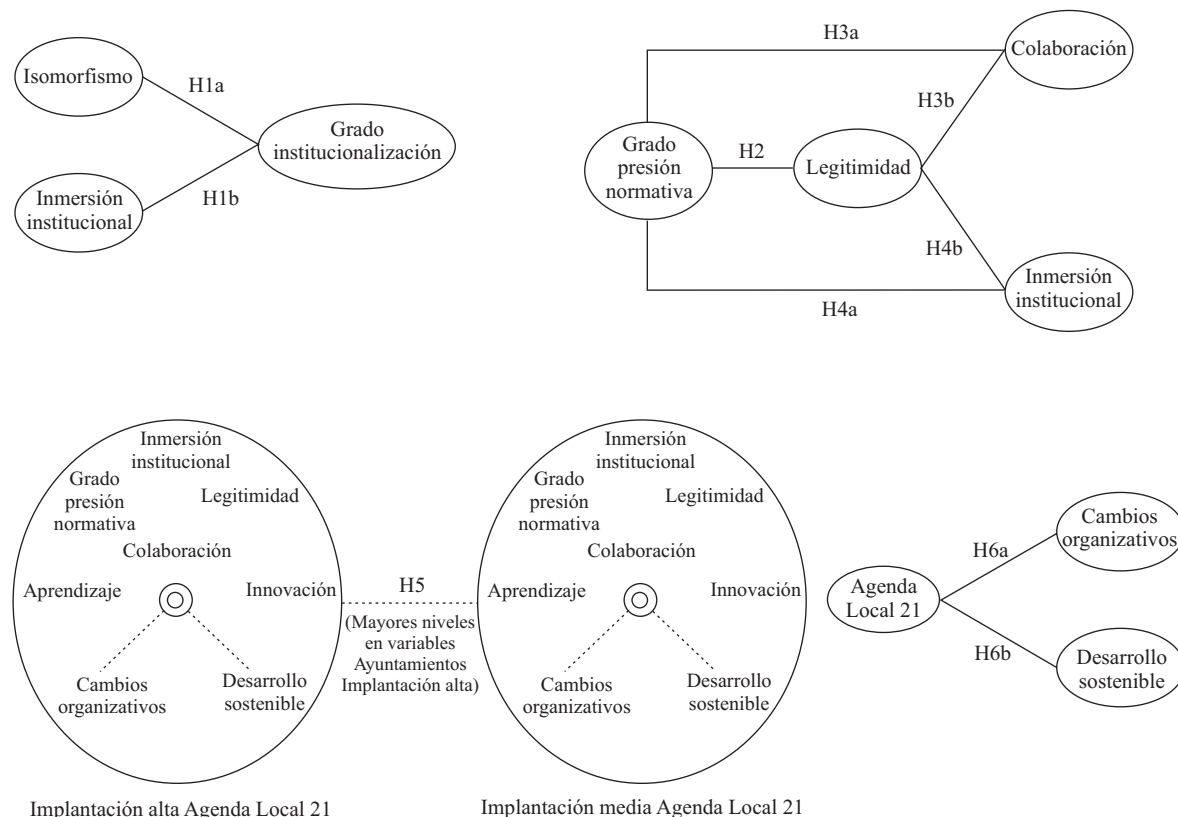
En nuestro caso, nos encontramos frente a organizaciones públicas, Ayuntamientos, las cuales se enfrentan a entornos altamente institucionalizados con fuertes presiones y que suelen tener prácticas con un grado de institucionalización elevado. En el contexto institucional español, la adopción de la A21L se encontraría en una fase de semi-institucionalización (Tolbert y Zucker, 1996), pues aunque la historia de este programa es relativamente corta, como se ha podido comprobar, se está convirtiendo en una práctica que está ganando aceptación entre los Ayuntamientos, y su difusión es cada vez mayor. El isomorfismo proveniente de las presiones institucionales afecta al grado de institucionalización de esta práctica. Cuando una práctica comienza a institucionalizarse, la difusión posterior

suele darse más por razones de legitimidad que de eficiencia. Cuanto más institucionalizada esté mayor será su difusión y menor será la resistencia. Así conforme se difunda, mayor legitimidad irá adquiriendo. En este momento, conforme los Ayuntamientos implanten la nueva práctica, serán más isomórficos entre ellos y con su entorno. Y así, conforme aumente el isomorfismo será mayor el grado de institucionalización.

Por otro lado, en esa fase de semi-institucionalización, donde comienza a difundirse la práctica, serán importantes las relaciones que el Ayuntamiento mantenga con los stakeholders con los que se relaciona. La actividad del Ayuntamiento está enmarcada en un contexto social donde el grado de inmersión institucional es elevado por los requerimientos sociales de los diferentes grupos. Conforme esta red de relaciones se hace más estable, se conduce a la organización a la inercia y persistencia (Holm, 1995) y las prácticas se van institucionalizando, con lo que el grado de institucionalización aumenta. Además de impulsor del cambio, el grado de inmersión institucional puede llegar a inhibirlo, lo que se conoce como la paradoja de la inmersión institucional (Uzzi, 1997). Por lo que queremos verificar, si en el caso de la difusión de la A21L, el grado de inmersión institucional del Ayuntamiento afecta positivamente al grado de institucionalización de la práctica. En función de todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

- *H1a: El isomorfismo influye positivamente sobre el grado de institucionalización en los Ayuntamientos.*
- *H1b: La inmersión institucional influye positivamente sobre el grado de institucionalización en los Ayuntamientos.*

Figura 3.- Hipótesis planteadas en la investigación



La adopción de una práctica viene influida por las presiones institucionales. Normalmente son las presiones coercitivas, por un mandato o ley, las que mayor difusión obtienen (Tolbert y Zucker, 1983). En nuestro caso, la adopción de la A21L es voluntaria, por lo que queremos verificar si son las presiones normativas las que en mayor medida están afectando a su implantación en los Ayuntamientos. El cambio institucional viene condicionado por nuevos valores y normas que surgen en la sociedad. Como hemos señalado anteriormente, la legitimidad se relaciona con el apoyo social que una organización puede obtener cuando implanta, como en nuestro caso, una nueva práctica. Su implantación vendrá afectada por las presiones externas, sobre todo por los diferentes stakeholders de la organización. Los Ayuntamientos intentarán conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan la opinión pública y los diferentes grupos de interés con los que persigue adoptar una nueva práctica, para ganar legitimidad (DiMaggio y

Powell, 1991; Oliver, 1991). Se puede justificar la implantación de la nueva práctica en respuesta a los nuevos valores del entorno institucional. Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

- **H2:** La presión normativa influye positivamente sobre el grado de legitimidad en los Ayuntamientos.

Los valores y normas sociales predominantes en la sociedad hacen necesaria la colaboración entre las organizaciones (Lawrence *et al.*, 2002; Phillips y Lawrence, 2000; Powell *et al.*, 1996). El contexto normativo en el que los Ayuntamientos desarrollan su actividad puede influir en la necesidad de colaborar con otras organizaciones e instituciones para plasmar esos valores y normas. La colaboración que se refleja en los Ayuntamientos que han implantado la A21L creando redes de ciudades y municipios sostenibles u otro tipo de asociaciones en las que colaboran, puede deberse, e intentaremos verificarlo,

a la presión del contexto normativo donde se transmiten esa serie de valores y normas sociales, en nuestro caso tendentes a la sostenibilidad.

Igualmente pretendemos verificar que la necesidad de legitimidad también influye en la colaboración de los Ayuntamientos. Cuando las nuevas prácticas comienzan a institucionalizarse, las organizaciones las adoptan para alcanzar legitimidad y no perder el apoyo social de los stakeholders (Lawrence *et al.*, 2002; Phillips y Lawrence, 2000). Por ello, la colaboración entre organizaciones e instituciones que coevolucionan en el campo organizativo (Hoffman, 1999) se vuelve imprescindible para asegurar las relaciones estables con los diferentes stakeholders. Esa búsqueda de legitimidad obliga a las organizaciones a buscar aceptación social para no ser excluidas del campo organizativo al que pertenecen, por lo que la colaboración entre ellas se hace imprescindible. No sólo la colaboración se establecerá entre diferentes Ayuntamientos (creación de redes de Ayuntamientos) sino también con las instituciones de las que dependen y pueden obtener recursos y apoyo social (el gobierno central, autonómico, la Unión Europea, etc.). Por eso, la colaboración también se hará con diferentes colectivos que otorgan legitimidad a la organización, como en nuestro caso serán los propios ciudadanos, los medios de comunicación, las asociaciones (de vecinos, ecologistas, de comercio, etc.). Por todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

- *H3a: El grado de presión normativa influye positivamente sobre la colaboración en los Ayuntamientos.*
- *H3b: El grado de legitimidad influye positivamente sobre la colaboración en los Ayuntamientos.*

El Ayuntamiento, con su actividad, debe ser congruente con los valores de la sociedad. Debemos tener en cuenta el componente político de estas organizaciones. El partido que gobierne a nivel local, con su actividad busca la obtención de legitimidad, ya que ese apoyo social traerá consigo un mayor número de votantes a su favor. La presión normativa está relacionada con la profesionalización, ya que los profesionales de

una materia, son capaces de transmitir los valores predominantes en la sociedad, y marcan una tendencia en las modas de gestión. En las universidades y otros centros profesionales se crean normas y se transmiten valores que se traducen en prácticas a adoptar por las organizaciones (DiMaggio y Powell, 1991). Otro vehículo importante en el desarrollo de normas, son los medios de comunicación, “describiendo prácticas exitosas la prensa ha generado la construcción e institucionalización de la gestión como un tema popular” (Mazza y Álvarez, 2000, p. 567).

Debemos tener en cuenta la publicidad sobre desarrollo sostenible que en los últimos años ha proliferado en los medios de comunicación. Las prácticas en general relacionadas con el medio ambiente y con el desarrollo sostenible se perciben como exitosas y como la manera correcta de actuar. Lo que pretendemos contrastar es hasta qué punto la difusión de estos valores del contexto normativo afecta al grado de inmersión institucional del Ayuntamiento.

Por otro lado, la búsqueda de legitimidad de las organizaciones hace necesario establecer una red más estable con los stakeholders que proporcionan reconocimiento y apoyo social. La búsqueda de esa legitimidad obliga a esa “incrustación de la actividad económica en estructuras de relaciones sociales” (Granovetter, 1985, p. 481). La actividad del Ayuntamiento se desarrolla dentro de un contexto institucional, por lo que la interconexión entre la actividad de la organización y su contexto institucional es evidente. La inmersión institucional se mide en términos de capital social (Oliver, 1996), que se define como el grado de aceptación de requerimientos sociales (sea por ejemplo en nuestro caso, los nuevos valores medioambientales) y como la red de relaciones con los grupos que otorgan legitimidad (estado, opinión pública, medios de comunicación, grupos ecologistas, etc.). Por lo que, cuanto mayor es el grado de legitimidad alcanzado por una organización más elevado es el nivel de inmersión institucional. Por todo lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

- *H4a: El grado de presión normativa influye positivamente sobre la inmersión institucional en los Ayuntamientos.*

- *H4b: El grado de legitimidad influye positivamente sobre la inmersión institucional en los Ayuntamientos.*

Existen trabajos que han analizado la incidencia de las presiones normativas sobre el comportamiento de las organizaciones (Edelman, 1990; Kraatz y Moore, 2002; Fligstein, 1985). En el contexto institucional español, se puede observar el surgimiento de nuevos valores y normas sociales (mayor concienciación sobre los problemas medioambientales, difusión del concepto de desarrollo sostenible, etc.) que a través de estos mecanismos institucionales promueven cambios a los que las organizaciones deben adaptarse. Las organizaciones tendrán que ser congruentes con estos valores y normas sociales si desean alcanzar legitimidad y conseguir un mayor prestigio y aceptación social. Por otro lado, no solo los mecanismos institucionales influyen en una mejor implantación de la A21L, son factores tanto organizativos como institucionales los que afectan a su correcta implantación. Definiendo como “nuevo” aquello que representa un cambio importante y que basta que sea nuevo sólo para el Ayuntamiento en particular (Zaltman *et al.*, 1973), la Agenda 21 representa una innovación para los Ayuntamientos. Los Ayuntamientos con mayor capacidad para innovar obtendrán mejores resultados a la hora de implantar la A21L. Igualmente, las instituciones con mayor capacidad de aprender organizacionalmente poseen una mayor capacidad para adquirir, transmitir, distribuir y aplicar nuevos conocimientos que permiten tanto un cambio cognitivo como comportamental y un mejor desempeño de la organización (Senge, 1990). Además, los Ayuntamientos que poseen un mayor aprendizaje organizacional, tienen una mayor capacidad para adquirir los nuevos conocimientos y habilidades críticas para la consecución del desarrollo sostenible. La A21L también necesita de un alto nivel de participación de diferentes colectivos en todos los niveles. La colaboración con ellos será necesaria para una correcta implantación del proceso (Powell *et al.*, 1996) pues las redes que se crean entre los diferentes Ayuntamientos así como con otras instituciones son capaces de generar sinergias que mejoran la implantación de la A21L. Del mismo modo, la in-

mersión institucional de las actividades de los Ayuntamientos en el contexto social en el que se desenvuelven, puede ser fuente de ventajas competitivas (Uzzi, 1997), y dar lugar a una mejor implantación debido a que esta inmersión genera un mayor capital social por el grado de aceptación de los requerimientos sociales y la red de relaciones con los diferentes actores (ya sea el gobierno, la opinión pública u otros grupos de interés). Finalmente, la correcta implantación de la A21L repercutirá en su objetivo principal, el desarrollo sostenible, y en unas mejoras organizativas en el Ayuntamiento, como puede ser la mejora en los procesos de toma de decisión o la mayor transparencia municipal derivada de la mayor participación que se genera en la implantación de la A21L (Font y Subirats, 2001). Por todo lo anterior proponemos la siguiente hipótesis:

- *H5: Los Ayuntamientos con una mayor inmersión institucional, presión normativa, legitimidad, colaboración, capacidad de aprendizaje organizacional y capacidad de innovar tienen un nivel mayor de implantación de la A21L y cubren mejor los objetivos de cambio organizativo y desarrollo sostenible.*

Finalmente, el objetivo de la A21L es intentar conseguir el desarrollo sostenible en cada municipio, con la mejora económica, social y medioambiental que trae consigo, es decir, realizar sus funciones intentando mejorar conjuntamente el nivel económico y la prosperidad del municipio, el nivel de bienestar social y el estado y evolución de los factores ambientales del municipio (Bond, 1996; Freeman *et al.*, 1996). Por otro lado, hay que tener en cuenta que la Agenda es un instrumento de planificación, que permite al Ayuntamiento “desarrollar procedimientos políticos y administrativos apropiados que incluyan la participación ciudadana” (Hewitt, 1998). Permite una mejor planificación de la actuación del Ayuntamiento ya que lo que hace es priorizar problemas e intentar solucionarlos de la mejor forma posible. Así:

- *H6a: La implantación de un programa de A21L influye positivamente en la obtención de cambios organizativos en los Ayuntamientos.*

- *H6b: La implantación de un programa de A21L influye positivamente en los objetivos del desarrollo sostenible en los Ayuntamientos.*

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta sección presenta la metodología de la investigación usada en este trabajo. Se describe la muestra usada, se discute como cada una de las variables incluidas en el estudio es gestionada y, finalmente, se presenta el análisis estadístico realizado.

MUESTRA

La población está compuesta por los Ayuntamientos españoles que han firmado la Carta de Aalborg, comprometiéndose por tanto, a implantar un programa de A21L en su municipio, de acuerdo a la información facilitada por la "Campaña Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles". Hasta septiembre de 2002, 694 Ayuntamientos habían establecido dicho programa de actuación.

Inicialmente fueron llevadas a cabo una serie de entrevistas con algunos responsables de la implantación en los Ayuntamientos de la A21L y con técnicos y académicos interesados en tal programa, con el objetivo de analizar las principales dificultades que tenía el cuestionario y de que aportaran diferentes mejoras tales como la aclaración de algunos términos que podían suponer problemas de comprensión, que el cuestionario estuviera completo y que los ítems facilitaran la obtención de la información objetivo. Después de las entrevistas, elaboramos un cuestionario estructurado que nos permitió comprender las causas y las consecuencias de la existencia de un programa de A21L en los Ayuntamientos. Omitimos las respuestas de los entrevistados en el pretest para el análisis posterior de los datos. Nos dirigimos a los responsables de A21L, en la mayoría de los casos técnicos de Medio Ambiente de los Ayuntamientos, puesto que ellos eran las personas más adecuados para observar y determinar los impactos de las variables estudiadas sobre el resto de las actividades del

Ayuntamiento y los que más conocimiento tenían respecto a este tema en la institución.

Tomadas en consideración las diferentes recomendaciones del pretest se enviaron 694 cartas a finales de noviembre de 2002. En el sobre dirigido al Ayuntamiento se incluía, junto al cuestionario, una carta de presentación donde se le explicaba al destinatario el objetivo del trabajo, se le aseguraba la confidencialidad, y el tratamiento agregado de la información solicitada y se le ofrecía la posibilidad de obtener los datos del estudio si le interesaban. Transcurridas varias semanas desde el envío de los cuestionarios se efectuó un primer reenvío en enero y un seguimiento telefónico con el fin de aumentar el índice de respuesta obtenido. Posteriormente a principios de marzo se efectuó un segundo reenvío con recogida de información en marzo y abril. En todo momento existía la posibilidad de contactar con el encuestador tanto por teléfono como a través de correo electrónico, usando estos medios de comunicación para cualquier duda, sugerencia o recomendación.

Resulta factible considerar un posible sesgo de la muestra que no responde; es decir, que los que deciden no responder pueden ser significativamente diferentes de los que sí deciden hacerlo. Este hecho podría suponer un problema para extrapolar los resultados de la muestra de análisis a toda la población. Para tratar de determinar la gravedad de este problema se ha verificado que no existen diferencias significativas entre los que responden y los que no responden a través de un análisis de la varianza y diferentes test en las variables estratégicas que por su escala de medida lo han permitido no encontrándose diferencias significativas (Hair *et al.*, 1999). Así, los Ayuntamientos que no respondieron al cuestionario no introducen un sesgo significativo en los resultados finales que se obtienen en el estudio y no suponen una amenaza para extrapolar los resultados a la población total.

El número de cuestionarios válidos recibidos es de 148, lo que suponen un índice de respuesta global válido de 21,32% (tabla 3). El 61,3% de los encuestados eran hombres y el 38,7% mujeres. Además el 46,1% de los encuestados tenían más de 35 años y el 74,6% de los encuestados tenían menos de 10 años de experiencia en el Ayun-

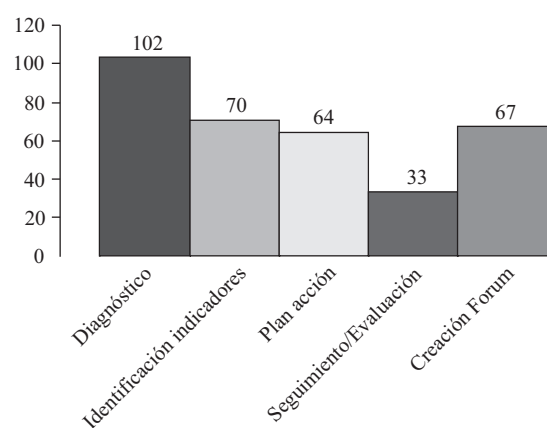
tamiento. No se han encontrado diferencias significativas respecto a sexo, situación geográfica, edad o antigüedad en la organización.

Tabla 3.- Detalles técnicos de la investigación

Sector	Ayuntamientos que han implantado la Agenda 21
Localización geográf.	España
Metodología	Cuestionario estructurado
Universo de población	694 ayuntamientos
Tamaño de la muestra	694 ayuntamientos
Tamaño de respuestas	148 ayuntamientos
Error muestral	8,0%
Nivel de confianza	95 percent, $p-q=0,50$; $Z=1,96$
Período de recolección de datos	Pretest (octubre 2002). Primer envío (noviembre 2002). Primer reenvío (enero 2003). Segundo reenvío (marzo 2003)

Respecto a las fases de implantación de la A21L la investigación ha puesto de manifiesto (figura 4) que el 69,2% de los Ayuntamientos que han respondido han realizado un diagnóstico, un 47,9% han identificado los indicadores, un 45,20% han creado forams participativos, un 43,8% ha implantado un plan de acción y solo un 22,6% ha llegado a la fase de seguimiento. Lo que muestra que nuestros Ayuntamientos han adquirido recientemente el compromiso con los procesos de A21L, ya que muchos de ellos aún no han iniciado ni tan siquiera el diagnóstico.

Figura 4.- Fases llevadas a cabo del proceso de A21L

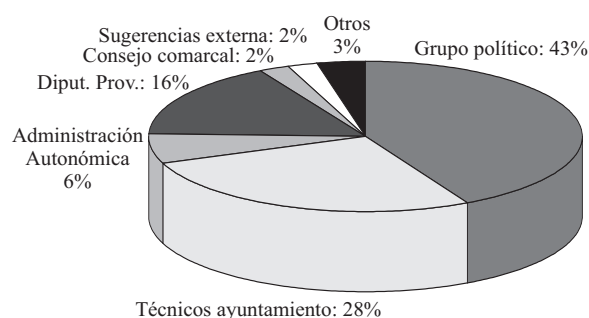


FUENTE: Elaboración propia.

La iniciativa a la hora de decidir implantar la A21L (figura 5) proviene mayoritariamente del

grupo político del Ayuntamiento (un 43%), y de los técnicos del Ayuntamiento (un 28%), aunque también es de destacar el impulso que las diputaciones provinciales están dando en algunos casos (un 16%).

Figura 5.- Iniciativa de elaboración de la A21L



FUENTE: Elaboración propia.

MEDIDAS

La utilización de constructos ha desempeñado un importante papel en el diseño de instrumentos de medida en este tipo de investigaciones. En cualquier investigación que contenga elementos de conducta los investigadores recomiendan emplear dos o más indicadores para medir un constructo o escala. Dado que desarrollar nuevos constructos o escalas de medida es una tarea compleja, seguiremos las sugerencias realizadas por Prajogo y Sohal (2003) y, siempre que es posible, usaremos constructos validados en estudios empíricos anteriores para asegurar su validez y fiabilidad.

Isomorfismo

Numerosos trabajos de investigación han analizado el isomorfismo en las organizaciones (Dacin, 1997; DiMaggio y Powell, 1991; Glynn y Abzug, 2002; Slack y Hinings, 1994). A partir de la revisión teórica, se ha elaborado una escala formada por cinco ítems sobre los que los responsables del programa A21L indican su nivel de acuerdo o desacuerdo sobre el isomorfismo percibido en su Ayuntamiento. La realización de un análisis factorial confirmatorio nos llevó a eliminar dos ítems obteniendo finalmente una

escala de tres ítems que evalúa si los Ayuntamientos responden a la misma legislación, comparten los mismos valores y normas y si en general existe homogeneidad entre los Ayuntamientos españoles. Este procedimiento nos ha permitido obtener una escala con una adecuada fiabilidad ($\alpha=.771$).

Inmersión institucional

La inmersión en los contextos institucionales también es una línea de investigación importante en los estudios organizativos (Baum y Oliver, 1992; Dacin *et al.*, 1999; Oliver, 1996; Uzzi, 1997). En este caso, la escala utilizada ha sido la de Fernández (2001), con adaptaciones a nuestra investigación. Se utiliza una escala formada por cinco ítems. El posterior análisis factorial confirmatorio nos ha llevado a eliminar un ítem quedando la escala formada por cuatro ítems que miden si la red de relaciones sociales con los stakeholders es vital para el Ayuntamiento, si existe una alta coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y el Ayuntamiento, si el Ayuntamiento asume un elevado grado de responsabilidad social y si el Ayuntamiento destaca en el contexto por la red de relaciones sociales que establece con los diferentes stakeholders. La escala posee una adecuada fiabilidad ($\alpha=.760$).

Grado de institucionalización

En los últimos años han surgido nuevos estudios que intentan definir el proceso de institucionalización en las organizaciones, para poder medir el grado de institucionalización que presentan y así poder explicar la implantación de nuevas prácticas, estrategias o estructuras desde la perspectiva institucional (Greenwood *et al.*, 2002; Tolbert y Zucker, 1996; Zilber, 2002). En base a los anteriores autores elaboramos una escala de cinco ítems. El posterior análisis factorial confirmatorio nos ha llevado a eliminar un ítem quedando la escala formada por cuatro ítems que reflejaba si los programas y planes de actuación que se desarrollan en el Ayuntamiento eran novedosos y originales, compartidos por otros Ayuntamientos, como parte de la rutina organi-

zacional o eficaces y necesarios. La escala posee una adecuada fiabilidad ($\alpha=.650$).

Presión normativa

Hay un gran número de trabajos que analizan cómo el contexto institucional ejerce una serie de presiones (coercitivas, miméticas, normativas) que afectan al comportamiento de las organizaciones. Una de las presiones más importantes estudiada es la presión normativa (Galaskiewicz y Burt, 1991; Mezias, 1990; Mezias y Scarselletta, 1994). Para medir la presión normativa usamos tres de los ítems utilizados por Kostova y Roth (2002), y añadimos dos más a partir de la revisión teórica realizada. El posterior análisis factorial confirmatorio nos lleva a eliminar dos ítems lo que nos da una escala final formada por tres ítems que analiza si asegurar la implantación de programas o planes de actuación en función de los nuevos valores de la sociedad es una obligación moral, si se intenta conseguir coherencia entre los valores sociales que predominan en el entorno y los que persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación y si se intenta conseguir coherencia entre las normas sociales que reflejan los medios de comunicación, instituciones educativas y asociaciones profesionales, etc. y los que se persiguen al implantar nuevos programas o planes de actuación. La escala final posee una adecuada fiabilidad ($\alpha=.757$).

Legitimidad

Un gran número de investigaciones han analizado el objetivo de la legitimidad en las organizaciones (Kostova y Zaheer, 1999; Ruef y Scott, 1998; Suchman, 1995). Se utilizaron siete ítems de la escala de Fernández (2001) adaptando los ítems a la investigación y se añadieron dos ítems más a partir de la revisión teórica. El posterior análisis factorial confirmatorio nos lleva a quedarnos finalmente con una escala de tres ítems que miden si los stakeholders otorgan legitimidad y apoyo social al Ayuntamiento, si se considera importante mantener relaciones estables con los stakeholders y si se intenta lograr apoyo y reconocimiento social a la hora de implantar nuevos programas o planes de actuación. Esta escala final tenía una alta fiabilidad ($\alpha=.771$).

Colaboración

Varias investigaciones analizan la importancia de la colaboración entre organizaciones (Lawrence *et al.*, 2002; Phillips y Lawrence, 2000; Powell *et al.*, 1996). En concreto, el trabajo de Phillips y Lawrence (2000) analiza la colaboración inter-organizativa y las dinámicas del entorno institucional. A partir de la revisión teórica en general, y sobre todo de este último trabajo en particular, construimos una escala de cinco ítems que medía el grado de acuerdo o desacuerdo en cuanto a la colaboración que se establece entre el Ayuntamiento y otras organizaciones e instituciones. El posterior análisis factorial confirmatorio nos llevó a eliminar un ítem obteniendo finalmente una escala de cuatro ítems en el que los responsables del programa respondían a si el Ayuntamiento trabajaba en colaboración con diferentes colectivos, si colaboraba con el gobierno, sector empresarial, grupos ecologistas, etc. en la producción de directrices, regulaciones o políticas, si colaboraba con otros Ayuntamientos susceptibles de ser tomados como modelo, o si utilizaba planes o medidas de diferentes colectivos como guías en su propia agenda. Este procedimiento nos ha permitido determinar una escala con una alta fiabilidad ($\alpha=.758$).

Aprendizaje organizacional

Varios trabajos de investigación han medido el aprendizaje dentro de las organizaciones (Doz *et al.*, 2000; Edmondson, 1999; Hurley y Hult, 1998; Kale *et al.*, 2000). Debido a la más estrecha conexión con nuestra investigación, a que recogían bien las distintas tendencias anteriores y a que se validó con detalle, utilizamos los dos primeros ítems de la escala de Kale *et al.* (2000). Estos ítems han sido debidamente adaptados a este estudio concreto, incluyéndose dos ítems adicionales formulados a partir de la revisión teórica llevada a cabo. Se utiliza una escala formada por cuatro ítems sobre los que los responsables del programa indican si el Ayuntamiento estaba aprendiendo o adquiriendo nuevos e importantes conocimientos, si los miembros del Ayuntamiento estaban aprendiendo o adquiriendo algunas capacidades o habilidades críticas, si la mejora de la organización se estaba viendo in-

fluida por los nuevos conocimientos adquiridos por el Ayuntamiento o si el Ayuntamiento se podía considerar como una organización que aprende. Realizamos un análisis factorial confirmatorio obteniendo una escala con una alta fiabilidad ($\alpha=.863$).

Innovación organizacional

Numerosos investigadores han analizado la capacidad para innovar en las organizaciones utilizando escalas fiables y válidas (Bennett y Gabriel, 1999; Kusunoki *et al.*, 1998; Russell, 1990). De todas las anteriores escalas, la que responde más a los objetivos de nuestra investigación es la de Miller y Friesen (1983), así que hemos procedido a adaptarla y usar una escala formada por cuatro ítems, sugiriendo a los encuestados que valoren como "nuevo" todo aquello que representa un cambio importante y que el objeto en cuestión no tiene que ser nuevo para su entorno, sino que basta que lo sea sólo para su Ayuntamiento. Con base a lo anterior, se refleja el grado de conformidad con respecto a las afirmaciones planteadas. Llevamos a cabo un análisis factorial confirmatorio lo que nos llevó a eliminar un ítem obteniendo finalmente una escala de tres ítems que evaluaba la innovación en nuevos programas o planes de actuación, en ideas y si el Ayuntamiento es más innovador que los demás. Este procedimiento nos ha permitido determinar una escala con una alta fiabilidad ($\alpha=.845$).

Cambios organizativos

Existe un gran número de trabajos que analizan el tema del cambio desde una perspectiva institucional (Greenwood y Hinings, 1996; Hoffman, 1999; Kraatz y Zajac, 1996; Sherer y Lee, 2002). En nuestro caso pretendíamos analizar los cambios organizativos producidos como resultado de la implantación de la A21L. En este caso, utilizamos la escala de la "Segunda Encuesta de A21L" que llevó a cabo el ICLEI para la Conferencia Mundial sobre Desarrollo Sostenible para evaluar el progreso en la implantación de la A21L formada por doce ítems. En concreto, se medían los cambios organizativos produ-

cidos a raíz de la implantación de la Agenda en los municipios. El posterior análisis factorial confirmatorio nos llevó a eliminar un ítem obteniendo finalmente una escala de once ítems que medían si se habían producido mejoras en el trabajo en políticas, estructuras de la toma de decisiones, asignación interdepartamental de recursos, transparencia municipal, reglamentos, normativas o códigos municipales, preparación / implementación del plan oficial, asociaciones, estructura corporativa para la Agenda, procesos de consulta pública, uso de asociaciones de grupos múltiples de socios u otras mejoras. La escala final posee una alta fiabilidad ($\alpha=.964$).

Desarrollo sostenible

Varias investigaciones analizan la sostenibilidad en las organizaciones como objetivo y los nuevos comportamientos y prácticas adoptadas que ello trae consigo (Bansal y Roth, 2000; Gladwin *et al.*, 1995; Jennings y Zandbergen, 1995; Shrivastava, 1995). Siguiendo las consideraciones del ICLEI sobre cómo debe alcanzarse realmente el objetivo del desarrollo sostenible utilizamos una escala de cinco ítems que median si el desarrollo de la prestación de servicios sociales, económicos y ambientales básicos se realiza sin amenazar la viabilidad de los sistemas sociales, artificiales y naturales que permiten dichos servicios, si se alcanza o se está alcanzando la justicia social, una economía sostenible y la sostenibilidad ambiental, si se alcanza o se está alcanzando un buen nivel de vida conforme la capacidad de carga del medio ambiente natural, si se realizan las funciones intentando mejorar conjuntamente tanto el nivel económico y la prosperidad del municipio, como el nivel de bienestar social y el estado y la evolución de los factores ambientales del municipio o si se ha existido una mejora significativa. El posterior análisis factorial confirmatorio nos ha permitido comprobar que la escala presentaba una alta fiabilidad ($\alpha=.930$).

Programa de A21L

Otros trabajos han analizado los procesos de A21L (Bond, 1996; ICLEI, 2002; Freeman *et al.*,

1996; Scott, 1999; Selman, 1998). En nuestro caso preguntamos a los encuestados su grado de acuerdo o desacuerdo sobre la correcta realización de una serie de actuaciones propuestas para la elaboración de un plan de acción en los procesos de A21L en la “Carta de las ciudades europeas hacia la sostenibilidad” (Campana Europea de Ciudades y Poblaciones Sostenibles, 1994) a través de una escala formada por 9 ítems. Así analizábamos aspectos tales como si en el Ayuntamiento se analizan los marcos financieros y de planificación existentes, si hay una identificación sistemática de los problemas y sus causas a través de una amplia consulta pública, si se clasifican las tareas por orden de prioridad a fin de tratar los problemas detectados, si se crea un modelo de comunidad sostenible mediante un proceso de participación que involucra a todos los sectores de la comunidad, si se consideran y evalúan las opciones estratégicas, si se establece un plan de acción local a largo plazo hacia un desarrollo sostenible que incluye objetivos mensurables, si se programa la puesta en vigor del plan incluyendo la elaboración de un calendario y una declaración sobre la asignación de responsabilidades entre los participantes, si se crean sistemas y procedimientos para el seguimiento e información de la ejecución del plan o si se ha llevado o se está llevando a cabo una implantación correcta de la A21L. Nosotros desarrollamos un análisis factorial confirmatorio para validar nuestra escala y mostrar que la escala presentaba una alta fiabilidad ($\alpha=.944$). Asimismo, el análisis del grado de implantación de las diferentes fases del proceso de A21L nos ha permitido clasificar a los Ayuntamientos en Ayuntamientos con un grado alto o medio de implantación del programa de A21L.

En todas las anteriores medidas se ha utilizado una escala tipo likert de siete puntos (1=“totalmente en desacuerdo”, 7=“totalmente de acuerdo”) y se ha verificado la unidimensionalidad de las escalas finales.

Tamaño del ayuntamiento

Una considerable cantidad de investigaciones han analizado si el tamaño influye en las variables institucionales (Deephouse, 1996; Have-

man, 1993; Kostova y Zaheer, 1999; Mazza y Álvarez, 2000). Investigaciones empíricas sobre esta influencia han producido resultados ambiguos. Existe poco consenso sobre la magnitud, e incluso sobre la dirección, de esta relación. Por un lado, las organizaciones de mayor tamaño disponen de más medios para responder a las presiones del contexto, como consecuencia de las relaciones sociales, pero por otro lado, el hecho de ser más grande hace que la organización esté más inmersa en su contexto social y aceptar en mayor grado las presiones institucionales (Fernández, 2001). De este modo, el debate permanece vigente y es un tema de gran interés en instituciones y círculos académicos. Siguiendo estas investigaciones previas, esta variable ha sido tenida en cuenta en nuestro trabajo de investigación como variable de control y ha sido medida en términos de número de habitantes. De acuerdo con Font y Subirats (2000) consideramos Ayuntamientos grandes a aquéllos con una población superior a los cien mil habitantes y/o capitales de provincia, y consideramos Ayuntamientos de tamaño mediano y pequeño a aquéllos con una población inferior a los cien mil habitantes y que no son capitales de provincia.

La tabla 4 muestra los ítems seleccionados, verificando la existencia de validez y fiabilidad de las escalas de medición. Los constructos tienen niveles satisfactorios de fiabilidad tal y como se verifica en el rango de fiabilidades que va desde 0.65 a 0.97 y en el rango de varianzas extraída que va desde 0.51 a 0.89. La validez convergente puede ser juzgada a través de la significación de la carga de los factores y de la varianzas extraída. La cantidad de varianzas extraída por los constructos debería ser más grande que la cantidad de error de medida (varianza extraída >0.50). Todos los constructos multi-item satisfacen este criterio, con cargas factoriales (λ) relacionadas significativamente con su factor (t -values mayores que 7.62) lo que apoya la validez convergente. Igualmente una serie de test de diferencias de χ^2 sobre las correlaciones de factores mostraron la existencia de validez discriminante entre todos los constructos (Anderson y Gerbing, 1988). En concreto, la validez discriminante fue establecida entre cada dos variables latentes a través de fijar el parámetro estimado

de correlación entre ellos a uno y luego calcular un test de diferencias de χ^2 sobre los valores obtenidos para el modelo fijado y el modelo sin fijar el parámetro (ver Anderson y Gerbing, 1988). Los resultados indicaron la existencia de validez discriminante.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Los análisis de regresión son empleados para determinar la relativa influencia de las variables independientes sobre las variables dependientes exploradas en esta investigación. Como ya habíamos indicado el tamaño es utilizado como variable de control. Los análisis de regresión son también empleados para contrastar como los principales preceptos de la teoría institucional explican la implantación alta o media de la A21L. Asimismo, se analiza la existencia o no de diferencias significativas en variables estratégicas (presión normativa, legitimidad, colaboración, inmersión institucional, aprendizaje organizacional, innovación organizacional, cambios organizativos, desarrollo sostenible) entre los Ayuntamientos con una implantación alta o media de la A21L.

RESULTADOS

En esta sección presentamos y discutimos los principales resultados de la investigación. En primer lugar, la tabla 5 muestra la media, la desviación típica y la matriz de correlaciones entre las variables de la investigación para evaluar el nivel de significación de las relaciones existentes. Todas las relaciones entre las variables estratégicas analizadas y el programa de A21L han resultado ser positivas. Asimismo, la mayoría de las relaciones entre las demás variables estratégicas han resultado ser positivas y significativas. Como se muestra en la tabla 5, ningunas de las correlaciones tiene un valor que esté cercano a 1 (>0.8 en el más exigente caso), lo cual indica a priori que no habrá problemas de multicolinealidad. Posteriormente, se ha comprobado esta cuestión a través de una serie de tests (ej. tolerancia, factor de inflación de la varianzas) para cada modelo de regresión, que revelaron la no presencia de multicolinealidad.

Tabla 4.- Validez, fiabilidad y consistencia interna de las escalas

VARIABLES	ÍTEMS	VALIDEZ, FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA		VARIABLES	ÍTEMS	VALIDEZ, FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA	
		Λ^*	M.A.			λ^*	M.A.
Isomorfismo	ISO2	0.61*** (9.39)	$\alpha = 0.77$ F.C. = 0.78 V.E. = 0.54	Cambios Organizativos	CAMBORG1	0.95*** (57.80)	$\alpha = 0.97$ F.C. = 0.99 V.E. = 0.89
	ISO3	0.77*** (12.86)			CAMBORG2	0.97*** (70.88)	
	ISO5	0.80*** (13.38)			CAMBORG3	0.95*** (55.33)	
Inmersión Institucional	INMINS1	0.70*** (12.99)	$\alpha = 0.76$ F.C. = 0.84 V.E. = 0.58		CAMBORG4	0.94*** (43.26)	
	INMINS3	0.60*** (9.98)			CAMBORG5	0.92*** (36.16)	
	INMINS4	0.76*** (15.88)			CAMBORG6	0.95*** (54.87)	
	INMINS5	0.94*** (24.50)			CAMBORG7	0.93*** (40.67)	
Grado Institucionaliza- ción	GRADINST2	0.93*** (52.53)	$\alpha = 0.65$ F.C. = 0.94 V.E. = 0.80		CAMBORG8	0.94*** (46.16)	
	GRADINST3	0.91*** (46.57)			CAMBORG10	0.93*** (41.12)	
	GRADINST4	0.92*** (50.01)			CAMBORG11	0.94*** (40.99)	
	GRADINST5	0.80*** (22.80)			CAMBORG12	0.95*** (52.05)	
Presión Normativa	PRESNORM2	0.54*** (7.62)	$\alpha = 0.75$ F.C. = 0.78 V.E. = 0.55		Desarrollo Sostenible	DESASOST1	
	PRESNORM3	0.94*** (13.42)		DESASOST2		0.90*** (27.54)	
	PRESNORM4	0.69*** (10.31)		DESASOST3		0.93*** (36.72)	
Legitimidad	LEGIT6	0.62*** (9.48)	$\alpha = 0.77$ F.C. = 0.78 V.E. = 0.54	DESASOST4		0.91*** (32.46)	
	LEGIT7	0.83*** (13.81)		DESASOST5		0.82*** (18.16)	
	LEGIT8	0.74*** (11.91)		Agenda Local 21	AGLOCAL1	0.76*** (17.04)	$\alpha = 0.94$ F.C. = 0.98 V.E. = 0.83
Colaboración	COLAB1	0.72*** (12.21)	AGLOCAL2		0.89*** (34.61)		
	COLAB3	0.77*** (13.97)	AGLOCAL3		0.90*** (34.71)		
	COLAB4	0.60*** (9.09)	AGLOCAL4		0.95*** (60.40)		
	COLAB5	0.67*** (10.84)	AGLOCAL5		0.94*** (48.61)		
Aprendizaje Organizacional	APREN1	0.75*** (16.88)	$\alpha = 0.86$ F.C. = 0.87 V.E. = 0.63		AGLOCAL6	0.95*** (56.23)	
	APREN2	0.79*** (20.05)			AGLOCAL7	0.97*** (70.99)	
	APREN3	0.86*** (25.51)			AGLOCAL8	0.97*** (79.63)	
	APREN4	0.77*** (18.13)			AGLOCAL9	0.86*** (27.21)	
Innovación Organizacional	INNO1	0.71*** (14.34)	$\alpha = 0.85$ F.C. = 0.85 V.E. = 0.65				
	INNO3	0.89*** (22.83)					
	INNO4	0.81*** (18.54)					

λ^* = Coeficiente Estructural Estandarizado. T -students son mostrados entre paréntesis. R^2 = Fiabilidad. α = Alpha de Cronbach. F.C. = Fiabilidad Compuesta; V.E. = Varianza Extraída; p.f. = Parámetro Fijado; M.A. = Medidas de Ajuste.
† $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (bilateral).

Tabla 5.- Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre variables de la investigación

VARIABLES	MEDIA	D.T.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Isomorfismo	4.05	1.33	1.00											
2 Inmers. Instit.	4.86	1.02	0.17*	1.00										
3 Grado Instit.	4.74	1.41	0.24**	0.45***	1.00									
4 Presión Normat.	5.73	0.95	0.19*	0.53***	0.38***	1.00								
5 Legitimidad	5.32	1.11	0.03	0.68***	0.23***	0.44***	1.00							
6 Colaboración	4.54	1.11	0.18*	0.66***	0.37***	0.50***	0.40***	1.00						
7 Aprend. Org.	4.78	1.08	0.10	0.36***	0.26***	0.36***	0.32***	0.43***	1.00					
8 Innov. Org.	4.53	1.23	0.03*	0.36***	0.31***	0.33***	0.34***	0.41***	0.71***	1.00				
9 Camb. Org.	4.23	1.45	-0.18	0.37***	0.23*	0.27**	0.46***	0.36***	0.21*	0.44***	1.00			
10 Desarr. Sosten.	4.51	1.33	-0.06	0.46***	0.45***	0.57***	0.40***	0.49***	0.28*	0.53***	0.74***	1.00		
11 Agen. Local 21	5.26	1.30	0.03	0.49***	0.24**	0.34***	0.48***	0.41***	0.19*	0.32***	0.75***	0.65***	1.00	
12 Tamaño	0.12	0.33	0.10	0.03	-0.17*	-0.10	0.05	0.02	-0.02	-0.03	-0.02	-0.11	0.09	1.00

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$ (bilateral). D. T. = Desviación típica.

En segundo lugar, la tabla 6 muestra el resultado obtenido después de realizar un análisis de regresión múltiple para determinar los efectos de isomorfismo y de la inmersión institucional (variables independientes) sobre el grado de institucionalización (variable dependiente). El tamaño del Ayuntamiento fue considerado como variable de control. El coeficiente de determinación (R^2) fue 0.253 ($F=14.808$, $p<0.001$) verificándose la existencia de relaciones positivas del isomorfismo ($\beta=0.196$, $p<0.05$) y de la inmersión institucional ($\beta=0.422$, $p<0.001$) con el grado de institucionalización. Así, los resultados anteriores permiten apoyar las Hipótesis 1a y 1b. El isomorfismo u homogeneidad ha sido el resultado de la difusión de la A21L entre los Ayuntamientos con lo que a través de este isomorfismo la práctica se va institucionalizando. Las prácticas, tecnologías y reglas pueden estar más o menos institucionalizadas dependiendo de su difusión (Lawrence *et al.*, 2002). Ese grado de institucionalización de la práctica aumenta conforme aumenta ese isomorfismo. Igualmente, hemos podido verificar que el grado de inmersión también afecta al grado de institucionalización de la A21L puesto que las organizaciones deben aceptar los requerimientos sociales de los diferentes grupos de interés (Oliver, 1996). En nuestro caso, el hecho de que estos requerimientos sociales exijan una serie de comportamientos dirigidos hacia la sostenibilidad, hacen que el Ayuntamiento enmarque su actividad normal en un contexto social donde cada vez más la protección del medio ambiente y la sostenibilidad son objetivos a perseguir. Tanto ese mayor grado de inmersión como el isomorfismo percibido por los Ayuntamientos hacen que la A21L como práctica se esté institucionalizando y se percibe como una práctica apropiada.

Tabla 6.- Regresión de isomorfismo e inmersión institucional sobre grado de institucionalización

VARIABLES INDEPENDIENTES	GRADO DE INSTITUCIONALIZACIÓN
Tamaño	-0.089 (-1.116)
Isomorfismo	0.196* (2.553)
Inmersión institucional	0.422*** (5.530)
R	0.503
R^2	0.253
R^2 ajustado	0.236
F	14.808***
Error estándar	1.216

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$ (bilateral).

En tercer lugar, un análisis de regresión fue realizado para comprobar si el grado de presión normativa influye positivamente sobre la legitimidad en los Ayuntamientos. Los resultados pueden observarse en la tabla 7. La legitimidad fue analizada como variable dependiente y el grado de presión normativa como variable independiente. El tamaño es examinado como variable de control. A medida que aumenta el grado de presión normativa el grado de legitimidad aumenta ($\beta=0.442$, $p<0.001$). La Hipótesis 2 es apoyada por los resultados. La literatura pedía soporte empírico para esta relación, en la que la necesidad de legitimidad aumenta por los valores y normas sociales del contexto normativo transmitido a través de profesionales (DiMaggio y Powell, 1991) y medios de comunicación (Mazza y Álvarez, 2000), en lugar de otras presiones que han recibido más atención (Mizruchi y Fein, 1999). Los responsables de la A21L, en la mayoría de los casos Técnicos en Medio Ambiente, han sido los responsables de la difusión de estos valores, lo que se ha visto reflejado en el aumento del grado de legitimidad perseguido por los Ayuntamientos que necesitan la legitimidad para sobrevivir. También los medios de comunicación

actúan de transmisores de valores normativos que afectan a la necesidad de legitimidad de los Ayuntamientos (es de destacar el aumento de campañas publicitarias tanto de empresas como de organizaciones públicas que enfatizan la protección del medio ambiente y la importancia del desarrollo sostenible).

Tabla 7.- Regresión de presión normativa sobre legitimidad

VARIABLES INDEPENDIENTES	LEGITIMIDAD
Tamaño	0.069 (0.883)
Presión normativa	0.442*** (5.626)
<i>R</i>	0.440
<i>R</i> ²	0.194
<i>R</i> ² ajustado	0,182
<i>F</i>	15.833***
Error estándar	1.002

****p*<0.001 (bilateral).

En cuarto lugar, la tabla 8 muestra los resultados obtenidos tras realizar un par de análisis de regresión múltiples para determinar los efectos del grado de presión normativa y de la legitimidad sobre colaboración e inmersión institucional. En el primer análisis de regresión múltiple la variable dependiente fue colaboración mientras grado de presión normativa y legitimidad fueron tomadas como variables independientes. El tamaño fue considerado como variable de control. El coeficiente de determinación (*R*²) fue 0.274 (*F*=16.230, *p*<.001) apoyándose la existencia de relaciones positivas del grado de presión normativa ($\beta=0.409$, *p*<.001) y de la legitimidad ($\beta=0.195$, *p*<.05) con la colaboración. Esta influencia es mayor en el caso de la presión normativa. Como hemos señalado en el trabajo, no cabe duda de la difusión de los valores sostenibles a través del contexto normativo y del aumento de la necesidad de legitimidad de los Ayuntamientos por la difusión de estos valores. Con este trabajo hemos logrado verificar que ambas variables influyen positivamente en la colaboración de los Ayuntamientos que han implantado la A21L. Por la presión de esos valores y normas y para no perder el apoyo social de los grupos de interés también han necesitado establecer relaciones y redes con otras organizaciones e instituciones. Así, los resultados anteriores permiten apoyar las Hipótesis 3a y 3b y hemos logrado avanzar en la investigación sobre colaboración que ha ignorado durante mucho tiempo

su efecto en el contexto institucional (Lawrence *et al.*, 2002). En la segunda regresión múltiple la variable dependiente es la inmersión institucional. Igualmente las variables independientes fueron el grado de presión normativa y legitimidad. El tamaño fue analizado como variable de control. El coeficiente de determinación (*R*²) fue 0.524 (*F*=47.034, *p*<.001) apoyándose la existencia de relaciones positivas del grado de presión normativa ($\beta=0.292$, *p*<.001) y de la legitimidad ($\beta=0.548$, *p*<.001) con la inmersión institucional. Esta influencia es mayor en el caso de la legitimidad. La inmersión es el proceso mediante el cual la actividad económica y estratégica se desarrolla dentro de un contexto institucional formado por el gobierno, los grupos de interés, la opinión pública y las redes profesionales y de negocio (Oliver, 1996). Hemos comprobado que conforme aumenta la presión de los valores y normas sociales y la necesidad de apoyo social de los agentes antes mencionados, el grado de inmersión institucional crece. Así, los resultados anteriores permiten apoyar la Hipótesis 4a y 4b. El ajuste es mejor en el caso de la inmersión institucional (*R*² Ajustado Colaboración=0.257<*R*² Ajustado Inmersión Institucional=0.513).

Tabla 8.- Regresión presión normativa y legitimidad sobre colaboración e inmersión institucional

VARIABLES INDEPENDIENTES	COLABORACIÓN	INMERSIÓN INSTITUCIONAL
Tamaño	0.056 (0.743)	0.016 (0.263)
Presión normativa	0.409*** (4.868)	0.292*** (4.305)
Legitimidad	0.195* (2.329)	0.548*** (8.098)
<i>R</i>	0.523	0.724
<i>R</i> ²	0.274	0.524
<i>R</i> ² ajustado	0.257	0.513
<i>F</i>	16.230***	47.034***
Error estándar	0.960	0.713

p*<0.05; *p*<0.01; ****p*<0.001 (bilateral).

En quinto lugar, realizamos pruebas t de igualdad de medias entre los Ayuntamientos con alto y medio grado de implantación de la A21L para analizar si existen diferencias significativas respecto a las prácticas relacionadas con inmersión institucional, presión normativa, legitimidad (preceptos de la teoría institucional), colaboración, aprendizaje e innovación (variables estratégicas) o respecto a los cambios organizativos y el desarrollo sostenible (resultados de la implan-

tación de la A21L). Los resultados de estas pruebas pueden ser examinados en la tabla 9. Para cada constructo, la tabla proporciona la media, la prueba de Levene para igualdad de varianzas y la prueba *t* para igualdad de medias. Los resultados manifiestan la existencia de diferencias significativas en base al grado de implantación de la A21L en todos los constructos analizados.

Así, el grado de inmersión institucional es mayor en los Ayuntamientos con un alto grado de implantación de la A21L que en los de un medio grado de implantación (*Inmersión Institucional: A21Alta=5.21 > A21Media=4.02*). El hecho de responder a los requerimientos sociales de los grupos de interés y de hacer más estables las relaciones que se establecen con ellos (Oliver, 1996) repercute en una mejor implantación de la A21L. Asimismo, a medida que los Ayuntamientos reciben una mayor presión normativa están más comprometidos e involucrados en realizar efectivamente los programas de Agenda Local lo que se manifiesta en que los Ayuntamientos que logran un mayor grado de implantación han recibido una mayor presión (*Presión Normativa: A21 Alta=5.99 > A21Media=5.32*), existiendo importantes diferencias significativas. Los Ayuntamientos que están más involucrados con la satisfacción de los intereses de los diferentes stakeholders se esfuerzan más y obtienen un mayor grado de cumplimiento de los objetivos de la A21L (*Legitimidad: A21Alta=5.65 > A21Media=4.55*).

Resulta interesante contrastar como estos preceptos de la teoría institucional explican la implantación alta o media de la A21L. Ello ayudará a los gestores públicos a planificar adecua-

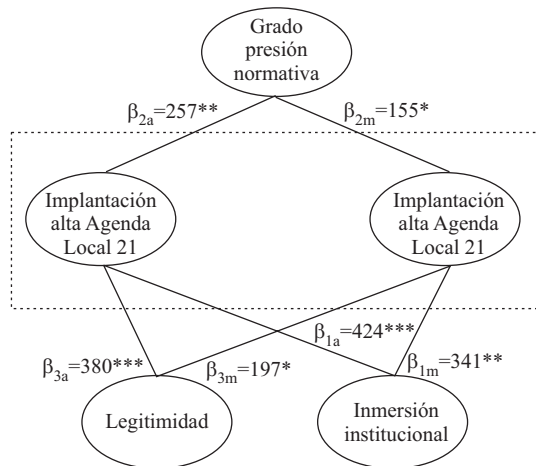
damente la introducción de cambios. Para cubrir tal objetivo se realizaron un par de regresiones múltiples donde las variables independientes fueron la inmersión institucional, el grado de presión normativa y la legitimidad y las variables dependientes los Ayuntamientos con una alta y media implantación de la A21L. La variable tamaño se utilizó como variable de control (tabla 10). En el caso de los Ayuntamientos con una implantación alta de la A21L el coeficiente de determinación (R^2) fue 0.327 ($F=13.628$, $p<.001$) apoyándose la influencia de las variables institucionales, inmersión institucional ($\beta=0.424$, $p<0.001$), grado de presión normativa ($\beta=0.257$, $p<0.01$) y legitimidad ($\beta=0.380$, $p<0.001$) en la implantación de la A21L. En el caso de los Ayuntamientos con una implantación media de la A21L el coeficiente de determinación (R^2) fue 0.200 ($F=5.259$, $p<.001$) apoyándose la influencia de las variables institucionales, inmersión institucional ($\beta=0.341$, $p<0.01$), grado de presión normativa ($\beta=0.155$, $p<0.10$) y legitimidad ($\beta=0.197$, $p<0.10$) en la implantación de la A21L. Existe pues una influencia de estas variables institucionales en la implantación de la A21L reflejándose una mayor y más significativa influencia en los Ayuntamientos con una alta implantación de la A21L (figura 6). De estos preceptos de la teoría institucional la inmersión institucional es la que más influencia relativa tiene en la implantación de la A21L y el grado de presión normativa la que menos. Finalmente el ajuste es mejor en el caso de los Ayuntamientos con un alto grado de implantación (R^2 -Ajustado A21 Alta=0.303 > R^2 Ajustado A21 Media=0.162).

Tabla 9.- Prueba T de muestras independientes

VARIABLES	MEDIAS		TEST DE LEVENE PARA IGUALDAD DE VARIANZAS		TEST T PARA IGUALDAD DE MEDIAS	
	Agenda 21 Alta (69.7%)	Agenda 21 Media (30,3%)	F	Sig. (bilateral)	T	Sig. (bilateral)
1.- Inmersión Institucional	5.2167	4.0203	0.204	0.652	7.247	0.000***
2.- Presión Normativa	5.9956	5.3248	4.118	0.045	3.274	0.002**
3.- Legitimidad	5.6557	4.5556	5.355	0.022	5.147	0.000***
4.- Colaboración	4.9194	3.8462	0.001	0.995	5.720	0.000***
5.- Aprendizaje Organizacional	5.0639	4.3526	1.804	0.182	3.801	0.000***
6.- Innovación Organizacional	4.9288	3.8860	5.490	0.021	4.282	0.000***
8.- Cambios Organizativos	4.8545	3.0251	5.358	0.023	7.274	0.000***
9.- Desarrollo Sostenible	4.9333	3.6571	3.485	0.067	4.173	0.000***

** $p<0.01$; *** $p<0.001$ (bilateral).

Figura 6.- Influencia de los preceptos de la teoría institucional en la implantación de la A21L



* $p < 0.10$; $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (bilateral).

Tabla 10.- Influencia de la inmersión institucional, presión normativa y legitimidad en la A21L

VARIABLES INDEPENDIENTES	IMPLANTACIÓN AGENDA 21 ALTA	IMPLANTACIÓN AGENDA 21 MEDIA
Tamaño	-0.016 (-0.208)	0.040 (0.399)
Inmersión instituc.	0.424*** (4.151)	0.341** (2.945)
Presión normativa	0.257** (2.978)	0.155† (1.741)
Legitimidad	0.380*** (4.427)	0.197† (1.806)
R	0.572	0.448
R ²	0.327	0.200
R ² ajustado	0.303	0.162
F	13.628***	5.259***
Error estándar	0.842	1.027

† $p < 0.10$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$ (bilateral).

La existencia de una buena red de colaboración con otros colectivos e instituciones (ej. ciudadanos, otros Ayuntamientos, grupos ecologistas, sector empresarial) favorece la necesidad y la implementación de la A21L (*Colaboración: A21Alta=4.91 > A21Media=3.84*). Igualmente, la existencia de una mayor capacidad para aprender organizacionalmente y para innovar inicialmente favorece la obtención de mejores resultados en el establecimiento de la A21L. Así, los Ayuntamientos que poseen una mayor capacidad para crear, adquirir y transferir conocimientos y de modificar su conducta como consecuencia de las nuevas percepciones y conocimientos adquiridos lograrán unos mejores resul-

tados implantando esta Agenda (*Aprendizaje Organizacional: A21Alta=5.06 > A21Media=4.35*). Del mismo modo sucede con los que tienen una mayor capacidad para adoptar nuevas ideas, procesos, productos o servicios desarrollados internamente en el Ayuntamiento o adquiridos desde el ambiente externo (*Innovación: A21Alta=4.92 > A21Media=3.88*).

Finalmente, los Ayuntamientos con mayor grado de implantación de la A21L lograrán afrontar mejor los cambios organizativos (*Cambio Organizacional: A21Alta=4.85 > A21Media=3.02*) y favorecer los objetivos del desarrollo sostenible (*Desarrollo Sostenible: A21Alta=4.93 > A21Media=3.65*). En definitiva, los resultados apoyan que la existencia de una mayor inmersión institucional, presión normativa, legitimidad, colaboración, capacidad de aprender e innovar organizacionalmente favorecen la implantación de la A21L y conseguir cubrir mejor los objetivos del cambio organizacional y del desarrollo sostenible, apoyándose la Hipótesis 5.

Para finalizar, en sexto lugar, se examinan las principales consecuencias de la implantación de la A21L a través de regresiones lineales. La tabla 11 refleja los resultados de estos análisis. Los cambios organizativos y el desarrollo sostenible son las variables independientes, mientras que la A21L es la variable dependiente. El tamaño de Ayuntamiento es la variable de control. La A21L presenta una adecuada relación con los cambios organizativos ($R^2=0.533$, $F=53.540$, $p<0.001$) y con el desarrollo sostenible ($R^2=0.474$, $F=27.880$, $p<0.001$). Se ha verificado la existencia de una relación positiva tanto entre la A21L y los cambios organizativos ($\beta=0.730$, $p<0.001$) como entre la A21L y el desarrollo sostenible ($\beta=0.684$, $p<0.001$). El ajuste es mejor en el caso de los cambios organizativos que en el caso del desarrollo sostenible (R^2 -Ajustado Cambios Organizativos=0.523 > R^2 Ajustado Desarrollo Sostenible=0.457). Todo lo anterior permite apoyar las hipótesis 6a y 6b sobre la existencia de una relación positiva entre la implantación de un programa de A21L y la obtención de cambios organizativos y de los objetivos del desarrollo sostenible.

La variable tamaño no ha resultado ser significativa en ninguno de los modelos establecidos en esta investigación. Tanto los Ayuntamientos

grandes como los medianos y pequeños deben involucrarse en la implantación de un programa de A21L. No se han obtenido diferencias que muestren que un Ayuntamiento grande esté más inmerso en el contexto institucional y que responda de forma diferente a estas presiones o que la búsqueda de legitimidad sea más intensa, ni tan siquiera que sean los Ayuntamientos de mayor tamaño los que estén consiguiendo mejores resultados a la hora de implantar la A21L. En la tabla 2 podemos encontrarnos con Ayuntamientos de tamaños variados, pero con el objetivo común de hacer sus municipios más sostenibles.

Tabla 11.- Regresión de implantación Agenda 21 sobre cambios organizativos y desarrollo sostenible

VARIABLES INDEPENDIENTES	CAMBIOS ORGANIZATIVOS	DESARROLLO SOSTENIBLE
Tamaño	-0.016 (-0.227)	-0.174 (-1.877)
A21L	0.730*** (10.348)	0.684*** (7.385)
R	0.730	0.688
R ²	0.533	0.474
R ² ajustado	0.523	0.457
F	53.540***	27.880***
Error estándar	0.949	0.962
***p<0.001 (bilateral).		

CONCLUSIONES

Por último, en este apartado vamos a recoger las principales conclusiones de nuestro trabajo centrándonos en sus implicaciones para la gestión. Además recogemos las principales limitaciones de la investigación así como las futuras líneas de investigación que queremos llevar a cabo.

A partir de este estudio hemos podido analizar diferentes aspectos que afectan al comportamiento de los Ayuntamientos españoles. Nuestros Ayuntamientos están respondiendo actualmente a un cambio institucional que les obliga a desarrollar sus actuaciones en el marco de la sostenibilidad. La adopción de la A21L refleja la respuesta que nuestros municipios están dando a este reto.

Consideramos que el enfoque adecuado para analizar este cambio es la Teoría Institucional puesto que tiene en cuenta el contexto institucional en el que las organizaciones están inmersas, y los mecanismos institucionales que afectan a

sus respuestas. Las presiones institucionales, la búsqueda de legitimidad o la inmersión en el contexto social, afectan al comportamiento de los Ayuntamientos. Por otro lado, hemos querido resaltar la capacidad de innovación y aprendizaje, como variables organizativas a tener en cuenta para asegurar la correcta implantación de la A21L.

Como hemos puesto de manifiesto en el comienzo de este trabajo, la teoría institucional es un enfoque con un gran potencial para explicar los procesos de cambio institucional, aunque todavía le queda un largo camino por recorrer ya que hacen falta más estudios empíricos. Es por lo que intentamos seguir dando respuestas y avanzar en las nuevas direcciones y los nuevos retos que esta perspectiva puede afrontar. Explicar las fuentes del cambio, la importancia de los factores organizativos y la explicación del proceso de cambio institucional, son objetivos que están guiando nuestra investigación.

IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Estos estudios pueden ayudar a los gestores en sus decisiones sobre la adopción de nuevas prácticas. A través de este tipo de trabajos, que determina los conductores del cambio, se puede anticipar la conveniencia o no de la adopción de ciertas prácticas, sobretudo para no perder la legitimidad que necesitan las organizaciones. Los procesos de desinstitucionalización definen la aparición de nuevas ideas y el abandono de antiguas, por lo que el análisis de estos procesos puede proporcionar a los gestores información valiosa sobre el momento adecuado para implantar ciertas prácticas. La desinstitucionalización supone la salida del modelo institucional dado, puesto que nuevas instituciones emergen y se produce un cambio que choca con las actuales instituciones. Los gestores deben estar alerta a nuevas prácticas que surjan como consecuencia de estos procesos. Las organizaciones necesitan la legitimidad para sobrevivir, por lo que los gestores de las organizaciones no deben guiarse por cuestiones exclusivamente de eficiencia o de rentabilidad al tomar sus decisiones olvidando el apoyo social que necesitan de los stakeholders. La desinstitucionalización no ocurre solo porque sea efectiva sino “porque sirve a intereses políti-

cos de líderes corporativos poderosos” (Westphal y Zajac, 2001, p. 221). El reconocimiento de la coexistencia de ideas institucionales diversas de las organizaciones capacita a los gestores para centrarse en estas ideas e implantar ciertas prácticas en el momento apropiado, ayudando a encontrar formas de asegurarse si las nuevas estructuras o prácticas son apropiadas y deberían ser adoptadas o adaptadas (Kikulis, 2000).

Es importante para los gestores determinar una estrategia institucional al tratar con el contexto competitivo donde operen ya que las reglas y estándares dados por sentado posicionan a una organización con relación a otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. que inevitablemente proporcionan tanto restricciones como oportunidades, ofreciendo posibilidades estratégicas (Lawrence, 1999).

Aunque en este trabajo nos hemos centrado en una práctica sostenible concreta, una visión más amplia pone de manifiesto que la difusión de otras prácticas sostenibles es un hecho, y tanto políticos o gestores de organizaciones públicas como directivos de empresas privadas, se enfrentan a estas presiones institucionales, que dirigirán su futuro y el futuro de sus organizaciones, por lo que estos hechos deberán ser tenidos en cuenta, si no quieren “quedarse atrás” o no poder “subirse al carro” (expresiones también utilizadas en trabajos institucionales). Un análisis del contexto institucional puede ser útil para los gestores para determinar cómo se pueden introducir los cambios eficazmente.

En concreto, sobre la A21L, nuestros resultados muestran que su implantación está siendo muy positiva tanto para el desarrollo sostenible de los municipios como en la mejora de la gestión interna de los Ayuntamientos independientemente de su tamaño. Los Ayuntamientos que mejor resultados están obteniendo en la implantación de la A21L son precisamente los que tiene en cuenta el contexto institucional en el que están. Nuestros resultados han verificado que los Ayuntamientos con una mejor implantación de la A21L se preocupan más por el contexto normativo, son los que apuestan por el capital social intentando responder a los diferentes requerimientos de los stakeholders y creando redes estables con los mismos (mayor inmersión institucional) y los que intentan conseguir en mayor

medida el objetivo de la legitimidad a través de la implantación de una práctica condicionada por las variables institucionales. Además, desde el punto de vista organizativo son los que mayor capacidad de innovar, aprender y colaborar desarrollan, los que mejor implantan la A21L y los que mejores resultados obtienen.

También hemos verificado que la legitimidad perseguida por los ayuntamientos se ve afectada por el contexto normativo donde se transmiten y difunden una serie de valores y normas sociales sobre la sostenibilidad, por lo que el gestor público debe tener en cuenta las presiones procedentes de este contexto si no quiere perder legitimidad o apoyo social tan necesario en este tipo de organizaciones. Conforme la inmersión institucional de los Ayuntamientos se ve incrementada y se observa un mayor isomorfismo entre los mismos, la A21L se va institucionalizando y conforme aumente su grado de institucionalización será considerada como la forma correcta de actuar. Los Ayuntamientos que ignoren este proceso pueden sufrir las consecuencias de no haber percibido la necesidad del cambio. También hemos comprobado que por la presión de esos valores y normas y para no perder el apoyo social de los grupos de interés han necesitado establecer relaciones y redes con otras organizaciones e instituciones, es decir, colaboración con otros Ayuntamientos u otras organizaciones. Por lo que también la colaboración es un factor a tener en cuenta por el gestor a la hora de implantar la A21L.

Por tanto, el gestor público no debe olvidar ni dejar al margen las variables institucionales ya que afectan a los Ayuntamientos y porque serán determinantes a la hora de implantar con éxito los cambios. Si los gestores no planean e introducen los cambios con cuidado, los cambios de gran impacto pueden consecuentemente necesitar ser retirados y posiblemente modificados, e inevitablemente el proceso de cambio se ralentizará y podrá verse reducida la probabilidad de éxito (Amis *et al.*, 2004).

LIMITACIONES Y DIRECCIONES PARA FUTURA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene varias limitaciones que habrán de tenerse en cuenta para futuras in-

vestigaciones empíricas. En primer lugar, las conclusiones establecidas en nuestra investigación deberían ser interpretadas con precaución a la hora de obtener generalizaciones ya que nos hemos centrado en el territorio geográfico español. Otros estudios en el ámbito europeo e internacional deberían ser llevados a cabo, por lo que consideramos interesante ampliar este estudio al ámbito europeo para poder realizar un estudio comparativo entre los países de la Unión Europea, y como sugieren Kostova y Roth (2002) analizar la presencia de presiones institucionales globales diferenciando sus fuentes, presiones directas del propio país, de otros países y de organizaciones mundiales.

En segundo lugar, la naturaleza de corte transversal de la investigación sobre una serie de conceptos dinámicos (aprendizaje, innovación, colaboración...) solamente nos permite analizar una específica situación en un momento dado del tiempo, no su completa conducta a lo largo del tiempo. Se deberían realizar estudios longitudinales que permitan examinar la evolución de estas variables en el tiempo. No obstante, este problema es atenuado ya que se suele reflejar características dinámicas en el planteamiento de los ítems o en su estructura. Aún así, pensamos que se debe complementar esta investigación con estudios de caso. Los estudios longitudinales permiten enfocar estas variables institucionales más eficazmente y estudiar sus determinantes, procesos y resultados sistemáticamente. Adicionales contactos con la realidad permitirán al investigador combinar sus experiencias e inteligencia y establecer conclusiones más fiables sobre estas variables institucionales.

En tercer lugar, debemos tener presente que el cuestionario fue respondido por una sola persona del Ayuntamiento, aunque esto puede ser una limitación parcial, pues la persona a la que se dirigió el cuestionario era la persona más involucrada con el proceso de A21L, en la mayoría de los casos el Técnico de Medio Ambiente. Señalar también que el cargo no es un cargo político con los posibles sesgos que esto podría traer consigo a la hora de valorar la actuación del Ayuntamiento. Aún así, las respuestas están sujetas a las interpretaciones de los individuos encuestados. Sin embargo, el anonimato puede re-

ducir tal sesgo incluso cuando el encuestado responde a temas sensibles (Konrad y Linnehan, 1995). Además, la externa validación de las variables con los datos existentes en los programas incrementan la confianza en los resultados obtenidos y reducen el riesgo de la varianza del método común (Sharma, 2000). La posibilidad de la existencia de sesgo de método común fue probada usando la prueba de un factor de Harman. Este sesgo resultó no estar presente (Konrad y Linnehan, 1995; Podsakoff y Organ, 1986).

Creemos conveniente e interesante la integración de diferentes perspectivas teóricas para explicar un proceso de cambio institucional pues las lagunas o carencias de un enfoque pueden ser cubiertas integrando perspectivas, hecho plasmado en numerosos trabajos que utilizan el enfoque institucional junto con otras perspectivas teóricas (Eisenhardt, 1988; Lee y Pennings, 2002; Oliver, 1991; Roberts y Greenwood, 1997; Sherer y Lee, 2002).

Finalmente, en cuarto lugar, están los factores y elementos institucionales tratados. Nuestra investigación ha analizado entre otros, las presiones normativas, el isomorfismo, el grado de institucionalización, la inmersión institucional, la colaboración, la legitimidad, el aprendizaje y la innovación organizacional, los cambios organizativos o el desarrollo sostenible. Sin embargo, otros factores diferentes deberían ser analizados y discutidos tales como el rol de la agencia para destacar como actores claves son capaces de influir en el cambio institucional, el prestigio o rol de organizaciones de élite a la hora de iniciar el proceso de cambio institucional o la dependencia de recursos como factor influyente en la difusión de prácticas. Proponemos la inclusión de estas variables entre otras. Otros estudios de similares características usando información proveniente de varias posiciones jerárquicas en el Ayuntamiento, o de otras instituciones, serían de gran utilidad en esta rama de la ciencia.

NOTAS

1. Los autores agradecen muy sinceramente los consejos de los revisores de este trabajo que lo han enriquecido notablemente.
2. El autor agradece la financiación recibida a través del proyecto SEC 2003-07755.

3. Entendemos por stakeholders los grupos sin cuyo soporte el Ayuntamiento dejaría de existir y cuyos intereses han de ser contemplados en su actuación, entre ellos estaría el gobierno, empleados, ciudadanos, medios de comunicación, grupos ecologistas, asociaciones de vecinos, sector empresarial, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- AMIS, J.; SLACK, T.; HININGS, C.R. (2004): "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change", *Academy of Management Journal*, vol. 47, núm 1, pp. 15-39.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", *Psychological Bulletin*, vol. 103, pp. 411-423.
- APARICI, V. (2003): "La Agenda 21 Local como marco de concertación de objetivos a largo plazo", *III Congreso Internacional de Ordenación del Territorio*. Zaragoza.
- BANSAL, P.; ROTH, K. (2000): "Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm 4, pp. 717-736.
- BAUM, J.A.C.; OLIVER, C. (1992): "Institutional Embeddedness and the Dynamics of Organizational Populations", *American Sociological Review*, vol. 57, pp. 540-559.
- BENNET, R.; GABRIEL, H. (1999): "Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study", *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, pp. 212-225.
- BERMEJO, R.; NEBRED, A. (1998): "Conceptos e instrumentos para la sostenibilidad local", *Cuadernos Bakeaz*, núm. 26, pp. 1-18.
- BIGELOW, B.; STONE, M. (1995): "Why don't they do what they want? An Exploration of Organizational Response to Institutional Pressures in Community Health Centers", *Public Administration Review*, vol. 55, núm. 2, pp. 183-192.
- BOND, A.J. (1996): "Local Government and Emerging Models of Participation in the Local Agenda 21 Process", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 39, núm 1, p. 65.
- BOONS, F.; STRANNEGARD, L. (2000): "Organizations Coping with their Natural Environment. A Laboratory of Institutionalization?", *International Studies of Management and Organizations*, vol. 30, núm. 3, pp. 7-17.
- BRINT, S.; KARABEL, J. (1991): "Institutional Origins and Transformations: The Case of American Community Colleges", en W. Powell y P. DiMaggio [ed.]: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 311-360. The University of Chicago Press.
- BRUNDTLAND, G.H. (1988): *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza.
- CAMPAÑA EUROPEA DE CIUDADES Y POBLACIONES SOSTENIBLES (1994): *Carta de las ciudades europeas hacia la sostenibilidad*. (En <http://www.sustainable-cities.org>).
- CELMA, J. (1999): "Pautas para la sostenibilidad en las ciudades", *Gestión Ambiental*, pp. 19-27.
- CNUMAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo) (1992): *Agenda 21*. (En <http://www.iclei.org>).
- COVALESKI, M.A.; DIRSMITH, M.W. (1988): "An Institutional Perspective on the Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, núm. 4, pp. 562-587.
- D'AUNNO, T.; SUCCI, M.; ALEXANDER, J. (2000): "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, núm 4, pp. 679-698.
- DACIN, T. (1997): "Isomorphism in Context: The Power and Prescription of Institutional Norms", *Academy of Management Journal*, vol. 40, núm 1, pp. 46-81.
- DACIN, T.; GOODSTEIN, J.; SCOTT, W.R. (2002): "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 45-57.
- DACIN, T.; VENTRESCA, M.; BEAL, B. (1999): "The Embeddedness of Organizations: Dialogue and Directions", *Journal of Management*, vol. 25, núm 3, pp. 317-356.
- DEEPHOUSE, D. L. (1996): "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm 4, pp. 1024-1039.
- DiMAGGIO, P. (1988): "Interest and Agency in Institutional Theory", en L. Zucker [ed.]: *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge, MA: Ballinger.
- DiMAGGIO, P.; POWELL, W. (1991): "The Iron Cage Revisted: Institutional Isomorphism and Collective Rationality", en W. Powell y P. DiMaggio [ed.]: *The new Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 63-82. The University of Chicago press.
- DOZ, Y.L.; OLK, P.M.; RING, P.S. (2000): "Formation Processes of R & D Consortia: Which Path to Take? Where does it Lead?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 239-266.
- EDELMAN, L. (1990): "Legal Environment and Organizational Governance: The Expansion of Due Process in the American Workplace", *American Journal of Sociology*, 95, pp. 1401-1440.

- EDMONDSON, A. (1999): "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 350-383.
- EISENHARDT, K. (1988): "Agency and institutional Theories Explanations. The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal*, vol. 31, núm. 3, pp. 488-511.
- FERNÁNDEZ, M.L. (2001): *Un análisis institucional del contexto y su incidencia en el proceso de cambio de la gestión de recursos humanos. Tres estudios de caso*. (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz.
- FLIGSTEIN, N. (1985): "The Spread of the Multidivisional Form among Large Firms, 1919-1979", *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 377-391.
- FONT, N.; SUBIRATS, J. (2000): "El reto de la sostenibilidad local en España", en N. Font y J. Subirats [ed.]: *Local y sostenible. La Agenda 21 Local en España*, pp. 93-110. Icaria.
- FONT, N.; SUBIRATS, J. (2001): "La participación pública en los procesos de A21L", en J. Font [coord.]: *Ciudadanos y decisiones públicas*. Barcelona: Ariel.
- FREEMAN, C.; LITTLEWOOD, S.; WHITNEY, D. (1996): "Local Government and Emerging Models of Participation in the Local Agenda 21 Process", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 39, núm. 1, pp. 65-79.
- GALASKIEWICZ, J.; BURT, R.S. (1991): "Interorganizational Contagion in Corporate Philanthropy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, núm 1 pp. 88-105.
- GALASKIEWICZ, J.; WASSERMAN, S. (1989): "Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational Field: An Empirical Test", *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, núm. 3, pp. 454-479.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T. (1995): "Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm 4, pp. 874-907.
- GLYNN, M.A.; AZBURG, R. (2002): "Institutionalizing Identity: Symbolic Isomorphism and Organizational Names", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 267-280.
- GRANOVETTER, M. (1985): "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, núm 3, pp. 481-510.
- GREENING, D.W.; GRAY, B. (1994): "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", *Academy of Management Journal*, vol. 37, núm. 3, pp. 467-498.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. (1996): "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, vol. 21, núm 4, pp. 1022-1054.
- GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C.R. (2002): "Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 58-80.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- HAVEMAN, H.A. (1993): "Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets", *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, pp. 593-627.
- HEWITT, N. (1998): *Guía europea para la planificación de las agendas 21 locales*. Bilbao: Bakeaz/ICLEI.
- HOFFMAN, A. (1999): "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry", *Academy of Management Journal*, vol. 42, pp. 351-371.
- HOLM, P. (1995): "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 398-422.
- HURLEY, R.F.; HULT, G.T. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-54.
- ICLEI (2002): *Second Local Agenda 21 Survey*. (En <http://www.iclei.org>).
- JENNINGS, P.D.; ZANDBERGEN, P.A. (1995): "Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach", *Academy of Management*, vol. 20, núm 4, pp. 1015-1052.
- JEPPEPERSON, R.L. (1991): "Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism", en W. Powell y P. DiMaggio [ed.]: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 143-163. The University of Chicago press.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. (2000): "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, vol. 21, pp. 217-317.
- KIKULIS, L.M. (2000): "Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations", *Journal of Sport Management*, vol. 14, pp. 293-320.
- KONRAD, A.M.; LINNEHAN, F. (1995): "Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practice?", *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 787-820.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K. (2002): "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 215-233.

- KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. (1999): "Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of Multinational Enterprise", *Academy of Management Review*, vol. 24, núm 1, pp. 64-81.
- KRAATZ, M.S.; MOORE, J.H. (2002): "Executive Migration and Institutional Change", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm. 1, pp. 120-143.
- KRAATZ, M.; ZAJAC, E. (1996): "Exploring the Limits of the New Institutionalism: The Causes and Consequences of Illegitimate Organizational Change", *American Sociological Review*, vol. 61, pp. 812-836.
- KUSUNOKI, K.; NONAKA, I.; NAGATA, A. (1998): "Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings", *Organization Science*, vol. 9, pp. 699-718.
- LAWRENCE, T.B. (1999): "Institutional Strategy", *Journal of Management*, vol. 25, núm. 2, pp. 161-188.
- LAWRENCE, T.B.; HARDY, C.Y.; PHILLIPS, N. (2002): "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-institutions", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 281-290.
- LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G.; COPAY, A.; KING, T. (1991): "Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the US Radio Broadcasting Industry", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 333-363.
- LEE, K.; PENNINGS, J.M. (2002): "Mimicry and the Market: Adoption of a New Organizational Form", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 144-162.
- LOUNSBURY, M. (2002): "Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 255-266.
- MAZZA, C.; ÁLVAREZ, J.L. (2000): "Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices", *Organization Studies*, vol.21, núm 3, pp. 567-588.
- MEYER, J.; ROWAN, B. (1991): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", en W. Powell y P. DiMaggio [ed.]: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, pp. 41-62. The University of Chicago press.
- MEZIAS, S.J. (1990): "An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 431-457.
- MEZIAS, S.; SCARSELLETTA, M. (1994): "Resolving Financial Reporting Problems: An Institutional Analysis of the Process", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, núm 4, pp. 654-678.
- MILLER, D.; FRIESEN, P.H. (1983): "Strategy-making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, vol. 4, pp. 221-235.
- MIZRUCHI, M.S.; FEIN, L.C. (1999): "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, pp. 653-683.
- NEWTON, T.J. (2002): "Creating the New Ecological Order? Elias and Actor-network Theory", *Academy of Management Review*, vol. 27, núm. 4, pp. 523-540.
- NORTH, D. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Political Economy of Institutions and Decisions*. Cambridge University Press.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic Responses to Institutional Processes", *Academy of Management Review*, vol. 16, núm 1, pp. 145-179.
- OLIVER, C. (1992): "The Antecedents of Desinstitutionalization", *Organizations Studies*, vol. 13, núm 4, pp. 563-589.
- OLIVER, C. (1996): "The Institutional Embeddedness of Economic Activity", en J.A.C. y J. Dutton [ed.]: *Advances in Strategic Management*, vol. 13, pp. 163-187. Greenwich, CT: JAI Press.
- PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T.B. (2000): "Interorganizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields", *Journal of Management Studies*, vol. 37, núm 1, p. 23.
- PODSAKOFF, P.M.; ORGAN, D.W. (1986): "Self-reports in Organization Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, vol. 12, pp. 531-544.
- POWELL, W.W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L. (1996): "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, núm. 1, pp. 116-154.
- PRAJOGO, D.; SOHAL, A.M. (2003): "The Multidimensional of TQM Practices in Determining Quality and Innovation Performance an Empirical Examination", *Technovation*, vol. 24, núm 6, pp. 443-453.
- PURSER, R.E.; PARK, C.; MONTUORI, A. (1995): "Limits to Anthropocentrism: Towards an Ecocentric Organization Paradigm?", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm. 4, pp. 1053-1089.
- ROBERTS, P.; GREENWOODS, R. (1997): "Integrating Transaction Cost and Institutional Theories: Toward a Constrained-efficiency Framework for Understanding Organizational Design Adoption", *Academy of Management Review*, vol. 22, núm. 2, pp. 346-373.
- RUEF, M.; SCOTT, R. (1998): "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, pp. 877-904.

- RUSSELL, R.D. (1990): "Innovations in Organizations: Toward an Integrated Model", *Review of Business*, vol. 12, núm 2, pp 19-26.
- SCOTT, A. (1999): "Whose Futures? A Comparative Study of Local Agenda 21 in Mid Wales", *Planning Practice and Research*, vol. 14, núm 4, p. 401.
- SCOTT, W.R. (1987): "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 493-511.
- SCOTT, W.R. (1995): *Institutions and Organizations. Foundations for Organizational Science*. Sage.
- SCOTT, W.R. (1998): *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall International.
- SELMAN, P. (1998): "Local Agenda 21. Substance or Spin?", *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 41, núm 5, p. 533.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Publ.
- SHARMA, S. (2000): "Managerial Interpretations and Organizational Context as Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm 4, pp. 681-697.
- SHERER, P.D.; LEE, K. (2002): "Institutional Change in Large Law Firms: A Resource Dependency and Institutional Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 102-119.
- SHRIVASTAVA, P. (1995): "The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm 4, pp. 936-960.
- SLACK, T.; HININGS, B. (1994): "Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test", *Organizational Studies*, vol. 15, pp. 803-827.
- STRANG, D.; SOULE, S. (1998): "Diffusion in Organizations and Social Movement: From Hybrid Corn to Poison Pills", *Annual Review of Sociology*, núm. 24, pp. 265-290.
- SUBIRATS, J. (2000): "El factor meridional: ¿hay una vía propia de la Europa del sur hacia la sostenibilidad? Algunas reflexiones sobre las experiencias de Agenda 21 en España", en N. Font y J. Subirats [ed.]: *Local y sostenible. La Agenda 21 Local en España*, pp. 259-279. Icaria.
- SUBIRATS, J.; GOMÁ, R. (1998): "La dimensión sustantiva: Los contenidos de las políticas públicas en España", en R. Gomá y J. Subirats [ed.]: *Políticas públicas en España. Contenidos, redes de actores y niveles de gobierno*, pp. 365-409. Barcelona: Ariel.
- SUCHMAN, M. (1995): "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, núm 3, pp. 571-610.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. (1983): "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, pp. 22-39.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. (1996): "The Institutionalization of Institutional Theory", en S.R. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord [ed.]: *Handbook of Organization Studies*, pp. 175-190. London: Sage.
- TSAI, T.; CHILD, J. (1997): "Strategic Responses of Multinational Corporations to Environmental Demands", *Journal of General Management*, vol. 23, núm. 1, pp. 1-22.
- UZZI, B. (1997): "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- WESTPHAL, J.D.; ZAJAC, E.J. (2001): "Decoupling Policy from Practice: The Case of Stock Repurchase Programs", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, pp. 202-228.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. (1973): *Innovations and Organizations*. London: John Wiley and Sons.
- ZILBER, T.B. (2002): "Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel", *Academy of Management Journal*, vol. 45, núm 1, pp. 234-254.
- ZUCKER, L. (1977): "The Role of Institutionalization in Culture Persistence", *American Sociological Review*, vol. 42, pp. 726-743.
- ZUCKER, L. (1987): "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp. 443-464.