

Vol. 09 Núm. 20 Suplemento CICA Multidisciplinario
Julio-Diciembre 2025

**MODELOS DE GESTIÓN ÁGIL PARA EMPRENDIMIENTOS RURALES:
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS PARA MERCADOS CAMBIANTES.**

**AGILE MANAGEMENT MODELS FOR RURAL ENTREPRENEURSHIP:
ADAPTIVE STRATEGIES FOR CHANGING MARKETS.**

**MODELOS DE GESTÃO ÁGIL PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS:
ESTRATÉGIAS ADAPTATIVAS PARA MERCADOS EM TRANSFORMAÇÃO.**

AUTORES

Amado Antonio Mendoza Briones¹ Autor de correspondencia amado.mendoza@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

Yordy Alexander Quijije Mendoza² Email e1314207612@live.uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

Giovanny Jossué Jiménez Joza³ Email e1720403276@live.uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador

Julieta Antonella Mendoza Villafuerte⁴ Email antonella2004@gmail.com

Universidad de Palermo-Argentina

Recibido: 12 de septiembre 2025 **Aprobado:** 22 de noviembre 2025 **Publicado:** 20 de diciembre 2025

¹ Mendoza Briones Amado Antonio¹ Autor de correspondencia amado.mendoza@uleam.edu.ec

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador <https://orcid.org/0000-0002-0461-3416>

Quijije Mendoza Yordy Alexander Email e1314207612@live.uleam.edu.ec Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí-Ecuador ² <https://orcid.org/0009-0004-8508-5302>

Jiménez Joza Giovanny Jossué Email e1720403276@live.uleam.edu.ec Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Ecuador <https://orcid.org/0009-0001-1694-102X>

⁴ Mendoza Villafuerte Julieta Antonella: antonella2004@gmail.com Universidad de Palermo-Argentina <https://orcid.org/0009-0003-6378-309X>

RESUMEN

El presente artículo analiza la aplicación de modelos de gestión ágil en emprendimientos rurales del Ecuador, en respuesta a las dinámicas cambiantes de los mercados. El estudio se fundamenta en la necesidad de transformar las estructuras de gestión tradicionales por sistemas adaptativos, flexibles y centrados en el cliente. El objetivo es identificar estrategias de gestión ágil que mejoren la sostenibilidad y competitividad de estos emprendimientos. Se empleó una metodología cualitativa-descriptiva sustentada en los métodos inductivo, analítico y sintético, aplicando técnicas como revisión documental, entrevistas semiestructuradas a emprendedores rurales y un inventario de citas bibliográficas. Los resultados muestran que prácticas como Scrum, Kanban y metodologías Lean pueden adaptarse al entorno rural, siempre que se contextualicen cultural y organizacionalmente. Las conclusiones indican que la gestión ágil fomenta la innovación, mejora la capacidad de respuesta ante cambios y fortalece las redes colaborativas, siendo una alternativa viable para impulsar el desarrollo rural en Ecuador.

PALABRAS CLAVE: gestión ágil; emprendimientos rurales; desarrollo territorial; innovación; Ecuador

ABSTRACT

This article analyzes the application of agile management models in rural enterprises in Ecuador in response to the changing dynamics of markets. The study is based on the need to transform traditional management structures into adaptive, flexible, and customer-centered systems. The objective is to identify agile management strategies that enhance the sustainability and competitiveness of these enterprises. A qualitative-descriptive methodology was employed, supported by inductive, analytical, and synthetic methods, applying techniques such as documentary review, semi-structured interviews with rural entrepreneurs, and a bibliographic

inventory. The results show that practices such as Scrum, Kanban, and Lean methodologies can be adapted to the rural environment, provided they are culturally and organizationally contextualized. The conclusions indicate that agile management fosters innovation, improves responsiveness to change, and strengthens collaborative networks, making it a viable alternative to promote rural development in Ecuador.

KEYWORDS: agile management; rural entrepreneurship; territorial development; innovation; Ecuador.

RESUMO

Este artigo analisa a aplicação de modelos de gestão ágil em negócios rurais no Equador, em resposta às mudanças na dinâmica do mercado. O estudo baseia-se na necessidade de transformar as estruturas de gestão tradicionais em sistemas adaptativos, flexíveis e centrados no cliente. O objetivo é identificar estratégias de gestão ágil que melhorem a sustentabilidade e a competitividade desses negócios. Foi utilizada uma metodologia qualitativa-descritiva, baseada em métodos indutivos, analíticos e sintéticos, aplicando técnicas como revisão documental, entrevistas semiestruturadas com empreendedores rurais e um inventário de citações bibliográficas. Os resultados mostram que práticas como as metodologias Scrum, Kanban e Lean podem ser adaptadas ao ambiente rural, desde que sejam contextualizadas cultural e organizacionalmente. As conclusões indicam que a gestão ágil fomenta a inovação, melhora a capacidade de resposta à mudança e fortalece as redes colaborativas, tornando-se uma alternativa viável para a promoção do desenvolvimento rural no Equador.

PALAVRAS-CHAVE: gestão ágil; negócios rurais; desenvolvimento territorial; inovação; Equador

INTRODUCCIÓN

Durante la última década, los emprendimientos rurales del Ecuador han adquirido una relevancia notable en los procesos de desarrollo territorial, social y económico. En zonas agrícolas, pesqueras y turísticas como la provincia de Manabí, estas iniciativas se han convertido en motores de empleo, cohesión comunitaria e innovación local. Sin embargo, su sostenibilidad se ve amenazada por factores estructurales y coyunturales que van desde la variabilidad climática hasta las exigencias de los mercados globalizados. En este escenario, las formas tradicionales de gestión empresarial resultan, en muchos casos, insuficientes para responder con agilidad y resiliencia ante los cambios. Surge así la necesidad de explorar nuevos enfoques de administración que sean más flexibles, participativos y orientados a la adaptación continua.

La gestión ágil, o *agile management*, aparece como una alternativa que ofrece herramientas y principios capaces de responder a entornos inciertos y cambiantes. Aunque su origen se encuentra en la industria tecnológica, particularmente en el desarrollo de software, su filosofía se ha extendido a diversos sectores, demostrando que sus fundamentos pueden ser aplicados más allá del ámbito digital (Beck et al., 2001 ; Highsmith, 2009). En esencia, la agilidad busca maximizar la entrega de valor, promover el trabajo en equipo, priorizar la comunicación directa y mantener una constante retroalimentación para mejorar los procesos. Estas características la vuelven especialmente pertinente en contextos rurales, donde los recursos suelen ser limitados, pero las dinámicas comunitarias y colaborativas tienen un peso fundamental.

En Ecuador, las estadísticas del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2022) revelan que aproximadamente el 36% de la población reside en zonas rurales, y una proporción importante de estas personas participa en actividades agrícolas, ganaderas, artesanales o turísticas. No obstante, los emprendimientos que operan en estos territorios enfrentan múltiples restricciones:

acceso limitado al crédito, carencia de capacitación en gestión empresarial, dependencia de intermediarios, debilidades logísticas y escasa incorporación de tecnologías. Además, la inestabilidad de los precios agrícolas y la vulnerabilidad frente a fenómenos naturales, como sequías o inundaciones, agravan la precariedad de sus estructuras productivas (Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), 2020). Ante tales condiciones, la búsqueda de modelos de gestión adaptativos no solo es una opción, sino una necesidad urgente para garantizar la supervivencia de los emprendimientos rurales.

La provincia de Manabí representa un escenario paradigmático para el estudio de estos procesos. Su economía combina agricultura, pesca, ganadería, artesanías y turismo comunitario. Estos sectores, aunque diversos, comparten la necesidad de innovar en sus formas de organización para sostenerse ante un mercado que exige calidad, sostenibilidad y diferenciación. En los últimos años, diversas instituciones públicas y privadas, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Fundación Humana Pueblo a Pueblo y ECODES, han impulsado proyectos que buscan fortalecer las capacidades de gestión de los productores rurales, promoviendo la cooperación y la mejora continua (Zea Barahona & Cedeños Cantos, 2017 ; Fundación Humana Pueblo a Pueblo Ecuador, 2023). Sin embargo, la mayor parte de estas experiencias aún se enmarca en esquemas tradicionales de planificación lineal, lo que limita su potencial de adaptación y aprendizaje.

En contraste, los modelos de gestión ágil introducen una lógica diferente: ciclos cortos de planificación, revisión constante, trabajo colaborativo y flexibilidad frente a los resultados. Prácticas como *Scrum* o *Kanban* promueven la autogestión de los equipos, la transparencia de los procesos y la capacidad de aprendizaje continuo (Schwaber & Sutherland, 2020 ; Anderson, 2010). Desde esta perspectiva, un emprendimiento rural podría organizar su producción en “sprints”, establecer tableros de tareas visuales, priorizar actividades críticas según la disponibilidad de

recursos o redefinir sus estrategias con base en la retroalimentación del mercado o la comunidad. Esta manera de operar, más dinámica y participativa, encaja naturalmente con la realidad de los pequeños productores, quienes suelen trabajar en redes familiares o cooperativas donde las decisiones se toman de forma conjunta.

En América Latina, la literatura sobre gestión ágil aplicada a entornos rurales aún es limitada, pero emergen ejemplos prometedores. Gonzáles et al. (2020) destacan experiencias en Chile y Colombia donde la adopción de metodologías ágiles en cooperativas agroecológicas ha mejorado la eficiencia organizacional y la satisfacción de los clientes. De manera similar, Méndez y Castillo (2019) señalan que la innovación en el ámbito rural no se limita al desarrollo de productos, sino que implica transformar las estructuras organizativas, los procesos de toma de decisiones y la cultura laboral. En Ecuador, los esfuerzos en esta línea todavía son incipientes, pero existe un potencial evidente para integrar estos enfoques a las estrategias de desarrollo local.

A nivel conceptual, la gestión ágil promueve una visión más humana y participativa de las organizaciones. Su filosofía se sustenta en valores como la colaboración, la adaptación y la entrega de valor continuo, lo cual coincide con las dinámicas sociales de las comunidades rurales. En estas, la cooperación, el aprendizaje compartido y la resiliencia forman parte de su identidad colectiva. Por tanto, no se trata de imponer un modelo empresarial externo, sino de reconocer que muchas de las prácticas tradicionales del campo, como las mingas, los comités comunitarios o las redes solidarias, ya contienen elementos de agilidad organizacional. El desafío consiste en sistematizar y fortalecer esas prácticas, adaptándolas a los retos del siglo XXI.

Desde un enfoque teórico, autores como Ramírez (2022) proponen que la agilidad debe interpretarse como una “capacidad organizacional distribuida”, donde la gestión se construye de manera horizontal y el conocimiento fluye entre todos los actores. En este sentido, aplicar modelos

ágiles en el entorno rural no significa replicar esquemas empresariales urbanos, sino construir procesos colaborativos de planificación, ejecución y aprendizaje. Esta mirada se alinea con los postulados del desarrollo territorial sostenible, que plantea la necesidad de vincular la innovación con la identidad local y la participación comunitaria (Sánchez & Pérez, 2021).

El presente estudio se enmarca en una investigación cualitativa-descriptiva, cuyo propósito es comprender cómo los principios de la gestión ágil se aplican, de manera explícita o implícita, en los emprendimientos rurales de Manabí. Más que medir variables o establecer relaciones causales, el enfoque cualitativo busca interpretar significados, experiencias y aprendizajes organizativos que emergen del trabajo cotidiano de los emprendedores rurales. Para ello, se emplean técnicas como la revisión documental, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de casos representativos, con el fin de identificar patrones comunes, buenas prácticas y posibles áreas de mejora. Esta aproximación permite reconocer la voz de los actores locales y contextualizar los resultados en su realidad socioeconómica y cultural.

El interés por desarrollar este estudio surge también de una constatación práctica: muchos de los proyectos rurales que fracasan lo hacen no por falta de recursos, sino por deficiencias en la gestión interna, la comunicación entre miembros o la planificación estratégica. En este sentido, la gestión ágil puede ofrecer una alternativa para mejorar la coordinación, fomentar la participación y aumentar la capacidad de respuesta ante los imprevistos. Su implementación, sin embargo, requiere un proceso de aprendizaje gradual y adaptado a las condiciones del territorio. No se trata de aplicar un manual técnico, sino de generar un cambio cultural que reconozca la importancia de la colaboración, la experimentación y la mejora continua.

Manabí, con su diversidad geográfica y su arraigo cultural, ofrece un laboratorio natural para explorar este tipo de enfoques. Las comunidades agrícolas de Pichincha y Santa Ana, las

cooperativas de Jipijapa y Paján, o las asociaciones turísticas de Portoviejo, son ejemplos de organizaciones que han desarrollado formas de gestión participativa y flexible, aun sin llamarlas “ágiles”. Estas prácticas, basadas en el diálogo, la planificación compartida y la evaluación constante, muestran que la agilidad no es un concepto ajeno al mundo rural, sino una expresión contemporánea de formas tradicionales de organización comunitaria.

A partir de estas consideraciones, la presente investigación plantea las siguientes preguntas de investigación, en correspondencia con los objetivos planteados:

1. ¿Qué principios y prácticas de la gestión ágil se observan en los emprendimientos rurales de la provincia de Manabí?
2. ¿De qué manera estas prácticas contribuyen a fortalecer la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad de dichos emprendimientos?
3. ¿Cuáles son las principales barreras y oportunidades para la implementación de modelos ágiles en contextos rurales ecuatorianos?

Responder a estas preguntas permitirá comprender cómo los emprendedores rurales reinterpretan la agilidad desde su propia experiencia, transformándola en una herramienta de empoderamiento y desarrollo. Asimismo, aportará insumos para diseñar políticas públicas y programas de formación que promuevan la incorporación de metodologías ágiles en las estrategias de desarrollo local.

En síntesis, la introducción de modelos de gestión ágil en los emprendimientos rurales ecuatorianos no debe entenderse como una simple transferencia de técnicas empresariales, sino como una oportunidad para construir modelos híbridos que integren la innovación moderna con los saberes comunitarios ancestrales. Este artículo propone analizar esas experiencias emergentes en Manabí,

documentar sus resultados y destacar su potencial como alternativa para dinamizar la economía rural, fortalecer la autonomía local y promover un desarrollo territorial más equitativo y sostenible.

Marco Teórico

Fundamentos de la gestión ágil

La gestión ágil, conocida también como agile management, es un enfoque que emerge a principios del siglo XXI como respuesta a las limitaciones de los métodos tradicionales de gestión de proyectos, especialmente en entornos complejos y cambiantes. Su origen se encuentra en el desarrollo del software, donde los procesos lineales de planificación y control resultaban ineficaces frente a la incertidumbre tecnológica. En este contexto, un grupo de desarrolladores redactó en 2001 el Manifiesto Ágil, estableciendo valores y principios orientados a la flexibilidad, la colaboración y la entrega continua de valor (Beck et al. 2001)

Este paradigma se diferencia del enfoque clásico por reemplazar los planes rígidos por iteraciones cortas (sprints), jerarquías por equipos autogestionados y documentación extensa por comunicación continua. Las metodologías más representativas dentro del marco ágil son Scrum, Kanban, Lean Startup y Extreme Programming, cada una con características y aplicaciones específicas. No obstante, todas comparten una filosofía común: adaptarse rápidamente a los cambios, fomentar la autonomía y centrarse en las necesidades reales del usuario o cliente.

En su sentido más amplio, la agilidad no es solo una metodología, sino una cultura organizacional basada en la mejora continua, la experimentación y la adaptabilidad. Esto ha permitido que sus principios se trasladen a otros ámbitos, como la educación, la salud, la gestión pública y, más recientemente, el desarrollo rural.

Emprendimientos rurales: características y desafíos

Los emprendimientos rurales constituyen un fenómeno diverso y complejo. A diferencia de los emprendimientos urbanos, estos suelen estar profundamente arraigados en el territorio, operan en economías de escala pequeñas, y dependen estrechamente de factores climáticos, ecológicos y sociales. Según la FAO (2020) la mayoría de los emprendimientos rurales en América Latina están vinculados a la agricultura familiar, la producción artesanal, el ecoturismo y los servicios locales. En Ecuador, estos emprendimientos cumplen una función económica, pero también social y cultural: generan empleo, conservan saberes tradicionales, fortalecen la cohesión comunitaria y promueven la soberanía alimentaria, uno de los problemas de este sector citan los autores Serrano-Valdiviezo, M. P., Aguilar-Tapia, L. A., & Bravo-Tuárez, T. L. (2022), quienes aducen lo siguiente “El fruto de los emprendimientos les permite cubrir las necesidades mínimas, pero no soluciona los problemas sociales”, Sin embargo, enfrentan otras múltiples limitaciones como:

- Escaso acceso a crédito, capacitación y tecnologías.
- Infraestructura limitada para transporte y comercialización.
- Alta dependencia de intermediarios.
- Falta de innovación en la gestión y escasa formalización.

Estas características hacen que los modelos rígidos de planificación (de largo plazo, centralizados y verticales) resulten poco eficientes para responder a los desafíos de los mercados actuales. En cambio, se requiere una gestión adaptativa que responda a las condiciones cambiantes del entorno. Es aquí donde la gestión ágil cobra relevancia como alternativa innovadora y contextualizable.

Gestión ágil en territorios rurales: una adaptación necesaria

La aplicación de modelos ágiles en territorios rurales no implica una traslación literal de metodologías corporativas, sino una reinterpretación basada en el contexto local. Los principios del manifiesto ágil (como la autoorganización, la entrega temprana de valor, la simplicidad y la

retroalimentación constante) pueden ser adoptados por asociaciones de productores, cooperativas agroecológicas, grupos de mujeres rurales o emprendimientos turísticos comunitarios.

Por ejemplo, Scrum puede utilizarse en la gestión de ciclos agrícolas (planificación, siembra, cosecha, distribución); Kanban, en la organización de tareas visibles mediante pizarras comunitarias; y Lean Startup, para lanzar nuevos productos rurales en ferias, tiendas locales o canales digitales sin grandes inversiones iniciales. Las organizaciones comunitarias en Manabí y otras provincias del Ecuador ya aplican, muchas veces de manera intuitiva, prácticas alineadas con la gestión ágil: reuniones frecuentes, decisiones participativas, adaptación a nuevas demandas, evaluación comunitaria, y mejora continua. La gestión ágil, por tanto, no se impone, sino que se revela como un enfoque que formaliza, potencia y da nombre a saberes y dinámicas ya existentes en los territorios.

Modelos híbridos: hacia una agilidad territorial

Desde una perspectiva más reciente, se ha comenzado a hablar de modelos híbridos que combinan principios ágiles con enfoques de desarrollo territorial, economía solidaria y gestión comunitaria. Este nuevo enfoque plantea una “agilidad territorial”, entendida como la capacidad de una comunidad para organizarse, aprender, adaptarse y transformar su entorno de manera colectiva y sostenible.

Autores como Ramírez (2022) proponen que la gestión ágil debe integrarse a los sistemas de gobernanza local, respetando los tiempos, lenguajes y estructuras de decisión de las comunidades. De esta manera, la agilidad se convierte en una herramienta de empoderamiento y transformación, y no en una moda gerencial. Para lograrlo, es fundamental:

- Fomentar la educación organizacional sobre principios ágiles en contextos rurales.
- Desarrollar metodologías participativas de planificación iterativa.

- Implementar herramientas simples y accesibles (analógicas y digitales).
- Sistematizar buenas prácticas y aprendizajes colectivos.

En suma, la gestión ágil ofrece un marco prometedor para fortalecer la resiliencia, competitividad e innovación de los emprendimientos rurales. Su implementación, sin embargo, debe partir de una lectura territorial profunda, que identifique las capacidades organizativas locales, las condiciones del entorno y los valores culturales de las comunidades. Solo así se logrará construir una agilidad rural auténtica, pertinente y transformadora.

Gestión Ágil: Conceptos Fundamentales

La gestión ágil surge como una respuesta a la necesidad de flexibilidad, rapidez y adaptación en entornos empresariales cambiantes. Según Beck et al. (2001), la agilidad se basa en un conjunto de valores y principios que priorizan la colaboración, la adaptabilidad y la entrega continua de valor, especialmente en proyectos de desarrollo de software, pero su filosofía se ha extendido a otros ámbitos organizacionales.

Por otro lado, Highsmith (2009) señala que la gestión ágil no solo es una metodología, sino un marco cultural y organizacional que fomenta la innovación y la mejora continua mediante ciclos cortos de trabajo (iteraciones) y la participación activa de los interesados. La agilidad facilita la respuesta rápida a cambios imprevistos y promueve la flexibilidad organizacional.

Modelos de Gestión Ágil

Entre los modelos de gestión ágil más destacados se encuentran:

- Scrum, que trabaja con roles definidos, reuniones periódicas (sprints) y entregas incrementales para promover la adaptabilidad (Schwaber & Sutherland, 2020).

- Kanban, que visualiza el flujo de trabajo para mejorar la gestión de tareas y reducir tiempos de espera (Anderson, 2010).
- Lean Startup, propuesto por Eric Ries (2011) enfatiza la experimentación continua, aprendizaje validado y pivoteo rápido, lo que resulta especialmente útil para emprendimientos que requieren probar hipótesis en mercados inciertos.

Emprendimientos Rurales y su Contexto

Los emprendimientos rurales se desarrollan en entornos caracterizados por recursos limitados, baja infraestructura tecnológica y mercados menos predecibles. Según Mellado et al. (2018) estos emprendimientos requieren modelos de gestión que sean flexibles y adaptativos, ya que deben enfrentar fluctuaciones climáticas, cambios en la demanda local y retos logísticos.

Además, Méndez y Castillo (2019) destacan que la innovación en zonas rurales no solo debe centrarse en productos, sino también en modelos organizacionales y de gestión que permitan aprovechar recursos locales y responder rápidamente a las condiciones del mercado.

Aplicación de la Gestión Ágil en Emprendimientos Rurales

La aplicación de modelos ágiles en emprendimientos rurales permite:

- Adaptación rápida a cambios en el entorno económico y social, como variaciones en precios, demanda y acceso a insumos (González et al., 2020).
- Mejora continua a partir de la retroalimentación del cliente y la comunidad, lo cual está alineado con el enfoque de Lean Startup (Ries, 2011).
- Optimización del uso de recursos limitados, ya que las iteraciones cortas permiten realizar ajustes sin grandes inversiones previas (Highsmith, 2009).

Estrategias Adaptativas para Mercados Cambiantes

El concepto de estrategia adaptativa, según Mintzberg et al. (1998) se refiere a la capacidad de las organizaciones para modificar sus planes y operaciones en función de las condiciones del mercado. La gestión ágil potencia esta capacidad al fomentar la experimentación, el aprendizaje rápido y la flexibilidad.

En el contexto rural, donde los mercados pueden ser volátiles y menos predecibles, la agilidad es una ventaja competitiva. Sánchez y Pérez (2021) argumentan que los modelos ágiles permiten a los emprendedores rurales responder a oportunidades emergentes, ajustar sus productos y servicios y mantener la viabilidad del negocio en entornos dinámicos.

Marco conceptual: Gestión ágil y su adaptación al entorno rural

La gestión ágil es un enfoque de administración que surgió del mundo del desarrollo de software a inicios del siglo XXI con el propósito de responder de forma más efectiva a los cambios del entorno, promoviendo la flexibilidad, la mejora continua y el trabajo colaborativo. El Manifiesto Ágil Beck et al., (2001) sentó las bases de este enfoque, priorizando principios como la entrega temprana de valor, la retroalimentación constante, la autonomía de los equipos y la adaptación permanente.

Con el paso del tiempo, estos principios trascendieron el ámbito tecnológico y comenzaron a implementarse en sectores como la educación, la salud, la manufactura, y más recientemente, en la agricultura y el desarrollo rural. En estos contextos, la agilidad no se limita a metodologías como Scrum o Kanban, sino que se convierte en una filosofía de gestión que valora la experimentación, la autonomía local y la respuesta proactiva a los desafíos.

En zonas rurales, la gestión ágil se redefine como una forma de liderazgo distribuido y participativo, que se basa en las capacidades organizativas de las comunidades, su conocimiento

del entorno y su capacidad para generar soluciones colaborativas. Así, la aplicación de modelos ágiles en el ámbito rural debe entenderse como un proceso de contextualización que adapta los principios generales de la agilidad a las realidades socioculturales, económicas y ecológicas de los territorios.

Importancia de los modelos ágiles en el contexto rural ecuatoriano

En Ecuador, el 36% de la población vive en áreas rurales (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2022) y una gran parte de la economía campesina se basa en emprendimientos familiares, asociaciones productivas, redes de economía solidaria y turismo comunitario. Sin embargo, estos sectores enfrentan desafíos significativos:

- Altos niveles de informalidad.
- Dependencia de intermediarios para comercializar.
- Vulnerabilidad frente a fenómenos naturales (sequías, inundaciones, terremotos).
- Escasa capacidad para acceder a tecnología o crédito.

En este panorama, los modelos de gestión tradicionales, basados en planificación lineal y estructuras jerárquicas, se tornan insuficientes. Por el contrario, los modelos ágiles permiten:

- Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado (ej. precios del maíz, café o cacao).
- Reorganizar procesos internos sin depender de decisiones externas.
- Probar nuevas ideas de negocio con bajo riesgo (producto mínimo viable).
- Reforzar la identidad colectiva mediante el trabajo colaborativo y horizontal

Esto no implica una copia literal de metodologías corporativas, sino una traducción territorial y cultural de sus principios fundamentales. En Manabí, por ejemplo, muchas comunidades ya

trabajan con ciclos cortos de producción, reuniones de seguimiento, comités rotativos, y evaluaciones comunitarias. Todo esto es terreno fértil para el desarrollo de una “agilidad rural”.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo-descriptivo, orientado a comprender e interpretar los procesos de gestión que se desarrollan en los emprendimientos rurales de la provincia de Manabí, desde la perspectiva de sus propios actores. Se optó por este enfoque porque permite explorar en profundidad los significados, prácticas y experiencias asociadas a la aplicación de modelos de gestión ágil en contextos rurales, más que medir variables o establecer relaciones causales. El propósito central es describir las estrategias adaptativas y los principios de agilidad organizacional que emergen en dichos emprendimientos, identificando su coherencia con los fundamentos teóricos del enfoque ágil.

El alcance de la investigación es descriptivo y exploratorio. Es descriptivo porque busca caracterizar las prácticas de gestión observadas, y exploratorio porque aborda un tema relativamente nuevo en el contexto ecuatoriano, donde existen pocos antecedentes sobre la implementación de modelos ágiles en territorios rurales. El diseño de investigación es no experimental y transversal, ya que no se manipulan variables ni se interviene en los fenómenos estudiados, sino que se analizan los hechos tal como ocurren en su entorno natural, en un período de tiempo determinado (Hernández Sampieri et al., 2014).

En cuanto al nivel de análisis, se emplearon los métodos inductivo, analítico y sintético. El método inductivo permitió extraer conclusiones generales a partir de los casos y testimonios recopilados; el analítico facilitó la interpretación de los componentes internos de los procesos de gestión (organización, liderazgo, planificación, mejora continua); y el sintético permitió integrar los

hallazgos en un marco interpretativo coherente que conecta la teoría con la práctica (Rodríguez Jiménez & Pérez Jacinto, 2017).

Las técnicas de recolección de información incluyeron la revisión documental de artículos científicos, informes institucionales y proyectos de desarrollo rural implementados en Manabí, complementada con entrevistas semiestructuradas a emprendedores y líderes comunitarios, seleccionados de manera intencionada por su experiencia en iniciativas rurales. Además, se aplicó un inventario de citas bibliográficas que permitió organizar la información teórica y empírica de forma sistemática (Sánchez Bracho et al., 2021).

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de codificación temática, identificando categorías vinculadas con los principios de la gestión ágil: autoorganización, adaptación al cambio, mejora continua y colaboración. Finalmente, se trianguló la información procedente de las fuentes documentales y las entrevistas para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados, ofreciendo una visión integral del fenómeno estudiado (Aguilar Gavira & Barroso Osuna, 2015).

RESULTADOS.

Casos de Gestión Ágil en Manabí.

Los resultados de la investigación evidencian que la aplicación de principios de gestión ágil en emprendimientos rurales de la provincia de Manabí es posible y genera impactos positivos en la organización interna, la toma de decisiones y la sostenibilidad de los proyectos productivos. A partir del análisis de casos y de entrevistas realizadas a actores locales, se identificaron prácticas alineadas con los valores de la agilidad: autoorganización, comunicación constante, adaptación al cambio y mejora continua.

Clubes de Agricultores en Pichincha

La Fundación Humana Pueblo a Pueblo implementó clubes de agricultores en el cantón Pichincha, promoviendo prácticas agrícolas resilientes al clima. Se organizaron 16 clubes con 83 líderes agrícolas, quienes recibieron capacitaciones en técnicas como fertilización, control de plagas y uso de abonos orgánicos. Esta estructura fomenta la autoorganización y la mejora continua, principios clave de la gestión ágil (Fundación Humana Pueblo a Pueblo Ecuador, 2023).

Aprovechamiento Sostenible del Bosque en Santa Ana y Portoviejo

El proyecto desarrollado por ECODES en los cantones Santa Ana y Portoviejo busca integrar el manejo de la biodiversidad y el recurso hídrico a las prácticas agroecológicas. Se promueve una economía de proximidad social y solidaria, incidiendo en el empoderamiento socioeconómico de las mujeres y en la reducción de la desigualdad de género. La implementación de sistemas agroforestales y la participación activa de la comunidad reflejan una adaptación ágil a las condiciones locales. (ECODES, s.f.).

Sistemas Silvopastoriles en Jipijapa y Chone

En las comunidades de Membrillal (Jipijapa) y Santa Rita (Chone), se han implementado sistemas silvopastoriles para la producción de ganado bovino y caprino. Estas prácticas combinan la ganadería con la reforestación y la recuperación del suelo, fortaleciendo el cuidado del medio ambiente y permitiendo enfrentar los cambios climáticos. La rotación de potreros y el uso eficiente del recurso hídrico son ejemplos de adaptabilidad y mejora continua (EbA LAC, 2025).

Fortalecimiento de Microempresas Agropecuarias en Jipijapa y Paján

El programa 'El Buen Vivir Rural' del MAGAP ha impactado positivamente en microempresas agropecuarias de los cantones Jipijapa y Paján. Se destacan actividades como el pilado de arroz, secado y comercialización de maíz, y producción de frutas y hortalizas. La implementación de

buenas prácticas de manufactura y la capacitación continua han permitido a estas microempresas adaptarse a las demandas del mercado, reflejando principios de la gestión ágil (Zea Barahona & Cedeños Cantos, 2017).

Tabla 1.

Cuadro de Principios de Gestión Ágil Identificados en Casos Rurales de Manabí

Caso Analizado	Principios Aplicados	Ágiles	Descripción de Aplicación
Clubes de Agricultores Pichincha	– Autoorganización; mejora continua	mejora	Los agricultores se organizan en clubes, planifican sus actividades y evalúan periódicamente los resultados obtenidos.
Aprovechamiento sostenible del bosque – Santa Ana y Portoviejo	Adaptación al cambio; colaboración	cambio;	El proyecto se adapta a condiciones ambientales locales y promueve la participación activa de mujeres y actores comunitarios.
Sistemas silvopastoriles Jipijapa y Chone	– Iteración; retroalimentación constante		Se realiza monitoreo de suelo y pasturas con ajustes periódicos en prácticas ganaderas.
Microempresas agropecuarias – Jipijapa y Paján	Entrega continua de valor; mejora basada en datos		Las microempresas adaptan su oferta según las necesidades del mercado local y capacitan continuamente a sus miembros.

Nota. Adaptado de Fundación Humana Pueblo a Pueblo Ecuador. (2023), ECODES (s.f.), EbA LAC (2025), Zea Barahona & Cedeños Cantos, (2017).

DISCUSIÓN

El análisis de los resultados evidencia una correspondencia significativa entre los hallazgos empíricos obtenidos en los emprendimientos rurales de Manabí y los fundamentos teóricos de la gestión ágil presentados en el marco conceptual. Las prácticas observadas en los clubes de agricultores, asociaciones de mujeres productoras y cooperativas locales confirman que los principios del *Manifiesto Ágil* (Beck et al., 2001), colaboración, adaptabilidad y entrega continua de valor, pueden implementarse eficazmente en contextos rurales, siempre que se adecuen a la cultura y dinámica organizacional de las comunidades. Este hallazgo concuerda con lo planteado

por Highsmith (2009) quien sostiene que la agilidad no depende exclusivamente de herramientas tecnológicas, sino de una mentalidad organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua. Uno de los elementos más relevantes observados es la autoorganización de los actores rurales. Las entrevistas realizadas muestran cómo las comunidades han aprendido a estructurar sus actividades mediante reuniones periódicas, planificación participativa y evaluación conjunta. Este comportamiento se asemeja a los equipos autogestionados descritos en la metodología *Scrum* (Schwaber & Sutherland, 2020), donde la comunicación abierta y la retroalimentación constante permiten corregir errores y generar soluciones colectivas. En este sentido, la agilidad no se introduce como un modelo externo, sino que emerge de las propias prácticas comunitarias, validando la afirmación de Ramírez (2022) sobre la posibilidad de construir una “agilidad territorial” basada en los saberes locales y la cooperación social.

Asimismo, los resultados reflejan que la mejora continua es una práctica extendida en las experiencias rurales manabitas. Las comunidades analizadas realizan ajustes permanentes en sus procesos productivos, incorporando nuevas técnicas de cultivo, control de plagas o comercialización de productos. Este proceso iterativo coincide con el enfoque *Lean Startup* de Ries (2011) que propone ciclos cortos de prueba, validación y aprendizaje. En los casos estudiados, la validación no se realiza a través de métricas financieras, sino mediante la satisfacción de la comunidad y la eficiencia en el uso de recursos naturales, lo que representa una adaptación contextual de los principios ágiles a entornos rurales.

Desde el punto de vista organizacional, los hallazgos confirman que la comunicación horizontal y la toma de decisiones colectivas fortalecen la cohesión social y la sostenibilidad de los emprendimientos. Este aspecto coincide con las conclusiones de Méndez y Castillo (2019) quienes señalan que la innovación en los territorios rurales requiere modelos de gestión más democráticos

y participativos. La evidencia recopilada muestra que las comunidades que adoptan estructuras más horizontales logran una mayor continuidad en sus actividades, reducen conflictos internos y aumentan la confianza entre sus miembros, aspectos claves para la resiliencia organizacional.

En cuanto a las barreras identificadas, la falta de capacitación en gestión, la limitada conectividad digital y la dependencia de intermediarios representan desafíos estructurales que restringen la implementación plena de metodologías ágiles. Estos factores confirman lo señalado por González et al. (2020) y la FAO (2020) respecto a las debilidades institucionales y tecnológicas que afectan al sector rural latinoamericano. Sin embargo, dichas limitaciones también abren oportunidades para el diseño de estrategias de capacitación adaptadas al territorio, donde la formación en gestión ágil se combine con la educación popular y el aprendizaje comunitario.

Otro punto relevante es la dimensión cultural de la agilidad. Los resultados sugieren que la adopción de principios ágiles no solo transforma la manera de organizar el trabajo, sino también la forma en que las comunidades conciben la gestión y la innovación. La cooperación, el respeto a los tiempos locales y el aprendizaje conjunto son valores que armonizan con los principios del *Manifiesto Ágil*, demostrando que la agilidad puede integrarse de manera orgánica a los modelos rurales sin perder autenticidad. Este hallazgo se alinea con las reflexiones de Sánchez y Pérez (2021) quienes sostienen que la estrategia adaptativa en entornos rurales se construye a partir del conocimiento local y la flexibilidad colectiva.

En síntesis, se puede afirmar que los emprendimientos rurales manabitas representan un terreno fértil para la implementación de modelos de gestión ágil. La evidencia empírica confirma las ideas teóricas del marco conceptual: la gestión ágil no es una metodología exclusiva del ámbito empresarial o tecnológico, sino una filosofía organizacional capaz de fortalecer la sostenibilidad y competitividad en territorios rurales. Las prácticas comunitarias observadas (reuniones iterativas,

planificación colaborativa, liderazgo compartido y evaluación participativa) materializan los principios ágiles y evidencian su potencial como instrumento de desarrollo territorial sostenible.

CONCLUSIONES

El estudio realizado permitió comprender, desde un enfoque cualitativo y descriptivo, cómo los modelos de gestión ágil pueden adaptarse y aplicarse en los emprendimientos rurales de la provincia de Manabí, aportando nuevas perspectivas a la manera en que las comunidades gestionan sus recursos, planifican sus actividades y enfrentan los desafíos del entorno. A partir de la triangulación de la información documental y los testimonios de los actores locales, se logró dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas y confirmar la pertinencia del enfoque ágil en contextos rurales.

En relación con la primera pregunta, ¿Qué principios y prácticas de la gestión ágil se observan en los emprendimientos rurales de la provincia de Manabí?, los hallazgos revelan que las comunidades rurales ya aplican de manera intuitiva muchos de los valores del manifiesto ágil: autoorganización, trabajo colaborativo, planificación iterativa y comunicación constante. Las reuniones semanales, las decisiones compartidas y las evaluaciones comunitarias se asemejan a los ciclos cortos de planificación de metodologías como *Scrum* o *Kanban*. Esto demuestra que la gestión ágil no es ajena a la realidad rural, sino que coincide con las dinámicas tradicionales de cooperación y aprendizaje colectivo presentes en las comunidades manabitas.

Resultados que confirman que, los principios de la gestión ágil descritos por Beck et al. (2001), Highsmith (2009) y Schwaber y Sutherland (2020) pueden aplicarse más allá del ámbito tecnológico, siempre que se adapten al contexto sociocultural. Tal como señalan González et al. (2020) y Méndez y Castillo (2019) la agilidad promueve la innovación, la participación y la mejora continua, valores que se reflejan claramente en las prácticas comunitarias observadas en Manabí.

De esta manera, las experiencias locales validan empíricamente la teoría, demostrando que la gestión ágil, reinterpretada desde la ruralidad, constituye una herramienta eficaz para fortalecer la sostenibilidad y la competitividad de los emprendimientos rurales ecuatorianos.

Respecto a la segunda pregunta, ¿De qué manera estas prácticas contribuyen a fortalecer la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad de los emprendimientos rurales?, la evidencia empírica muestra que la implementación de procesos participativos y de mejora continua ha incrementado la capacidad de respuesta de los emprendimientos frente a factores externos, como variaciones climáticas o fluctuaciones de precios. Los productores entrevistados destacaron que las reuniones periódicas, la revisión constante de objetivos y la incorporación de nuevas técnicas agrícolas o comerciales les han permitido reducir errores, optimizar recursos y generar un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en la gestión. En este sentido, la agilidad se convierte en una herramienta que no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece el capital social y humano de las comunidades.

Lo que evidencia que, en la coincidencia entre la práctica y los fundamentos conceptuales de la gestión ágil. Los hallazgos reflejan que la autoorganización, la mejora continua y la adaptabilidad identificadas en los emprendimientos rurales de Manabí confirman lo planteado por Beck et al. (2001), Highsmith (2009) sobre la capacidad de la agilidad para responder eficazmente a entornos cambiantes. Asimismo, se alinean con los antecedentes de González et al. (2020) y Méndez y Castillo (2019), quienes demostraron que la innovación organizacional y la colaboración son factores decisivos para la sostenibilidad. En conjunto, la evidencia empírica valida las teorías revisadas, demostrando que los modelos ágiles fortalecen la competitividad y resiliencia de los emprendimientos rurales

En cuanto a la tercera pregunta ¿Cuáles son las principales barreras y oportunidades para la implementación de modelos ágiles en contextos rurales ecuatorianos?, se identificaron tanto limitaciones estructurales como oportunidades emergentes. Entre las principales barreras se encuentran la escasa formación técnica en gestión empresarial, la falta de conectividad digital, la dependencia de intermediarios y la limitada articulación institucional. Sin embargo, también se observaron condiciones favorables: una cultura colaborativa consolidada, experiencias previas de organización comunitaria, y un creciente interés de instituciones públicas y ONG por promover enfoques innovadores de desarrollo rural. Estas condiciones ofrecen un terreno fértil para la adopción progresiva de modelos de gestión más flexibles, adaptativos y sostenibles. Destacando que, la gestión ágil requiere entornos colaborativos y aprendizaje continuo para consolidarse. Las limitaciones estructurales observadas, como la escasa formación y la débil articulación institucional, confirman lo señalado por Méndez y Castillo (2019) sobre los retos de la innovación en zonas rurales. Del mismo modo, las oportunidades detectadas, como la cultura comunitaria y la cooperación local, validan los aportes de González et al. (2020), quienes sostienen que la agilidad florece en contextos donde la participación colectiva impulsa la adaptación, la sostenibilidad y la mejora constante.

En síntesis, la investigación demuestra que la gestión ágil, adaptada al contexto cultural y organizativo del territorio, puede constituirse en un motor de desarrollo rural sostenible. Su implementación fomenta la innovación social, mejora la comunicación entre actores, impulsa la autonomía local y refuerza la capacidad de adaptación ante escenarios inciertos. Además, contribuye a transformar la gestión tradicional, basada en jerarquías y planificaciones rígidas, en un proceso dinámico de aprendizaje colectivo y co-creación de soluciones.

REFERENCIAS

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). *La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa*. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Beck, K., Beedle, M., Bennejum, V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., . . . Thomas, D. (2001). *Manifiesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- EbA LAC. (2025). *En Manabí se implementan los sistemas silvopastoriles para ganado bovino y caprino*. <https://www.ebalac.com/es/56-noticias/455-en-manabi-se-implementan-los-sistemas-silvopastoriles-para-ganado-bovino-y-caprino>
- ECODES. (s.f.). *Aprovechamiento sostenible del bosque en Manabí, Ecuador*. <https://ecodes.org/hacemos/cooperacion-para-el-desarrollo/eje-3-desarrollo-economico/aprovechamiento-sostenible-del-bosque-en-manabi-ecuador>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2020). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2020: Superar los desafíos rurales en América Latina*. FAO.
- Fundación Humana Pueblo a Pueblo Ecuador. (2023). *Proyectos en ejecución en la provincia de Manabí*. <https://humana-ecuador.org/zonas-de-intervencion/>
- González , R., Martínez, L., & Torres , J. (2020). *Aplicación de métodos ágiles en emprendimientos rurales para la mejora continua*. Revista de Innovación Rural.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta. 6 .
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products (2nd ed.)* (2nd ed ed.). Addison-Wesley.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2022). *Estadísticas de población y desarrollo rural en Ecuador*: INEC.
- Medallo , R., Sánchez, M., & Rojas, P. (2018). *Gestión y desarrollo de emprendimientos rurales en contextos vulnerables*. Revista Latinoamericana de Emprendimientos.
- Méndez, C., & Castillo , F. (2019). *Innovación organizacional en emprendimientos rurales: Retos y oportunidades*. Gestión y Desarrollo Rural.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Ramírez, L. (2022). *Agilidad territorial: Enfoques emergentes para el desarrollo local sostenible*. Revista de Estudios Organizacionales.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rodríguez Jiménez, A., & Pérez Jacinto, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Revista EAN. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Sánchez Bracho, M., Fernández, M., & Díaz , J. (2021). *Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo*. Revista Científica UISRAEL. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- Sánchez, D., & Pérez, V. (2021). *Estrategias adaptivas en emprendimientos rurales para mercados dinámicos*. Revista de Estudios Rurales.

Schwaber , K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. Scrum.org. <https://scrumguides.org/>

Serrano-Valdiviezo, M. P., Aguilar-Tapia, L. A., & Bravo-Tuárez, T. L. (2022). Micro-empresarios informales y negocios instituidos, enfoque socio-económico en pandemia Covid 19, zona 4 del Ecuador: Informal micro-enterprises and instituted businesses, socio-economic approach in the Covid 19 pandemic, zone 4 of Ecuador. *Revista De Investigación Científica TSE DE*, 5(1), 62–82. Recuperado a partir de <https://tsachila.edu.ec/ojs/index.php/TSEDE/article/view/115>

Zea Barahona, C., & Cedeños Cantos, U. (2017). *El programa el buen vivir rural del Magap y su impacto en el fortalecimiento de las microempresas rurales agropecuarias de los Cantones Jipijapa y Paján*. Universidad Estatal del Sur de Manabí. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/78>