

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



PUCP

TÍTULO

**ALTERNATIVAS DE GOBERNANZA TERRITORIAL PARA LA REGIÓN
PUNO DESDE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA QUINUA ORGÁNICA,
BASADO EN UN ENFOQUE DE GÉNERO – CASO PROGRAMA
TECHNO LINKS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTRA EN
GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DEL
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

AUTORA

Sandra Lucía Guzmán Cobeña

ASESORA

Mg. María Marcela Chueca Márquez

Enero, 2021

Resumen

El presente trabajo de tesis está dirigido a proponer acciones claves para la gobernanza territorial de la región Puno basadas en la experiencia del Programa TECHNO LINKS, iniciativa canadiense para el desarrollo competitivo de la cadena de valor de la quinua orgánica, desarrollada en dos etapas: octubre 2012 a marzo 2014 y de noviembre 2013 a octubre 2014, este último período correspondió a la transversalización del enfoque de género del Programa, dados los resultados obtenidos correspondiente al alto involucramiento de la mujer productora observado en la primera etapa.

La investigación es cualitativa y responde a un Estudio de Caso del Programa TECHNO LINKS, basándose en el conocimiento de resultados del programa, la experiencia del equipo implementador como de las mujeres lideresas productoras que fueron beneficiarias del Programa y conforman actualmente la Cooperativa Qhapaq Qolla, anteriormente Mancomunidad Mancomunidad Municipalidad "Qhapaq Qolla", que abarcó los distritos de Vilque, Tiquillaca, Mañazo, Atuncolla y Paucarcolla en la provincia de Puno y por el distrito de Cabana en la provincia de San Román. El presente trabajo concluye en alternativas que explican cómo la mujer productora puede ser considerada dentro de políticas de planeamiento territorial de la cadena de valor de la quinua, con el objetivo de posicionarlas a partir de sus esfuerzos en el soporte de la unidad productiva familiar.

El presente estudio propone tres alternativas para la gobernanza territorial del cultivo de la quinua, tomando como base las experiencias de las mujeres productoras desde la intervención del Programa TECHNO LINKS. Se plantean 3 niveles de intervención: el desarrollo técnico y de capacidades de la base productiva de la quinua orgánica, seguido de la consolidación de una marca territorial como estrategia de homogenización de la oferta productiva y posicionamiento en términos de comercialización y, por último, proponer el soporte del Gobierno Regional desde una estrategia de financiamiento, como la estructuración de un Fondo Regional dirigido a inversiones asociadas a la quinua orgánica.

Palabras claves: Género, Empoderamiento de la mujer productora, cadena de valor de la quinua orgánica, gobernanza territorial

Agradecimientos

Mi principal motivación fue contribuir en el posicionamiento de las mujeres productoras dentro de la cadena de valor de la quinua, reconociendo sus aportes en los últimos años, logros que pude observar desde el inicio de mi vida profesional, representando historias de vida que siempre marcarán mis inicios como socióloga. En ese sentido, este estudio fue posible gracias a las mujeres lideresas y productoras de quinua de la actual Cooperativa Qhapaq Qolla; gracias a Eufemia Peñaloza Quispe de Apaza, Nancy Natalia Yucra Quispe de Otazu, Virginia Zapata Quispe, Vicentina Vilca, Asunta Flores, Amanda Achata Vásquez, Ricardina Bedoya Meneses, Luz Marina Torre Soto, Angélica Brigida Jallo Ticona, Lourdes Saira Burgos, Martina Pacompia Venegas, Flora Julia Mamani Quispe, Isidora Cabana Copa, Sebastiana Cesarea Vilcahuaman, Reina Chura Villalta Elizabeth Pacompía Monteagudo y Salome María Monteagudo, quienes desinteresadamente me abrieron las puertas de sus hogares para contarme sobre sus experiencias en torno a la cadena de valor de la quinua

Extiendo mi agradecimiento a mis colegas Genaro Ucharico, Norma Cano Solorzano y Pedro Huara Huara, quienes me apoyaron durante el trabajo de campo en Puno y mostraron inmensa preocupación e interés por este estudio; espero con ansias que volvamos a trabajar juntos. Asimismo, agradecer a Mennonite Economic Development Associates - MEDA Canadá, y en especial a mi colega Jessica Villanueva, por disponer información clave respecto a la intervención del Programa TECHNO LINKS en Perú.

Por último, agradecer a todas las personas que han apoyado y siguen apoyando mi vida académica y profesional, que celebran mis victorias y me ayudan a levantarme de ser necesario. A ustedes -quienes seguro están leyendo esta investigación- les debo mucho.

Índice

Resumen	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
MARCO CONTEXTUAL	3
1.1. Puno y la Quinoa Orgánica	3
1.2. Programa TECHNO LINKS	4
1.3. Relevancia y Problema de Investigación	5
1.4. Objetivos de Investigación	6
1.4.1. Objetivo General	6
1.4.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	8
DISEÑO METODOLÓGICO	8
2.1. Metodología	8
2.2. Trabajo de Campo	9
CAPÍTULO III	12
MARCO TEÓRICO	12
3.1. Marco Normativo	12
3.1.1. Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021	12
3.1.2. Política Nacional Agraria	12
3.1.3. Estrategia Nacional de Agricultura Familiar	13
3.1.4. Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 – Gobierno Regional de Puno...	13
3.1.5. Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres	14
3.2. Enfoques	15
	iv

3.2.1. Desigualdades Inter seccionales	15
3.2.2. Mujer Rural y Empoderamiento	15
3.2.3. Mujeres Rurales y Mercado	16
3.2.4. Desarrollo Territorial	17
3.2.5. Gobernanza Territorial	17
3.2.6. Desarrollo Sostenible	17
3.2.7. Enfoque de Agro cadena de valor	18
3.3. Investigaciones y/o Experiencias Similares	18
3.3.1. Proyecto "Mejora de la cadena de valor de la quinua en Puno como modelo de desarrollo sostenible", a cargo de Swisscontact (Período 2016 -2017)	18
3.3.2. Programa de Formación de Mujeres Líderes Locales y Regionales, a cargo de Centro de la Mujer Peruana – Flora Tristán (Período 2009)	19
3.3.3. Proyecto Micro leasing Perú: Una alternativa de desarrollo para las cadenas de quinua y lácteos de la región Puno, HELVETAS Swiss Intercooperation PERÚ (2017).	19
CAPÍTULO IV	21
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	21
4.1. Diagnóstico Situacional	21
4.1.1. Región Puno y la Macro Región Sur	21
4.1.2. Propuesta y Alcance del Programa TECHNO LINKS	22
4.1.3. Situación de la Quinua Orgánica en la región Puno	28
4.2. Análisis Hallazgos de Trabajo de Campo	33
4.2.1. Hallazgos Trabajo de Campo (junio 2019)	33
4.2.2. Hallazgos Trabajo de Campo (octubre 2019)	36
4.2.2.1. Etapa de Producción	36
4.2.2.2. Etapa de Transformación	38
4.2.2.3. Etapa de Comercialización	39
4.2.2.4. Actividades de la Comunidad	39
4.2.2.5. Actividades Secundarias	40
Conclusiones	42
Recomendaciones	45
Referencias Bibliográficas	52

Anexos	56
Anexo A: Marco Lógico – Plan de Implementación de Estrategias de Género	56
Anexo B: Fotos – Trabajos de Campo realizados en junio y octubre del 2019	58
Anexo C: Guía de Entrevista Semi Estructurada	61
Anexo D: Sistematización de Entrevistas - Trabajo de Campo octubre 2019	67



Lista de Tablas

Tabla 1: Muestra Metodológica – Estudio de Caso	8
Tabla 2: Mujeres productoras participantes - Primer Trabajo de Campo (Prueba Piloto).....	9
Tabla 3: Hombres productores participantes - Primer Trabajo de Campo (Prueba Piloto).....	10
Tabla 4: Mujeres productoras participantes - Segundo Trabajo de Campo	11
Tabla 5: Actividades realizadas por mujeres productoras	37
Tabla 6: Cargos Directivos y/o Comunitarios de las mujeres productoras entrevistadas.....	39



Lista de Figuras

Figura 1: Mapa Político de la Mancomunidad Municipal de Qhapaq Qolla.....	22
Figura 2: Cadena de valor de la quinua bajo el modelo de negocios de TECHNO LINKS.....	24
Figura 3: Árbol de problemas de la cadena de valor de la quinua orgánica	31
Figura 4: Mapa de Actores por nivel de incidencia en la cadena de valor de la quinua orgánica.....	32



Introducción

En el mundo rural, las mujeres del campo se convierten en responsables del cuidado, y lideran en muchas ocasiones actividades comunitarias, trabajos que son compartidos con la generación de ingresos para el hogar, a través de actividades primarias y secundarias; usualmente se las ubica como acompañantes al productor, cuando la realidad es que tanto productores como mujeres productoras comparten las mismas capacidades y técnicas para el desarrollo productivo. En este marco, el presente estudio está dirigido a romper el paradigma y/o percepción de las mujeres como estrictamente dependientes, por el contrario, busca reconocer su participación en la cadena de valor de la quinua orgánica y a su vez, identifica cómo ellas han contribuido en la diversificación de la unidad económica familiar.

El propósito de la investigación es aportar al diseño de un modelo de gobernanza territorial de la cadena de valor de la quinua, teniendo como eje el enfoque de género, específicamente la participación y empoderamiento de la mujer productora; la base del estudio fue trabajar el caso del Programa TECHNO LINKS, iniciativa para elevar la competitividad de las cadenas de valor agrícolas en el país a través de la transferencia de tecnología adaptada a los puntos críticos de cada negocio productivo. Se desarrolló en la región Puno, implementándose en la Mancomunidad Municipal Qhapaq Qolla que abarcó los distritos de Vilque, Tiquillaca, Mañazo, Atuncolla y Paucarcolla en la provincia de Puno y por el distrito de Cabana en la provincia de San Román, trabajándose en dos etapas: el primer período estuvo asociado a implementar un plan de negocios que incluyó asistencia técnica vinculada al desarrollo de capacidades para el uso de las nuevas tecnologías transferidas por el Programa así como el establecimiento de un esquema que facilitara la comercialización de los nuevos volúmenes de producción; el segundo período del Programa respondió a los hallazgos identificados en la primera etapa, identificándose un alto grado de involucramiento técnico – productivo de la mujer productora, asimismo, se observó distintas capacidades empresariales asociadas principalmente a otorgarle valor agregado al cultivo de la quinua, en ese sentido, se desarrolló un Plan de implementación de estrategias de género basado en fortalecer las capacidades productivas de la mujer así como redirigir sus aptitudes de liderazgo hacia nuevas oportunidades de negocio.

Se optó por un enfoque cualitativo basado en revisión documentaria y trabajo de campo directo en la zona de intervención; como primer paso fue necesario comprender el funcionamiento de la cadena de valor de la quinua, sus principales puntos críticos y

como estos fueron trabajados inicialmente por el Programa TECHNO LINKS, asimismo, entender la participación de la mujer productora desde los resultados reportados por el Programa y analizarlos frente a los hallazgos actuales identificados para el presente estudio.

Una vez que se logró la mirada holística de la cadena agrícola de la quinua, desde las etapas de cosecha, producción, transformación y comercialización, los niveles de involucramiento de las mujeres en cada etapa de desarrollo de la cadena y los comportamientos en términos de género presentados en las comunidades agrícolas, los resultados apuntaron a que la mujer productora representa una oportunidad y/o valor agregado para la competitividad del producto de quinua orgánica, principalmente asociado a los liderazgos políticos y políticos, así como los emprendimientos asociados al esquema de transformación de la quinua. Dichos hallazgos partieron desde la intervención del Programa TECHNO LINKS, sosteniéndose hasta la fecha y mostrando los grados de maduración en los perfiles de las mujeres productoras lideresas de la actual Cooperativa Qhapaq Qolla (antes Mancomunidad Qhapaq Qolla).

El presente trabajo de tesis está distribuido presentando el Capítulo I, en el cual se ubica el Estudio de Caso en el marco de desarrollo de la quinua orgánica, presentando la relevancia y problemas, para luego establecer los objetivos de investigación; luego, en el Capítulo II se presenta el diseño metodológico, el cual responde a un enfoque cualitativo basado en un estudio de caso, asimismo, detalla el alcance del trabajo de campo. En el Capítulo III se desarrolla el marco normativo asociado a la agricultura y el enfoque de género, asimismo, se establecen los enfoques de investigación para el análisis de resultados y desarrolla investigaciones y/o experiencias similares; por último, en el Capítulo IV se exponen los resultados de investigación, desde el diagnóstico situacional de la región hasta los hallazgos identificados durante el trabajo de campo.

Tal como se ha presentado, la presente investigación busca guiar una propuesta de gobernanza territorial para la cadena de valor de la quinua, basado en el reconocimiento de los principales problemas técnicos – productivos, así como la experiencia de las mujeres productoras, aquellas que vienen sosteniendo generacionalmente el cultivo, el cual, a pesar de su concepción como grano andino representativo del territorio, aun cuentan con un soporte organizacional, político y financiero limitado.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL

1.1. Puno y la Quinua Orgánica

Perú es uno de los primeros exportadores –junto con Bolivia- de quinua a nivel mundial, con exportaciones cercanas a las 42 000 toneladas (2016), siendo Puno la región con mayor producción de quinua, registrando 77 652 toneladas producidas en el 2016 (Guzmán, 2014). En el 2014 el precio por kg de quinua ascendió a s/.7.8, pagándose un mejor precio de quinua en las regiones de la sierra, concretamente en Puno -con un récord de s/9.58 por kg- dada su producción orgánica y de diversidad de calidades propias de los atributos del altiplano, elementos diferenciadores de la quinua convencional producida en las demás regiones.

En el 2013, el Gobierno Nacional creó la “Comisión Multisectorial del AIQ 2013” la cual congregó a representantes del sector ejecutivo: Ministerio de la Producción – PRODUCE, Ministerio de Salud – MINSA, Ministerio de Educación – MINEDU, Ministerio de Relaciones Exteriores – RREE, Ministerio de Desarrollo e Inclusión social – MIDIS, así como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, asimismo, participan organizaciones cuya experiencia está vinculada significativamente a la cadena de valor de la quinua, tales como el Gobierno Regional de Puno, el Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA, la Universidad Nacional del Altiplano – UNA, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura – FAO, entre otras. Entre sus responsabilidades, entre otras actividades, dicha comisión recibió el encargo de desarrollar el Plan Estratégico Nacional de los Granos Andinos al 2021, con el objetivo diseñar un programa de actividades que permita la proyección internacional de los granos andinos en el país (con énfasis en la quinua) a través de la comunicación y desarrollo de sus potencialidades (Ministerio de Agricultura [MINAGRI], 2013; Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], s.f).

La región Puno desarrolló el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021, el cual incorporó la intención pública y nacional de impulsar la cadena de valor de la quinua, proponiendo así los lineamientos de política que busquen impulsar el desarrollo de la asociatividad y de la actividad empresarial en forma concertada, competitiva y sostenible; asimismo fomentar la innovación agraria y el desarrollo tecnológico para generar la adopción de tecnologías sostenibles que garanticen el proceso productivo,

bajo un enfoque de cadenas productivas. Para tales fines se instauraron Mesas Técnicas, una de ellas fue la Mesa de Trabajo del Producto Quinua, espacio de coordinación técnica creado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 041-2005-PR-GR Puno y que agrupa a instituciones públicas y privadas con el objetivo de impulsar la producción, comercialización y transformación de la Quinua.

1.2. Programa TECHNO LINKS

En el 2012, inicia el programa TECHNO LINKS, administrado por Mennonite Economic Development Associates - MEDA¹ Canadá, con el objetivo de mejorar los ingresos de 5,000 pequeños/as agropecuarios de Perú y Nicaragua a través del acceso a tecnología agrícola adaptada a sus necesidades. Para ello, TECHNO LINKS ejecutó un fondo competitivo de donaciones que otorgó 20 fondos de USD 30 000 – USD 60 000 a proveedores de tecnología agrícola, permitiéndoles mejorar su alcance a pequeños/as agricultores/as en varios sectores rurales en Perú como en Nicaragua (Guzmán, 2014). Para efectos de la investigación en gerencia social, tomaremos el caso de la implementación del Programa en la región Puno, ejecutado desde la ONG Centro de Investigación, Educación y Desarrollo - CIED.

El Programa se desarrolló en la región Puno, dado su liderazgo en la producción nacional de quinua, siendo las principales provincias productoras: Puno, El Collao, Chucuito, Azángaro, Melgar, Huancané y San Román; el 40% de la producción se exporta a los mercados de Estados Unidos, Francia, Italia, entre otros, siendo el referente regional y nacional de la producción de quinua el distrito de Cabana en la provincia de San Román, distrito que integró el territorio de la Mancomunidad Municipalidad “Qhapaq Qolla” – MMQQ.

Las Mancomunidades² representan una figura organizacional del territorio para la prestación de servicios y ejecución de proyectos, los cuales son priorizados en base al diálogo de los municipios que la conforman (Ley N° 29029, 2007). La MMQQ estuvo

¹ MEDA es una asociación civil sin fines de lucro con sede en Canadá que opera desde 1959, formulando e implementando proyectos de índole social y económico productivo en más de 50 países del mundo con el objetivo de crear negocios, así como soluciones sostenibles para la pobreza a nivel mundial (Mennonite Economic Development Associates [MEDA], 2020).

² En el Perú, en el año 2007 se aprobó la Ley de Mancomunidades Municipales, Ley N° 29029. La Secretaría de Descentralización de la PCM administra el Registro de Mancomunidades Municipales, y en el 2008 se aprobó el Reglamento de la Ley de la Mancomunidad Municipal, D.S. N°046-2010-PCM.

constituida por los distritos de Vilque, Tiquillaca, Mañazo, Atuncolla y Paucarcolla en la provincia de Puno y por el distrito de Cabana en la provincia de San Román, dicho espacio representó el ámbito de intervención del Programa TECHNO LINKS (Pensando Lima, 2011; Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2018). Con la culminación del Programa, la MMQQ se consolidó como Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla – Puno, la cual cuenta con veinticuatro (24) asociaciones distribuidas en seis (6) distritos: Atuncolla, Mañazo, Tiquillaca, Vilque, Cabana y Paucarcolla; la Cooperativa está conformada por quinientos dos (502) socios/as, de los cuales el cincuenta y tres por ciento (53%) son mujeres, siendo el promedio de edad de cincuenta y tres (53) años de edad y los ingresos por unidad familiar son de doscientos sesenta y seis soles (S/. 266) aproximadamente.

El Plan de Negocio del Programa TECHNO LINKS para la región Puno cumplió los doce (12) meses de ejecución y financiamiento que les fueron otorgados; inicialmente se esperó que los resultados apuntaran únicamente a una mejora de la competitividad productiva, es decir, elevar volúmenes de producción, mejora de precios en el mercado de quinua, asociatividad, así como también garantizar tecnología adaptada a las necesidades agrícolas; sin embargo, surgieron iniciativas derivadas del Programa, replanteándose una siguiente intervención pero esta vez enfocada en la participación e involucramiento de la mujer productora.

Las productoras quinua identificaron iniciativas económicas vinculadas a su principal actividad económica como parte del modelo de asociatividad promovido por el programa TECHNO LINKS, recalcando las siguientes: (i) elaboración de bioles (abono orgánico) para los cultivos de la quinua en orden de sostener la certificación orgánica, (ii) creación de los Comités de Mujeres como espacios seguros frente a la violencia de género y (iii) preparación de galletas, postres y hamburguesas en base a quinua (Guzmán, 2014). Todas las actividades mencionadas fueron desarrolladas posterior a la culminación del Programa TECHNO LINKS y formaron parte de la estrategia de género que implementaría MEDA Canadá en dicho ámbito de intervención.

1.3. Relevancia y Problema de Investigación

A pesar de la intención política, a la fecha aún se observa cuellos de botella significativos en la cadena productiva de la quinua, tales como el limitado acceso al financiamiento para la construcción de centros de acopio, adquisición de maquinaria y equipos. Los

niveles de asociatividad empresarial son bajos, motivando una oferta de quinua de diferentes calidades y dispersa, resultando que la demanda y los precios del mercado caigan significativamente; el Gobierno Regional de Puno – GORE Puno mantiene una débil presencia frente a la percepción de los/as productores/as de quinua, así como no ha incidido en proporción a los problemas identificados. La Mesa Técnica de la Quinua promovida por el GORE Puno no ha logrado influir en el desarrollo del sector agrícola, su acción principal ha sido promover -con limitaciones- la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica para los/as productores/as, mas no ha implementado acciones estratégicas que permitan sostener los avances técnico – productivos.

En ese marco, la estrategia del gobierno regional debería apostar por oportunidades de negocio que fortalezcan y/o diversifiquen la cadena de valor de la quinua orgánica, siendo así que el caso de empoderamiento económico de las beneficiarias del Programa TECHNO LINKS representa un punto de partida para repensar la cadena de valor desde una nueva mirada técnico-productiva como política. Precisamente, la gerencia social alienta a la cooperación entre actores representativos e involucrados en la cadena de valor de la quinua orgánica, bajo la premisa de garantizar beneficios compartidos, en este caso, tanto para el territorio (región Puno) como para la población productora de quinua; asimismo, escapa del paradigma de desarrollar estrategias únicamente públicas, por el contrario, invita a la experiencia del sector privado a unir esfuerzos bajo un modelo de cogestión (Bobadilla, 2005).

1.4. Objetivos de Investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar la implementación del Programa TECHNO LINKS en la región Puno, a fin de contribuir a alternativas de gobernanza desde la experiencia de la cadena productiva de quinua orgánica bajo un enfoque de género.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las políticas nacionales, regionales y programas privados dirigidos al cultivo de la quinua en la región Puno.

- Conocer los resultados del Programa TECHNO LINKS en la Región Puno (octubre 2012 – marzo 2014).
- Conocer los resultados de la segunda intervención bajo un enfoque de género del Programa TECHNO LINKS en la Región Puno (noviembre 2013 – octubre 2014).
- Conocer la participación de la mujer productora dentro de las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de la quinua.
- Identificar las iniciativas económicas y políticas desarrolladas por mujeres productoras asociadas al cultivo de la quinua.
- Emitir recomendaciones sobre mecanismos de gobernanza para la región Puno, basadas en la experiencia de la cadena de valor de la quinua.



CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Metodología

Desde la perspectiva metodológica e instrumental, se llevará a cabo una investigación cualitativa, para lo cual se preparó técnicas e instrumentos de levantamiento de información con el propósito de analizar los resultados y retos que enfrenta la cadena de valor de la quinua desde la implementación de la primera intervención del Programa TECHNO LINKS (2012 -2014), así como también, identificar y estudiar los resultados de la segunda intervención del Programa (2013 – 2014), llevada a cabo desde un enfoque de empoderamiento de la mujer productora. Cabe destacar que la selección de la metodología cualitativa para la presente investigación se justifica en identificar los matices de las historias de vida de los productores y mujeres productoras de la Cooperativa Qhapaq Qolla (anteriormente, Manco Comunidad Qhapaq Qolla), quienes participaron de la implementación del programa TECHNO LINKS; los hallazgos identificados durante el trabajo de campo permitirán analizar la cadena de valor de la quinua desde la persona rural, articulando los puntos críticos de la cadena en conjunto con las demandas de los productores y mujeres productoras de quinua.

El cuadro a continuación define la muestra metodológica para el presente estudio cualitativo, basado en el estudio de caso del Programa TECHNO LINKS:

Tabla 1: Muestra Metodológica – Estudio de Caso

Estudio de Caso: Programa TECHNO LINKS	
Universo: Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla - Puno	
Unidad de Análisis	Fuente de Información
Programa TECHNO LINKS, región Puno	<ul style="list-style-type: none"> • J. G., especialista responsable del Programa TECHNO LINKS en la región Puno.
Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED, región Puno	<ul style="list-style-type: none"> • G. U., director del CIED Puno • N. C., especialista Social CIED Puno
Mujeres productoras lideresas de la Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla	<ul style="list-style-type: none"> • G. U., director del CIED Puno • N. C., especialista Social CIED Puno • B. V., presidente Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla

El universo de la investigación es la Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla, compuesta por 24 asociaciones distribuidas en 6 distritos: Atuncolla, Mañazo, Tiquillaca, Vilque, Cabana y Paucarcolla. En cuanto a las unidades de análisis, se trabajará con la información documentaria provista por el programa TECHNO LINKS a través del responsable de la región Puno contratado por MEDA Canadá; igualmente, se trabajará con el CIED Puno en tanto representó el socio implementador técnico del Programa en la región, y que actualmente sigue trabajando con la Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla. Por último, se identificarán mujeres productoras de la Cooperativa, quienes fueron seleccionadas en tanto participaron como beneficiarias del Programa TECHNO LINKS, son reconocidas como lideresas por el resto de socios/as de la Cooperativa, y que a su vez pueden brindar información clave sobre su experiencia en el Programa TECHNO LINKS, el comportamiento de la cadena de valor de la quinua, los roles de género que se dinamizan y las oportunidades de la producción de quinua como cultivo representativo de la región.

Respecto a las técnicas de recolección de información, se trabajaron instrumentos cualitativos, implementándose los siguientes: 1. Entrevistas semi estructuradas, dirigidas a las mujeres productoras lideresas (Ver Anexo C), 2. Etnografía, técnica aplicada durante los dos trabajos de campo (junio y octubre del 2019) y 3. Revisión de fuentes secundarias, documentación interna del Programa TECHNO LINKS y provista por MEDA Canadá.

2.2. Trabajo de Campo

El primer trabajo fue realizado en junio del 2019, a modo piloto y de reconocimiento de la zona como de aspectos cruciales a tomar en consideración en la investigación; fue llevada a cabo en los distritos de Cabana, Vilque, Mañazo, Tiquillaca y Paucarcolla; durante el piloto se convocó a nueve (9) mujeres productoras, dos (2) productores de quinua y el director del CIED, en diferentes momentos, detallando la muestra a continuación:

Tabla 2: Mujeres productoras participantes - Primer Trabajo de Campo (Prueba Piloto)

Entrevistada/o	Distrito	Cargo
Entrevistada 1	Cabana	Productora
Entrevistada 2	Cabana	Productora

Entrevistada/o	Distrito	Cargo
Entrevistada 3	Vilque	Productora
Entrevistada 4	Vilque	Productora
Entrevistada 5	Vilque	Productora
Entrevistada 6	Mañazo	Productora
Entrevistada 7	Tiquillaca	Productora
Entrevistada 8	Paucarcolla	Productora
Entrevistada 9	Paucarcolla	Productora

Tabla 3: Hombres productores participantes - Primer Trabajo de Campo (Prueba Piloto)

Entrevistado/o	Distrito	Cargo
Entrevistado 1	Vilque	Productor
Entrevistado 2	Mañazo	Productor - Presidente Cooperativa Qhapaq Qolla
Entrevistado 3	--	Director del CIED

Para la realización de la visita, el primer contacto fue con el director del CIED en Puno, quien también fue responsable de la ejecución del Programa TECHNO LINKS en la región, tanto para la primera como para la segunda intervención. Junto con él se coordinó la visita y se concretó una primera reunión con la Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla. Fue prioridad conversar y coordinar con el presidente de la Cooperativa Qhapaq Qolla para explicarle sobre el objetivo del trabajo de investigación y la posibilidad de conversar con algunas socias como socios de la Cooperativa durante este año destinado a la recopilación de datos.

Con la experiencia del primer trabajo de campo, se concretó una segunda visita (octubre 2019) de investigación, con el objetivo de llevar a cabo entrevistas semi estructuradas a mujeres productoras lideresas (con cargos representativos o reconocidas como tal por su comunidad); las mujeres identificadas pertenecen principalmente al distrito de Mañazo, dado que ese distrito –junto con Cabana- centralizan la producción de los demás distritos (Vilque, Atuncolla, Paucarcolla y Tiquillaca), por ende, son mujeres con mayor vinculación al comercio y transformación de la quinua, así como también representan los roles durante la cadena de producción. En la Tabla 4, se puede visualizar la lista de mujeres que fueron entrevistadas.

Tabla 4: Mujeres productoras participantes - Segundo Trabajo de Campo

Entrevistada	Distrito	Cargo
Entrevistada 6*	Mañazo	Tesorera de la Comunidad
Entrevistada 7*	Tiquillaca	Delegada de la Comunidad - Juez de Paz del Distrito de Tiquillaca
Entrevistada 10	Mañazo	Secretaria de la Comunidad
Entrevistada 11	Mañazo	Delegada Asociación Chancarani
Entrevistada 12	Mañazo	Presidenta de la Comunidad
Entrevistada 13	Mañazo	Lidera el vaso de leche
Entrevistada 14	Mañazo	Fiscal de la Comunidad (Anteriormente fue Tesorera)
Entrevistada 15	Mañazo	Vocal de la Asociación San Juan de Queray
Entrevistada 16	Atuncolla	Productora
Entrevistada 17	Atuncolla	Productora

*Entrevistadas que participaron también en el primer trabajo de campo (junio 2019).



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Marco Normativo

3.1.1. Plan Bicentenario: El Perú Hacia el 2021

El Plan Bicentenario propone objetivos generales y específicos, así como la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de estas mismas; los indicadores y estrategias sustentadas son la directriz para los Gobiernos Regionales en la elaboración de sus políticas territoriales. Los ejes estratégicos que están articulados a las alternativas de gobernanza territorial vinculadas a esta investigación son los siguientes (Decreto Supremo-054-2011-PCM):

- a) Economía, Competitividad y Empleo: plantea el crecimiento económico sostenido mediante las inversiones privada y pública en actividades generadoras de empleo; siendo sus consecuencias la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión, disminución de la presión tributaria y una mayor estabilidad económica. Cabe destacar el carácter inclusivo y sostenible en la generación de empleos dignos, aspirando a un crecimiento económico bajo un modelo de bienestar.
- b) Recursos Naturales y Ambiente: Identifica la reducción de los impactos por el cambio climático como uno de los ejes prioritarios, planteando acciones estratégicas a nivel nacional, transversal a cada sector ejecutivo. Asimismo, propone implementar un mecanismo de gestión integrada de los recursos naturales para su aprovechamiento sostenible en términos sociales como económicos.

3.1.2. Política Nacional Agraria

A través de la Política Nacional Agraria, aprobado por el Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI, se establecen las prioridades del sector y con ello se organizan los procesos de planeamiento estratégico y la asignación presupuestal para su implementación por cada eje de política (MINAGRI, 2016).

Los lineamientos que se proponen en la presente investigación están relacionados de manera directa con los 12 ejes de políticas:

(i) Manejo sostenible de agua y suelos, (ii) Seguridad Jurídica sobre la tierra, (iii) Infraestructura y tecnificación del riego, (iv) Financiamiento y seguro agrario, (v) Innovación y Tecnificación agraria, (vi) Gestión de Riesgo de desastres en el sector agrario, (vii) Desarrollo de Capacidades, (viii) Reconversión Productiva y Diversificación, (ix) Acceso a mercados, (x) Sanidad Agraria e Inocuidad Agroalimentaria, (xi) Desarrollo Institucional y (xii) Desarrollo Forestal y de Fauna Silvestre (MINAGRI, 2016, p.5).

3.1.3. Estrategia Nacional de Agricultura Familiar

La estrategia Nacional presenta información sobre la agricultura familiar por regiones, precisamente, en línea con los planes regionales, indica resultados respecto al incremento de la producción y productividad de los agricultores, aumento de los niveles de inclusión social y seguridad alimentaria, así como mejora en el manejo sostenible de los recursos agua, suelo, recursos naturales, y de prevención y adaptación al cambio climático (Decreto Supremo N° 009-2015-MINAGRI).

Cabe destacar que parte del enfoque de la estrategia es el reconocimiento de la contribución de las poblaciones rurales, incluyendo a los pueblos indígenas, comunidades locales y agricultores. En ese orden, la normativa respalda el análisis de la presente investigación, destacando el involucramiento de las mujeres productoras como parte de una estrategia que dinamice las unidades productivas agrícolas que a su vez representan el principal sustento de las familias rurales.

3.1.4. Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 – Gobierno Regional de Puno

Corresponde a un documento de carácter público e instrumental con el propósito de orientar los procesos de desarrollo, así como estructurales que conduzcan al bienestar y progreso de la Región Puno. De los 7 ejes estratégicos propuestos, 3 guardan correspondencia con la propuesta de esta investigación, siendo los siguientes (Gobierno Regional Puno, 2008):

- a) Consolidar el espacio regional articulado e integrado a los principales corredores de nivel nacional e internacional: asociado a la movilidad y conectividad en la región, cuestión altamente necesaria al tratarse de comunidades muchas veces aisladas de los principales servicios, sobretodo, de la posibilidad de acceder a mercados en los cuales pueda negociar sus productos.
- b) Actividades económicas productivas competitivas y sostenibles con valor agregado para la seguridad alimentaria y la exportación: si bien es cierto no existe una declaración específica para el desarrollo y sostenibilidad de la quinua orgánica, el eje estratégico igual apunta a cuestiones claves tales como plan integrado de desarrollo de capacidades, promoción del crédito agrario, accesibilidad a mercados y formalización de la propiedad agraria.
- c) Manejo sostenible y sustentable del ambiente, recursos naturales y gestión de riesgos: este eje está vinculado limitar el alcance del cambio climático como la contaminación propia de la región en determinadas actividades económicas, siendo una de las principales, la minería (formal como informal). Este eje estratégico es clave en tanto la quinua representa un cultivo que es parte de la seguridad alimentaria, esto es, las provisiones frente a los impactos del medio ambiente.

Los ejes mencionados apuestan por la competitividad de los recursos naturales bajo un enfoque de sostenibilidad y articulación de unidades productivas/económicas. Precisamente, el análisis del presente trabajo busca el trabajo asociativo entre el Gobierno Regional y los actores productivos (mujeres productoras) que vienen dinamizando la cadena de valor de la quinua, cultivo representativo de la región.

3.1.5. Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres

Promulgada en el 2007, se busca garantizar la igualdad de condiciones en el ejercicio de los derechos de hombres y mujeres, así como asegurar la libertad, dignidad, bienestar, desarrollo y autonomía; ello es relevante en el marco de nuestra investigación en tanto consideramos que si bien la mujer productora está involucrada en los procesos productivos de la cadena de la quinua orgánica, no necesariamente es reconocido su liderazgo y capacidad de agencia en el desarrollo de una serie de iniciativa que

contribuyen a la sostenibilidad de sus organizaciones de base como Comunidades (Ley N° 28983, 2007).

Precisamente en lo expresado en el Artículo N°6: De los Lineamientos del Poder Ejecutivo, gobiernos regionales y gobiernos locales, se suscribe la igualdad en condiciones para el acceso a recursos productivos, financieros y tecnológicos, particularmente a las mujeres cuya situación es vulnerable (pobreza, indígenas, afectadas por la violencia política, principalmente) (Ley N° 28983, 2007). Asimismo, se expresa la igualdad de condiciones en el trabajo productivo, considerándose equidad salarial y reconocimiento de las actividades económicas de hombres y mujeres.

3.2. Enfoques

3.2.1. Desigualdades Inter seccionales

Cuestiones como el género, raza, clase e identidad originaria se constituyen como categorías que constantemente reproducen diferenciación y marginalidad en el país; para el caso de las mujeres rurales, ello no es ajeno, dándose el caso que, por más esfuerzos de constituir políticas equitativas, muchas veces estas se ven opacadas por desigualdades en la práctica (Boesten, 2018). Claro ejemplo son los programas y proyectos de desarrollo técnico productivo, los cuales han estado orientados al desarrollo de capacidades, sin embargo, no se observa una inclusión real de la mujer productora y su poder de agencia.

3.2.2. Mujer Rural y Empoderamiento

Por ruralidad se entiende a todo lo asociado al campo, espacio donde predomina las dinámicas agrícolas, esto es, actividades económicas asociadas al uso de la tierra que en la mayoría de las ocasiones representa la subsistencia de poblaciones en un determinado territorio. En ese contexto, la mujer juega un rol importante dado su involucramiento en todas las dinámicas y procesos rurales (Rico, 2009); en ese orden, es necesario considerarla su participación en todos los modelos que apunten al desarrollo del cultivo de la quinua. Asimismo, dada la naturaleza diferencia entre géneros en las relaciones y roles en campo, muchas veces las mujeres pasan desapercibidas frente al protagonismo del hombre, es así como será necesario generar

estrategias de empoderamiento bajo la premisa de que las mujeres ganen control y seguridad al momento de liderar iniciativas productivas.

Un primer paso para otorgarle poder y empoderamiento a la mujer productora desde las alternativas de gobernanza, es reconocer el valor agregado de sus emprendimientos en el marco de desarrollo de la quinua orgánica. Asociarlo no solo como una actividad que asegura ingresos para la canasta básica de consumo, también asumirlo como actividad secundaria que permitiría diversificar el catálogo de productos agrícolas y con ello, fortalecer las organizaciones de base.

3.2.3. Mujeres Rurales y Mercado

Según Babb (2019) la cercanía del trabajo de comercialización con la naturaleza del trabajo doméstico de la mujer productora y/o rural, esto a raíz de la flexibilidad en la disposición del tiempo, dado que el comercio y negociación de la producción puede ir acompañada de otras responsabilidades tales como el cuidado del hogar, de los/as niños/as, entre otros. Tanto el comercio como las labores domésticas se convierten en fuerzas de trabajo que permiten la reproducción de una serie de condiciones para la unidad productiva familiar, y con ello, de la sociedad.

Sin embargo, lo dicho muchas veces esconde la necesidad de desarrollar capacidades de negociación y gestión empresarial en las mujeres productoras, así como también se camufla la *doble jornada laboral*, que expresa cómo la mujer divide sus tiempos en el desarrollo de múltiples actividades (productivas, comunitarias y/o familiares) que muchas veces no contribuyen a su desarrollo individual.

Respecto a ello, es importante considerar la diferencia entre el trabajo productivo como reproductivo, ambos son cuestiones que alientan el desarrollo de la economía y de la sociedad, sin embargo, el reconocimiento y la distribución de actividades depende mucho de los roles de género asignados, sobre todo dentro de los espacios rurales. Por ejemplo, como trabajo reproductivo están las dinámicas familiares, principalmente, mientras que en el trabajo productivo está el comercio y demás actividades que garanticen la supervivencia como bienestar; usualmente lo reproductivo está sujeto al rol de la mujer, liberando al hombre para que realice exclusivamente el trabajo productivo (Babb, 2019). Muy a pesar del involucramiento de la mujer productora, esta sigue siendo relegada de los espacios productivos y muchas expresan que su trabajo

es de acompañamiento a sus esposos y/o parejas, nuevamente perpetuando la invisibilidad de liderazgos y capacidad de agencia de la mujer productora.

3.2.4. Desarrollo Territorial

En base a lo postulado por Albuquerque y Pérez Rozzi (2013), se define el desarrollo territorial como una serie de estrategias que buscan la movilización e involucramiento de agentes territoriales; es por ello, que hace hincapié en acciones *desde abajo* y no *desde arriba*, priorizando la participación de las bases sociales organizadas. El enfoque sobre el territorio se diferencia claramente del modelo sectorial en tanto la territorialidad apunta a una visión sistémica de las diferentes dimensiones para el desarrollo en un espacio geográfico determinado.

Para el caso de la presente investigación, se considera la dimensionalidad del cultivo de la quinua, no solo desde una estrategia técnico productivo, también considerando el componente social y político. Asimismo, se parte desde una solución provista por las organizaciones de base productivas, priorizando las iniciativas desarrolladas por la mujer productora.

3.2.5. Gobernanza Territorial

Con gobernanza territorial se refiere a la capacidad de un territorio en proponer un modelo de desarrollo basado en la articulación y participación de diversos actores de un determinado ámbito geográfico, destacando al (i) Estado (gobernanza multinivel vertical: Gobierno Regional, Municipal), (ii) la sociedad civil (productores y mujeres productoras), (iii) las agencias y/o programas públicos y (iv) el sector privado (gobernanza multinivel horizontal) (Gallicchio, 2019), todo ello enmarcado en un contexto cuyo propósito está enfocado en las oportunidades identificadas, impulsando el crecimiento económico inclusivo y sostenible.

3.2.6. Desarrollo Sostenible

Es el marco de referencia para el desarrollo productivo agrario asociado directamente a los alcances de los compromisos internacionales; la investigación identificará alternativas de gobernanza que promuevan acciones que faciliten el aprovechamiento

de los recursos natural sin perjudicar a generaciones futuras (Calvente, 2007 citado en Olmos & González, 2013), de esta manera se espera que todo plan aproveche las herramientas necesarias para no deteriorar el medio ambiente.

3.2.7. Enfoque de Agro cadena de valor

Con agro cadena nos referimos al conjunto de actores asociados a un producto agrícola específico, pudiendo agregar o mejorar su valor a lo largo de los diferentes eslabones de la cadena, esto es, desde su producción hasta la comercialización en el mercado como su distribución (CODESPA, 2012). En ese marco, la presente investigación analiza y evalúa la cadena priorizada desde los vínculos comerciales, flujos de insumos, recursos financieros, logística, comercialización, desarrollo de proveedores, agentes económicos, principalmente, bajo la premisa de entender sus limitaciones, fortalezas, así como brechas respecto a la acción del Gobierno Regional.

3.3. Investigaciones y/o Experiencias Similares

3.3.1. Proyecto "Mejora de la cadena de valor de la quinua en Puno como modelo de desarrollo sostenible", a cargo de Swisscontact (Período 2016 -2017)

El objetivo del Proyecto fue facilitar servicios financieros como no financieros en orden de mejorar la productividad y capacidades empresariales de los productores de quinua orgánica en la provincia de San Román en Puno, específicamente en 4 distritos: Cabanilla, Cabanillas, Mañazo y Cabana.

Entre los servicios desarrollados destacan: la asistencia técnica dirigida a los cuellos de botella en las etapas de cosecha, post cosecha, certificación, trazabilidad, así como mercadeo del productivo final, facilitando la diferenciación frente a la competencia de la región; asimismo, se buscó consolidar contratos con el propósito de articular la producción a empresas comercializadoras y exportadoras, siendo una de ellas la Cooperativa COOPAIN Cabana.

Paralelamente, una de las estrategias del Proyecto fue ampliar los servicios financieros locales a través del micro leasing, esto es, la promoción de crédito dirigido al capital de trabajo, facilitando así el acceso a mejores recursos a productores/as y con ello mejorar

determinados puntos críticos de la cadena de valor. La intención del Proyecto estuvo alineada a vincular esta iniciativa al Gobierno Regional, con el propósito de fortalecer la presencia de la Mesa Técnica Regional de la Quinua (HELVETAS Swiss Intercooperation, 2019).

3.3.2. Programa de Formación de Mujeres Líderes Locales y Regionales, a cargo de Centro de la Mujer Peruana – Flora Tristán (Período 2009)

El objetivo del Programa fue mejorar las capacidades y promover el alcance de las promotoras y lideresas rurales identificadas en distintos ámbitos de acción, siendo uno de ellos, la región Puno. El propósito fue que las lideresas canalicen las demandas y expectativas de las mujeres rurales (campesinas como indígenas) hacia los proyectos y programas públicos como privados a nivel nacional.

Se constituyó una agenda de trabajo liderada y ejecutada por Norma Cano, especialista social del CIED Puno, asesorada por el Centro de la Mujer Peruana – Flora Tristán, dándose prioridad a dos ejes temáticos: (i) Programa Ciudadanía y (ii) Acceso a Recursos Productivos, Económicos y Sociales; bajo los ejes mencionados, se procedió a fortalecer las organizaciones de base, así como impulsar los liderazgos identificados (Rico, 2009).

3.3.3. Proyecto Micro leasing Perú: Una alternativa de desarrollo para las cadenas de quinua y lácteos de la región Puno, HELVETAS Swiss Intercooperation PERÚ (2017).

El objetivo de la iniciativa fue fortalecer los activos productivos a través de la introducción de un nuevo producto financiero: Arrendamiento Financiado; el micro leasing corresponde a operaciones financieras mediante las cuales una persona jurídica o natural (MIPYME o PYME productiva) adquiere un activo productivo, el cual es entregado para su utilización durante un plazo determinado a cambio de cuotas que suponen el alquiler del activo. Al final del período acordado, la personería natural o jurídica tendrá la opción de comprar el bien arrendado por un valor residual, consensuado desde el inicio del trato.

Para la ejecución de este Proyecto, se contó con la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito – FENACREP, como aliado fiduciario y evaluador para la entrega de

activos productivos, canalizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Perú Cabanillas, Mañazo – COOPAC CM.

Se plantearon los siguientes alcances: (i) Mejoramiento de la oferta de productos financieros como no financieros de la COOPAC CM, con la introducción del micro leasing, aumentando así el número de clientes y operaciones; (ii) Desarrollar capacidades en los/as productores/as de quinua y leche con el propósito de tomar consciencia en la adquisición de activos productivos para la superaciones de los cuellos de botella de sus cadenas de valor; y (iii) generación de un historial y perfil crediticio en los/as pequeños productores/as para que puedan optar progresivamente por nuevas tecnologías y así mejorar sus rendimientos en campo (HELVETAS Swiss Intercooperation, 2017).



CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Diagnóstico Situacional

4.1.1. Región Puno y la Macro Región Sur

En base al último censo nacional del 2017, la región Puno cuenta con un total de 1 172 697 personas, representando el 4% de la población del país; asimismo, está conformada por 13 provincias, siendo las provincias de Puno y San Román (objeto de la investigación) los territorios más poblados de la región. Desde una perspectiva económica, la región no ha variado significativamente su estructura de actividades productivas y/o de servicios, identificándose que la agricultura, ganadería, caza y silvicultura representa el 14.9% del total del valor agregado bruto de la región, mientras que el comercio, mantenimiento y reparación de vehículos y la extracción de petróleo, gas y minerales, representan el 11.8% y 10.4% respectivamente (Lanegra, 2019).

Según Leyton (2019), Puno pertenece a la Macro región Sur, la cual representa cerca del 26% del territorio nacional, compartiendo división política con las regiones: Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua y Tacna. Como Macro región Sur cuenta con 6 Ejes Integradores: Corredor Altoandino (acceso a zonas de producción agropecuaria), Corredor Costero Sur (mayor mercado de bienes y servicios), Eje Interoceánico (transporte de bienes y pasajeros), Eje Binacional (traslado de minerales), Eje Minero (soporte a la producción minera) y Eje Arequipa – Cusco (mayor flujo vehicular). Basándonos en los ejes mencionados, la ubicación geográfica y características territoriales son favorables para un desarrollo diferenciado a las demás regiones, sin embargo, aún persiste una organización territorial y administrativa con un marcado sesgo *“primario exportador”*.

De acuerdo a Leyton (2019), la constitución de la Macro región sur no necesariamente representa una plataforma activa para el desarrollo económico de las regiones que lo conforman; a la fecha aún no se suscriben acuerdos compartidos, así como tampoco se cuenta con Juntas Macro regionales, esto a razón de que cada región aún lucha con los

recursos propios asignados, los cuales varían entre cada miembro de la Macro región, facilitando los crecimientos desiguales que limitan la integración del bloque.

Finalmente, a pesar de ser una oportunidad atractiva de mercado para la cadena productiva –no solo de la región Puno, también de Apurímac y Arequipa-, los canales y vías aún siguen bloqueados en términos de desarrollo y articulación a las iniciativas económicas regionales.

4.1.2. Propuesta y Alcance del Programa TECHNO LINKS

Tal como se mencionó, el Programa TECHNO LINKS se desarrolló en el marco del ámbito de intervención de la Mancomunidad Qhapaq Qolla, que comprende los distritos de Tiquillaca, Vilque, Mañazo, Atuncolla, Paucarcolla en la Provincia de Puno y el distrito de Cabana en la Provincia de San Román.

Figura 1: Mapa Político de la Mancomunidad Municipal de Qhapaq Qolla



Fuente: Mancomunidad Municipal (2014).

Para la región Puno, el objetivo fue promover el cultivo de la quinua como medio de desarrollo económico apoyándose en nuevas alternativas tecnológicas y en instituciones especializadas, destacando la participación del Centro de Investigación,

Educación y Desarrollo – CIED, como ejecutor del Proyecto. El CIED (s.f.) representa una institución especializada en el desarrollo económico y social sostenible, específicamente su experiencia va dirigida a iniciativas de transformación productiva y fortalecimiento del territorio a nivel local, ambos enfoques como estrategia para elevar la competitividad regional.

CIED bajo la asesoría del consultor especializado contratado por MEDA, trabajaron el Plan de Negocios de Innovación y Transferencia Tecnológica para la Estandarización y Comercialización de la Quinoa, el cual comenzó su implementación en octubre del 2012 y culminó en diciembre del 2013; el presupuesto total del proyecto fue de US\$ 98,952, donde el aporte de MEDA fue de US\$ 48,786, mientras que el CIED –en alianza con la MMQQ- aportaría los US\$ 50,166 restantes (Guzmán, 2014).

El programa propuso un modelo de negocios, mediante el cual se explica de qué manera se ofrecerán los servicios de apoyo, acopio y procesamiento de la producción, así como también cómo la nueva tecnología adaptada a los cuellos de botella de la cadena productiva. A continuación, la Figura 2 detalla lo mencionado.

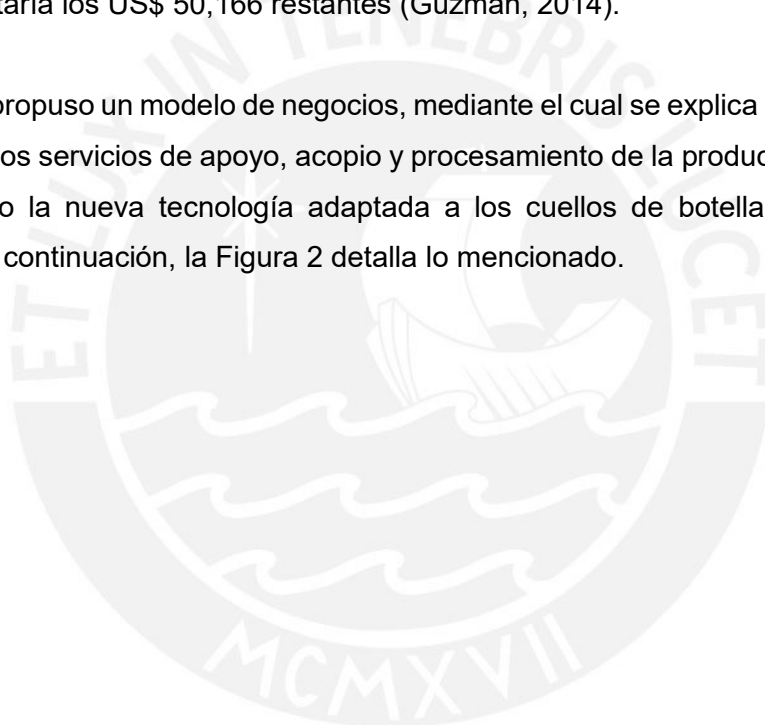
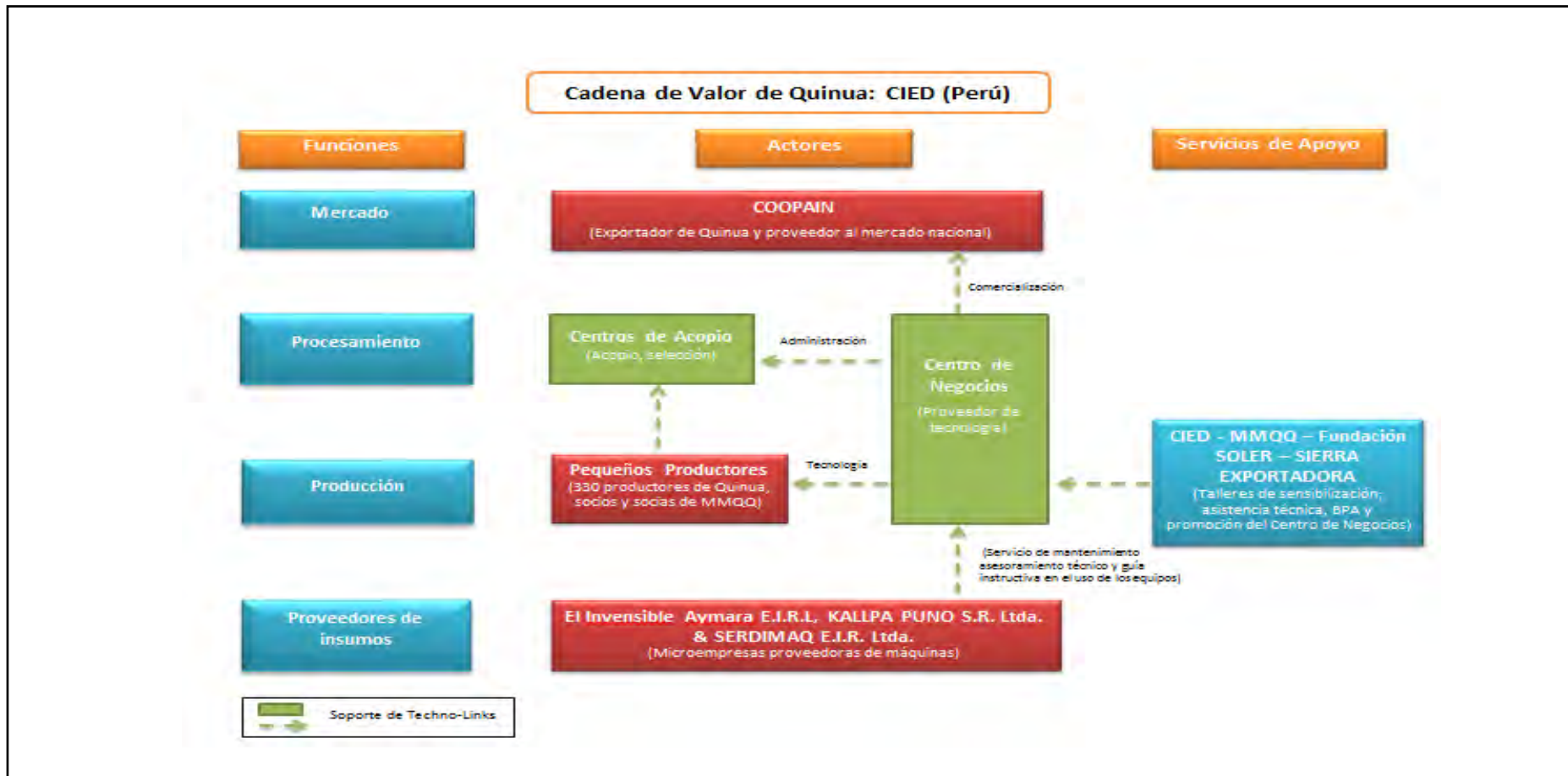


Figura 2: Cadena de valor de la quinua bajo el modelo de negocios de TECHNO LINKS



Fuente: Guzmán (2014).

La ruta presentada en la Figura 2 menciona funciones claves a destacar de la intervención del Programa TECHNO LINKS: la productividad, articulación al mercado y alianza con actores locales; dichos aspectos enmarcan una primera intención de considerar la agencia del territorio en el desarrollo de una propuesta que solucione puntos críticos de la cadena de valor de la quinua. Para lograr los objetivos del Plan de Negocios se establecieron 4 componentes: Implementación, transferencia tecnológica, promoción y difusión comercial, y operación de servicios para la producción. Los componentes se desarrollaron a través de los Centros de Servicios ubicados en los distritos seleccionados, en los cuales se brindó tecnología adaptativa vinculado al cultivo, asimismo, las Municipalidades se encuentran articulados a cada Centro, promoviendo el buen desempeño y sostenibilidad de estos mismos.

La inversión y estrategia de desarrollo establecida por cada componente considerado en el Plan de Negocios significó un primer paso en reconocimiento del soporte de otros actores del territorio para sostener los avances técnicos de los productores y mujeres productoras, pues aparte de haberse realizado la inversión en la maquinaria definida por el paquete tecnológico, considerando la calidad y eficiencia de lo mismo, también se invirtió en sensibilizar y comunicar constantemente a la población, la cual desconocía del uso de tecnologías aplicada a cultivos, asimismo, a través de la difusión se articuló a las asociaciones de productores/as y municipios, actores locales fundamentales que permitirían sostener los servicios ofrecidos por el CIED en conjunto con la MMQQ.

El Plan de Negocios desde un inicio buscó integrar a las mujeres en los procesos de capacitación y asistencia técnica, esto a partir de identificar que la mujer productora participa activamente en varios eventos y procesos involucrados con su localidad, no solamente en temas productivos, también desde espacios políticos. Fue así que las mujeres productoras no tuvieron dificultades en formar parte de las iniciativas del Programa, observándose que, a lo largo de la implementación del Plan de Negocios, el número de beneficiarias aumento: de 80 productoras consideradas desde el inicio, se culminó con 273 (Guzmán, 2014). La disposición y el compromiso de trabajo reveló el grado de sensibilización de las mujeres productoras con relación al trabajo productivo, en ese orden no solo fue prioridad involucrarlas, también pensar en establecer estrategias que desarrollen sus capacidades en empoderamiento y liderazgo, paralelamente a fortalecer sus conocimientos sobre la cadena productiva de la quinua.

En ese orden, MEDA consideró que la sostenibilidad de los modelos de negocio que implementó en Puno y otras regiones del país, debían ir de manera conjunta a estrategias que fortalecieran el rol de la mujer productora, fue así como se constituyó el Plan de Implementación de Estrategias de Género en 4 Negocios Agrícolas, siendo uno de ellos, la cadena productiva de quinua orgánica. Se diseñó y ejecutó un Plan integral durante 12 meses, iniciándose el 1 de noviembre del 2013 y culminando el 2 de octubre del 2014. En cuanto a los contenidos, según Guzmán (2015), se consideraron 3 componentes:

1) Establecimiento de un mecanismo para promover la equidad de género a nivel de los productores, y sus organizaciones; 2) Desarrollo de herramientas para la participación de la mujer en los espacios de toma de decisión dentro de la organización; y 3) Empoderamiento de las mujeres en las actividades económicas, tanto primarias como secundarias sobre la base de los productos agrícolas que forma parte el plan de negocios que viene siendo implementado bajo el Programa TECHNO LINKS (ver Anexo A).

Los procesos de cambios de conductas y comportamientos de las personas con relación a la equidad de género son más lentos que los procesos económicos, por lo tanto, incidir en cambios conductuales requiere de mayores tiempos para visualizar cambios. Sin embargo, el CIED en acompañamiento a las beneficiarias del Plan, presentaron avances significativos. Guzmán (2015) señala los siguientes:

- Creación de 2 Comités de Mujeres: (i) Comité de Mujeres La Voz de Antofañani y (ii) Comité de Mujeres San Juan de Machacmarca, ambos creados con los objetivos de promover la participación política de las mujeres de la asociación a nivel de espacios políticos mas no partidarios. Asimismo, lograr el empoderamiento de la mujer para fortalecer los espacios familiares como organizacionales, a través de la promoción de emprendimientos técnico-productivos.
- Las mujeres productoras identificaron que la elaboración de Bioles Orgánicos como guanos mejorados representan una oportunidad económica; el foco de la demanda se localizó en el ámbito de los distritos que conformaron MMQQ, donde pequeños/as productores/as de vienen incorporando buenas prácticas para la consolidación de una producción orgánica; por otro lado, la elaboración de

dichos productos se hace rentable cuando se maneja con cierta escala de producción, es por ello que las mujeres asociadas por cada Comité trabajarán dicha iniciativa, indicando que el Plan de Negocios formulado prevé además capacitación para la profundización en los procesos de producción de Bioles Orgánicos. Asimismo, el CIED –culminado el Plan- brindo continuidad a la iniciativa a través del financiamiento de PROCOMPITE, con el propósito de sostener el involucramiento de la mujer productora.

- Se desarrollaron alianzas estratégicas durante la implementación del Plan, destacando el apoyo del Centro de Emergencia Mujer - CEM local, el cual brindó asesoría para los talleres que requerían de una mayor especialización, así como de dinámicas complejas. También se forjó una alianza con el Municipio de Paucarcolla, vinculo que surgió a raíz como resultado de los avances reportados por la Asociación de Productores La Voz de Antofañani y su respectivo Comité de Mujeres, siendo la alcaldesa quien observó un avance significativo en el involucramiento de la mujer como agente político, ante ello, expresó su apoyo para la continuidad de determinadas actividades que sostengan los aprendizajes obtenidos.
- El Plan –bajo la ejecución del CIED- obtuvo 109 participaciones de mujeres, de las cuales 29 participaron en más del 50% del total de actividades ejecutadas; a su vez, fueron 4 mujeres que obtuvieron 80% de participación en las actividades desarrolladas, todas pertenecientes al Comité de Mujeres La Voz de Antofañani. Por otro lado, se trabajó con un total de 48 varones, 21 productores obtuvieron una participación mayor al 50%, de los cuales 2 participaron en la totalidad de actividades mientras 1 llegó a cumplir en el 83% de lo ejecutado. Estas 3 últimas personas -como en el caso de las mujeres productoras- pertenecen a la Asociación de Productores La Voz de Antofañani.

Del Plan de Implementación de Estrategias de Género, se puede concluir que los avances logrados por los productores/as estuvo ligado a contar con bases sólidas a nivel técnico, productivo, relaciones estables con el mercado y además tienen un enfoque que combina objetivos económicos con objetivos sociales, generando mejores condiciones para un buen desempeño de un proyecto con enfoque de género, en ese marco, la lección aprendida es contar con una estructura y/o áreas como responsables

cuya labor sea fue justamente generar condiciones con la base social, y a su vez vincularla con la actividad económicas principal de la quinua orgánica.

El Programa TECHNO LINKS dio relevancia a cómo los ingresos de cada unidad familiar no dependen exclusivamente del producto agrícola principal (en este caso, quinua orgánica), más bien, se complementan con actividades no agrícolas, cuya responsabilidad suele estar a cargo de la mujer productora; precisamente, este último ingreso no agrícola podría ser una estrategia que respondan a los bajos ingresos percibidos, es por ello que TECHNO LINKS se enfocó en contribuir a alentar el espíritu emprendedor así como generar capacidades en las mujeres –como protagonistas del cambio- para el desarrollo de negocios colectivos y/o individuales que sostengan la unidad productiva familiar.

4.1.3. Situación de la Quinua Orgánica en la región Puno

La importancia del cultivo de quinua ha crecido en los últimos años, debido a sus excelentes cualidades alimenticias (alto contenido en proteínas: 10,8%-19,2%, alta calidad de aminoácidos) (G.U, comunicación personal, 10 de junio de 2019) y tecnológicas (adaptabilidad del cultivo a diferentes climas y pisos ecológicos por su alta diversidad genética, resistencia a la sequía o tolerancia a la sal)³. Solo en el 2013 – Año Internacional de la Quinua- un 62% del área cosechada corresponde a Bolivia, un 37% al Perú y 1% a Ecuador, representando alrededor del 90% de la producción mundial⁴.

En el país, las áreas cultivadas de quinua han ido aumentando de “manera sostenida, de 29 mil hectáreas el 2005, a 38 mil el 2011, a 47 mil el 2013 y a 68 mil hectáreas el 2014 (43% de crecimiento)” (MINAGRI, 2015, p.5); el proceso de crecimiento del cultivo de quinua obedece al incremento de la demanda en el mercado internacional, dándose el caso que en el 2012 se exportó 10,4 mil toneladas, el 2013 “la exportación aumenta a 18,3 mil toneladas (76% aumento) y el 2014 se registró la cifra de 36,3 mil toneladas (98% de incremento respecto al 2013)” (MINAGRI, 2015, p.26). En general, las exportaciones en el lapso del período 2010 al 2014 han mostrado un crecimiento promedio anual de 66%.

³ Por su contribución a la seguridad alimentaria y valor nutricional, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el 2013 como el Año Internacional de la Quinua.

⁴ Ministerio de Agricultura - DEEIA. Quinua Peruana. Situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional al 2015. Lima, julio del 2015.

La región Puno concentró -en promedio- el 80% de la producción nacional hasta el 2011; en algunos años, representó el 85% del total producido (2005). A partir del 2012, su participación disminuyó, a 56,2% el 2013 y 31,6% el 2014; también el volumen de producción de Puno disminuyó, aunque en menor proporción, recuperándose el 2014, en 23,2% (36,1 mil toneladas), esto como resultado del surgimiento de otras zonas de producción. Principalmente, la producción de quinua se concentra en las provincias de Azangaro, El Collao, Chucuito, Puno y San Román, las cuales en conjunto producen el 81% del total regional (MINAGRI, 2015).

En el primer eslabón de la cadena productiva, participan pequeños agricultores de menores ingresos, con bajo poder de negociación. Persiste una débil capacidad de gestión productiva, como resultando de no aplicar completamente buenas prácticas agrícolas (tecnologías), así como tampoco utilizar semilla de calidad y certificada, lo que afecta los rendimientos, siendo el rendimiento promedio de 900 kg/ha, mientras que en otras zonas de condiciones similares se obtiene hasta 1,200kg/ha. No disponen de servicios técnicos sostenidos y la mano de obra es escasa dado que existen otras alternativas de empleo más atractivas –como la minería, muchas veces informal-, por otro lado, el acceso al financiamiento para adquisición de maquinaria y equipos, a servicios de maquinaria agrícola y centros de acopio para el manejo de inventarios⁵ se mantienen limitados, dado que los/as productores/as no son sujetos de crédito y ello no facilita su inversión para la obtención de nuevas tecnologías (G.U, comunicación personal, 10 de junio de 2019).

Hay un fuerte grado de involucramiento de la mujer productora en el campo, sin embargo, a diferencia del varón, su rol sigue siendo de acompañamiento más no llega a liderar la conducción de la unidad productiva. La mujer realiza una serie de actividades complementarias, esta situación ha permitido identificar aptitudes de emprendimiento entre mujeres líderes de sus comités y/o asociaciones de productores/as. Entre las oportunidades identificadas, las mujeres productoras de manera organizada - a través de los comités de mujeres y/o dentro de sus asociaciones - vienen elaborando bioles⁶, una opción de fertilización natural para los cultivos de quinua (G.U, comunicación personal, 10 de junio de 2019).

⁵ Esto facilitaría vender la cosecha en los periodos de mejores precios.

⁶ Se elabora por la descomposición y /o fermentación aeróbica de diversos materiales orgánicos (animal y/o vegetal) y minerales. De esta fermentación resulta un residuo líquido y otro sólido. El residuo líquido es usado como abono foliar y preventivo natural de plagas y enfermedades, y la parte sólida se usa incorporándolo al suelo directamente.

Los niveles de asociatividad empresarial son bajos, lo cual genera una oferta de quinua de diferentes calidades y dispersa, no muy cotizada por las empresas exportadoras⁷. La oferta de productos es poco diversificada, principalmente se exporta como quinua perlada⁸, muy poco procesada en hojuelas y harinas. La capacidad agroindustrial de Puno es pequeña, 6 empresas procesan el 95% de la producción local, el 5% restante es producido como hojuelas quinua avena, con bajo nivel de transformación primaria. Asimismo, la oferta no necesariamente cumple las exigencias de calidad, sanidad y estandarización, así como tampoco cuenta con los sellos comerciales necesarios para ingresar al mercado *retail* nacional (cadenas de supermercados) (G.U, comunicación personal, 10 de junio de 2019).

La cadena productiva de la quinua es incipiente y compleja por la alta intermediación y dispersión de la producción agrícola. Los agentes económicos que tienen poder de mercado son los comerciantes mayoristas de Juliaca, quienes controlan el mercado. Lo cual ocasiona dispersión de precios y una brecha significativa entre el precio que recibe el productor y los precios al consumidor nacional y de exportación. El año 2009, el precio al productor fue de S/. 3.5/kg, mientras el precio de exportación alcanzó la cifra de S/. 8.6/kg y al consumidor nacional de S/. 9.6/kg, dicha brecha -por mayor demanda- en los siguientes años se profundizó; de manera que, a fines del año 2014, el productor recibió un precio de S/. 5.6/kg, mientras que el precio de exportación fue de S/. 15/kg y al consumidor de S/. 16/kg⁹ (G.U, comunicación personal, 10 de junio de 2019).

La capacidad institucional del Gobierno Regional de Puno - GOREPUNO es débil, identificándose –desde la percepción de los pequeños/as productores/as- que La Mesa Técnica de la Quinua y promovida por el GOREPUNO, no ha logrado incidir en el desarrollo del sector agrícola; su acción principal ha sido promover -con limitaciones- la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica para los productores, pero sin orientación estratégica para el desarrollo de la competitividad de la cadena productiva de quinua.

A continuación, en la Figura 3, se presenta el siguiente árbol de problemas que sistematiza los hallazgos mencionados respecto a los problemas identificados asociados a la cadena de valor de la quinua.

⁷ Se mezcla quinua convencional proveniente de otras regiones del país para hacer volumen y vender como quinua orgánica de exportación.

⁸ Grano de quinua descascarado y lavado, de aspecto brillante; de 1.5 mm de diámetro en promedio, con humedad que no excede el 0.2% de saponina y libre de impurezas.

⁹ Datos obtenidos de Ministerio de Agricultura-DGESEP-DEA, SUNAT/Global Trade y FAOSTAT.

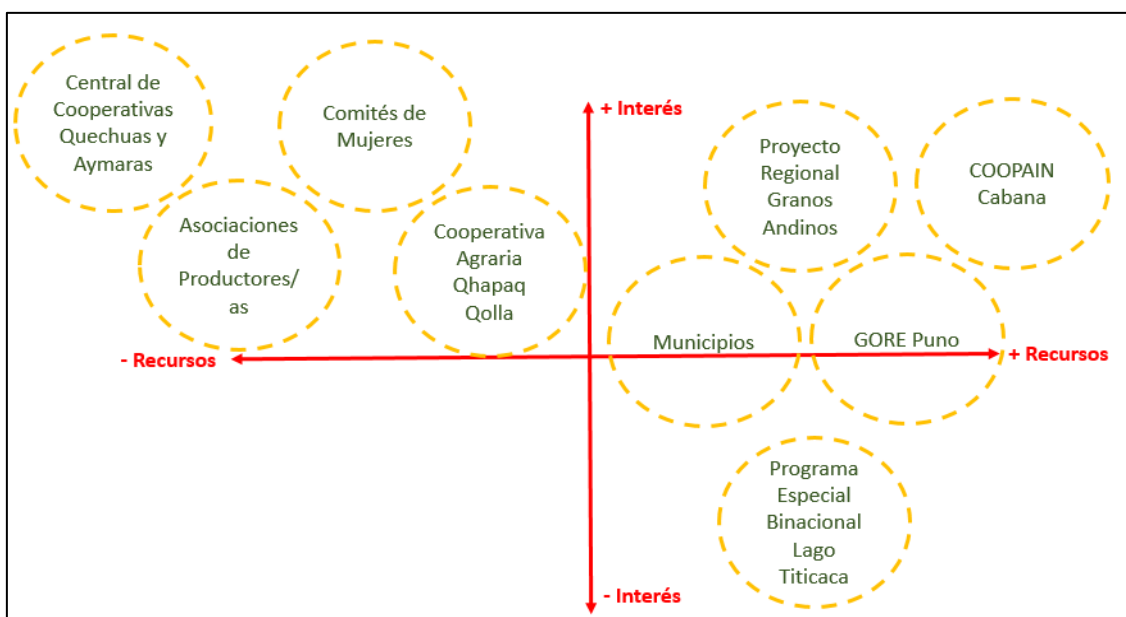
Figura 3: Árbol de problemas de la cadena de valor de la quinua orgánica



Elaboración propia.

De acuerdo con el trabajo de campo llevado a cabo en junio del 2019 se identificaron actores públicos y privados que inciden actualmente en la cadena de valor de la quinua orgánica en el ámbito geográfico de la Cooperativa Agraria Qhapaq Qolla; el siguiente gráfico los detalla de acuerdo con el grado de interés y recursos con los que cuenta cada agente, determinando ello, su nivel de incidencia en la cadena.

Figura 4: Mapa de Actores por nivel de incidencia en la cadena de valor de la quinua orgánica



Elaboración propia.

En el cuadrante de los actores que muestran mayor interés y cuentan con más recursos respecto al resto, se encuentra el Proyecto Regional Granos Andinos y la Cooperativa Agroindustrial Cabana – COOPAIN CABANA, ambos agentes muestran un interés real por la consolidación del sistema productivo regional de quinua orgánica, mientras que los Municipios y el GORE Puno a pesar de contar con una intención declarada a través de políticas públicas que incentivan la competitividad y el desarrollo rural – específicamente dirigido a cultivos nativos como la quinua-, ello no se ve reflejado en la práctica, esto como resultado de la percepción de productores y mujeres productoras que no identificaron ningún aliado público en el apoyo para el buen desempeño de sus actividades económicas.

Respecto al cuadrante de actores con recursos pero con menor interés, se observa el Programa Especial Binacional Lago Titicaca - PEBLT, una iniciativa que fomenta el uso y manejo sostenible de los recursos naturales a través de una serie de actividades

estratégicas vinculadas y/o asociadas al desarrollo competitivo de la cuenca del lago Titicaca; dicha iniciativa fue identificada en tanto las mujeres productoras mencionaron que han participado en una serie de talleres para el desarrollo de valor agregado a la quinua orgánica. En ese orden, a pesar de que la concepción del PEBLT no priorice la atención de los/as productores/as de quinua, en la práctica si muestran involucramiento, específicamente con las mujeres productoras.

Por último, en el cuadrante de actores con gran interés, pero con bajos recursos, identificamos principalmente a todas las organizaciones de base productiva, conformadas por productores y mujeres productoras con recursos limitados. Para el caso de las unidades productivas señaladas, la producción de quinua es la segunda fuente principal de ingresos, no habiéndose logrado consolidar por el bajo rendimiento del cultivo en campo y la débil capacidad de los/as productores/as al momento de negociar su producción. Por otro lado, es necesario destacar el alto grado de involucramiento de la mujer en la producción de quinua y en otras actividades económicas propias de cada unidad familiar, dándose el caso que muchas de ellas se organizan en Comités de Mujeres para el trabajo comunitario de otras actividades que permitan generar mayores ingresos para sus familias.

4.2. Análisis Hallazgos de Trabajo de Campo

4.2.1. Hallazgos Trabajo de Campo (junio 2019)

La primera visita a campo no solo fue para validar y/o corregir los instrumentos de recolección de información, también significó hacer un primer levantamiento de información sobre la sostenibilidad de los resultados del Programa TECHNO LINKS, así como mapear la situación de la quinua orgánica en las provincias de Puno y San Román; para el caso de la primera intervención técnico – productiva del Programa, el objetivo fue del Plan de Negocio fue mejorar la productividad y el nivel de calidad en la producción de quinua, a través de la provisión de tecnología adaptativa dirigida a segar, trillar y seleccionar quinua, implementándose maquinaria tal como: Segadora, Venteadora, Trilladora y Seleccionadora; asimismo, la disposición de tecnología sería complementada con la transferencia de buenas prácticas agrícolas (Guzmán, 2014). En ese orden, se decidió establecer 4 centros de servicios en puntos geográficos accesibles a los 6 distritos (Tiquillaca, Vilque, Mañazo, Atuncolla, Paucarcolla en la Provincia de Puno y el distrito de Cabana en la Provincia de San Román). De acuerdo a lo conversado

con el Director del CIED, los 4 centros de servicio aún siguen en pie y la maquinaria sigue siendo utilizada, dándose mantenimiento de forma periódica y así evitar su deterioro; en algunos casos, los productores y mujeres productoras de la comunidad son responsables del mantenimiento, el cual es financiado a través de los ingresos por los pagos obtenidos por el uso de la maquinaria (por ejemplo s/.1 o s/.2 soles por cada arroba¹⁰ de quinua a trabajar), en otros casos, la municipalidad del distrito se ha vuelto responsable de los centros de servicio. Respecto a las buenas prácticas agrícolas, las mujeres productoras con las que pude reunirme, reconocen las técnicas necesarias para sostener la certificación orgánica, sin embargo, se observa que no necesariamente aplican lo aprendido dado que involucra una mayor inversión que no logra recuperarse del todo una vez vendida la producción final de quinua; asimismo, se observa que si bien es cierto las buenas prácticas como labores culturales son necesarias, los esfuerzos pueden ser en vano en tanto no se cuentan con centros de acopio adecuados para así resguardar la quinua trabajada de las bajas temperaturas o lluvias repentinas, principalmente.

El problema de no contar con la suficiente inversión y el no contar con los resultados esperados (principalmente en términos económicos), ha motivado que la quinua pase a un segundo plano frente a otras actividades productivas que generan mayores ingresos, tales como la extracción de leche para la producción de lácteos, ganadería y otros cultivos tales como la papa y cebada que son vendidos en el mercado local. Dicho hallazgo reafirma la necesidad de articular esfuerzos y capacidades en orden de contar con un modelo territorial para el desarrollo de la quinua, y así devolverle la categoría de cultivo y/o actividad principal de la región, considerando los atributos y el potencial del territorio.

Un aspecto relevante y mencionado en cada conversación/entrevista fue el carácter comercial; la débil articulación a aliados estratégicos que permitan la consolidación de la quinua orgánica es un problema que pasa desde el bajo posicionamiento de la Cooperativa Qhapaq Qolla hasta las políticas manejadas por la región Puno. Primero, el contar con certificación orgánica no es suficiente dado que la cadena de valor de la quinua cuenta con varios intermediarios, conllevando a que el precio pagado al productor/a sea bajo y no justifique la inversión realizada; si la Cooperativa tuviese la capacidad de negociar sus propios contratos comerciales, los ingresos de los

¹⁰ Una arroba equivale a aproximadamente 12 kg, según datos recogidos en campo.

productores/as no solo serían sostenibles, también se incrementarían. Sin embargo, la articulación comercial también pasa por la incidencia política, esto es, la despreocupación del Gobierno Regional frente a su rol de capitalizar las capacidades productivas de la región, en este caso de la quinua como cultivo característico del territorio. Si el Gobierno no cumple su rol de articulador, así como de promotor, entonces queda en manos de los productores/as negociar sus propios contratos, lo cual no ha llevado necesariamente a experiencias exitosas, por el contrario, ha fortalecido la red de intermediarios que prioriza la compra en campo para el mercado local/nacional en vez de contratos de exportación que podrían posicionar y fortalecer la cadena de la quinua.

Respecto a la segunda intervención del Programa TECHNO LINKS, el objetivo fue elaborar estrategias de género para 4 organizaciones de Perú seleccionadas en la primera intervención del Programa, a fin de: (i) ampliar el análisis de género vigente en el país y ii) desarrollar una estrategia integral de género (incluidas las estrategias de género e intervenciones apropiadas) que ayudará a asegurar impactos igualdad de mujeres y hombres, considerando el modelo de negocio agrícola, su experiencia y el contexto de cada organización seleccionada. En ese marco, se conversó abiertamente con las mujeres productoras sobre lo que recordaban de la experiencia y como hasta el día de hoy combinan lo aprehendido con sus actividades diarias –tanto productivas como familiares y/o comunitarias-, identificándose algunos hallazgos relevantes, tales como la continuidad de los Comités de Mujeres en los distritos de Paucarcolla y Tiquillaca, asimismo, próximamente se piensa constituir un Comité de Mujeres que sea parte de la organización de la Cooperativa Qhapaq Qolla. Por otro lado, las mujeres han seguido ocupando cargos políticos, destacando su participación en las Asambleas de la Cooperativa y Asociaciones de Productores/as en cargos de tesorería, vocal, fiscal y presidencia; mientras que, en el marco de sus comunidades, se identifica a productoras miembros de la APAFA (colegios) y responsables de los vasos de leche y/o comedores. Dicho hallazgo es relevante dado que refleja el protagonismo de la mujer productora no solo en las actividades en campo, también dentro de su comunidad, sin dejar de lado sus responsabilidades dentro de la unidad familiar; la construcción de los roles es relevante en la investigación dado que refleja la multidimensionalidad en las responsabilidades la mujer productora y como ello contribuye a su capacidad emprendedora, en ese orden, el modelo de desarrollo territorial que se busca lograr a través de esta investigación deberá integrar dicha dimensionalidad y capacidades,

llevándolas hacia oportunidades para el desarrollo, asociadas a la cadena de valor de quinua en la región Puno.

4.2.2. Hallazgos Trabajo de Campo (octubre 2019)

Para la segunda visita a campo, se corrigió las entrevistas semi estructuradas y -basado en el primer trabajo de campo- se decidió entrevistas de 10 a 15 mujeres productoras que sean reconocidas como lideresas y/o ocupen cargos representativos en sus distritos. Se logró entrevistar a 10 mujeres productoras de quinua, cuyo perfil corresponde a edades entre 35 y 70 años, observándose que -salvo 1 mujer, de 35 años- la mayoría supera los 41 años; en cuanto al grado de instrucción, prevalece la secundaria completa, identificándose un caso en el cual completó estudios técnicos superiores. En cuanto al número de hijos, salvo dos casos de mujeres que no son madres, el resto cuenta con un promedio de 2 a 3 hijos, encontrándose un caso donde se cuenta con 7 hijos. Las mujeres expresan que cumplen labores de agricultura, artesanía o de representación política, sin embargo, a esas responsabilidades siempre agregan que se dedican también a su hogar, otorgándole relevancia al trabajo doméstico tanto como el productivo y/o comunitario.

A continuación, se desarrollará los principales roles de la mujer en la cadena productiva de la quinua, destacando sus emprendimientos como propuestas económicas y políticas (ver Anexo D).

4.2.2.1. Etapa de Producción

De las 10 mujeres productoras entrevistadas, 7 cuentan con campos semilleros, dada la relevancia de contar con semilla para sostener la producción orgánica de la quinua; cada productora expresa que trabaja sus campos semilleros, específicamente, la parte de selección (semilla y panoja) y de mantenimiento, asimismo, los principales problemas que ellas perciben en el desarrollo de sus actividades están vinculados al débil conocimiento sobre el cuidado del cultivo frente a climas extremos, tales como heladas, granizados e inclusive sequías.

En cuanto a los campos de quinua, las mujeres entrevistadas son propietarias de sus campos de cultivo, principalmente por herencia familiar o adquiridos en conjunto con su esposo y/o conviviente; el promedio de expansión del área de cultivo es de ½ hectárea,

la cual está dirigida no solo a la producción de quinua, usualmente se aplica la rotación de cultivos, esto es, trabajar la tierra en diferentes momentos por cada cultivo, que podría ser: quinua, cebada, avena, papa, principalmente.

Durante la etapa de producción de la quinua, las mujeres productoras explican que están involucradas en todo el proceso, inclusive aquellas actividades que requieren de un uso mayor de fuerza física, dado que cuentan con la maquinaria/tecnología necesaria (provista principalmente por los Centros de Servicios, instaurados desde el Programa TECHNO LINKS, ver Anexo B). Cabe destacar que constantemente mencionan que sus labores son de compañía a sus esposos y/o convivientes, considerando que son los productores quienes principalmente se dedican a la agricultura, mientras que las mujeres deben dividir sus tiempos con sus demás responsabilidades, tales como el cuidado el hogar, atención de los/as niños/as, así como a personas mayores, principalmente. Las entrevistadas destacan su participación en:

Tabla 5: Actividades realizadas por mujeres productoras

Etapa Productiva	Actividades realizadas por Mujeres Productoras
Siembra	Preparación del Terreno – Abonamiento (emplean Bioles Orgánicas o Mochilas Fumigadoras, preparadas naturalmente: Agua hervida con Cal) - Derrama de Quinua – Boleo; se puede utilizar yunta o tractor para zurcar, dependiendo de la disponibilidad del tractor.
Labores Culturales	Deshierbo – Técnicas para ahuyentar palomas: espantapájaros o plástico para cubrir cultivo. Casi todo es manual en esta etapa y el rol de la mujer es fundamental.
Cosecha	Cortar con segadora – Veteado – Trillado, se emplean máquinas para ello.

Elaboración propia.

La mayoría de las actividades se realizan manualmente, para lo cual se contratan peones de la zona, siendo la mujer quien también comparte esta responsabilidad. Respecto al uso de la maquinaria, se cuenta aún con los Centros de Servicio provistos por el Programa TECHNO LINKS. Las mujeres productoras expresan que han sido capacitadas en las labores que realizan, específicamente recuerdan las visitas técnicas del Programa Nacional de Innovación Agraria – PNIA, así como del CIED, organización que ha ejecutado varios proyectos técnicos productivos en la zona, incluyendo el Plan de Negocios del Programa TECHNO LINKS.

4.2.2.2. Etapa de Transformación

Las mujeres entrevistadas identifican de 2 a 3 productos elaborados como resultado de la transformación de la quinua, destacando los siguientes: galletas, mazamorra, tortas y panetón; asimismo, expresan que saben preparar algunos tales como: mazamorra, torta, galletas, panetón, sopa de quinua y arroz, y chaufa de quinua, principalmente. Cabe destacar que la mayoría de los productos preparados en base a quinua están destinados al consumo familiar y una pequeña proporción a ser vendidos en ferias locales y/o dentro de la provincia o región, dado que no cuentan con apoyo para aumentar los volúmenes de producción, así como tampoco cuentan con los sellos comerciales necesarios para elevar sus productos.

Durante el trabajo de campo, se identificó la clara presencia del Programa Especial Binacional Lago Titicaca – PEBLT, una iniciativa que fomenta el uso y manejo sostenible de los recursos naturales a través de una serie de actividades estratégicas vinculadas y/o asociadas al desarrollo competitivo de la cuenca del lago Titicaca, y que a su vez viene capacitando a las mujeres productoras en otorgarle valor agregado a sus cultivos, en este caso, la quinua orgánica. Justamente, se realizan convocatorias para que visiten la planta del Programa y reciban capacitaciones teóricas como prácticas; algunas de las mujeres entrevistadas expresaron que no pudieron asistir a todas las convocatorias dado los tiempos y por la distancia, sin embargo, es notable el entusiasmo frente a la posibilidad de hacer algo diferente.

Entre las ideas de emprendimiento, se destaca la posibilidad de realizar ferias con mayor continuidad para así exponer sus productos elaborados, así como también innovar en platos típicos y realizar concursos con el propósito de alentar a más mujeres a participar. Cabe destacar que las mujeres entrevistadas reconocieron que la quinua tiene un valor nutricional bastante alto y a través de la innovación de platos se podría combatir la anemia que aqueja a varios/as niños/as de los distritos aledaños; sin embargo, los municipios y/o programas sociales aún no vinculan el potencial del cultivo con la capacidad de las mujeres productoras, encontrándose ahí una oportunidad de mercado significativa.

4.2.2.3. Etapa de Comercialización

La mayoría de entrevistadas son responsables de comercializar la quinua que producen, salvo aquellas que cultivan únicamente para el consumo familiar; el precio de la arroba de quinua oscila entre 65 y 80 soles, siendo los canales de comercialización priorizados: Cooperativa Qhapaq Qolla, Compradores Locales y el Mercado de Puno. En cuanto a la Cooperativa, con el objetivo de que las mujeres den prioridad a venderles sus producción, ofrecen un mayor precio (75 – 80 soles) por arroba, sin embargo, las mujeres productoras expresan que los pagos de la Cooperativa llegan usualmente tarde, ante ello, prefieren venderles a compradores locales que vienen de otras Cooperativas aledañas, aquellas que cuentan con contratos comerciales sólidos y disponen de capacidad de pago, sin embargo, la intermediación abarata el precio de la quinua en campo, llegando a bajar el precio hasta 60 soles, por debajo del precio establecido por el mercado. Una última alternativa de venta es directa al Mercado de Puno, al cual asisten algunas productoras y venden directamente su producción; para este el precio es variable y el ingreso de la productora podría verse disminuido por los costos de traslado que involucra los largos recorridos hasta la ciudad de Puno.

4.2.2.4. Actividades de la Comunidad

Se identificaron cargos directivos y/o comunitarios desempeñados por las mujeres productoras de quinua entrevistadas, destacando los siguientes:

Tabla 6: Cargos Directivos y/o Comunitarios de las mujeres productoras entrevistadas

Cargo	Responsabilidades
Secretaria (Comunidad)	Monitorear asistencia a reuniones, asambleas, enviar oficios.
Delegada (Asociación)	Informar capacitaciones y reuniones, convocar y ver que estén todos presentes. El presidente es el que organiza todo, ella es la que convoca.
Tesorera (Comunidad)	Cobrar cuotas a algunas asociadas/os. Llevar cuentas en qué se gastó o qué compras se hizo.
Delegada (Comunidad) - Juez de Paz (Distrito)	Como delegada coordina con los miembros de la comunidad; como Juez de Paz, recibe conciliaciones, constatar algunos hechos policiales, es la representación del poder judicial.
Presidenta (Comunidad)	Gestionar acciones para el bien de la comunidad: arreglo de carreteras o calaminas para techos, entre otros.
Lidera el vaso de leche (Comunidad)	Apoyando al Municipio, distribuye leche con quinua.

Cargo	Responsabilidades
Fiscal de la (Comunidad)	Verificación de la situación de los/as compañeros/as en la comunidad; uso de los equipos que presten; observar que no malversen fondos.
Vocal (Asociación)	Apoyar en todas las actividades al presidente; convocar a todos/as a las reuniones, asegurarse que asistan.

De acuerdo con lo conversado con las entrevistadas, las mujeres –en su mayoría- son responsables de varias actividades dentro de la comunidad y/o asociación, así cuentan con cargos directivos y/o ejerzan liderazgo frente a los demás miembros de su comunidad. La prestación de servicios a través de sus cargos no ha significado que disminuyan sus responsabilidades en los espacios productivos y/o familiares, por el contrario, distribuyen sus tiempos para cada uno de los roles que hemos destacado en las actividades técnico – productivas. Por otro lado, algunas entrevistadas manifiestan que varios hombres se ausentan de reuniones y/o convocatorias importantes, lo cual perjudica la toma de decisiones y debilita la unión entre los miembros de las asociaciones y/o comunidad.

En cuanto a la identificación de espacios conformados por mujeres, se observa que en Mañazo no existe alguno, sin embargo, las mujeres productoras expresan que sí es necesario por varias razones, tales como: (i) posibilidad de trabajar emprendimientos organizados por mujeres, (ii) significaría el reconocimiento de sus derechos tan igual que los hombres y (iii) representaría una oportunidad de trabajar en un espacio que no sea invadido por hombres y así podrían tener mayor confianza.

4.2.2.5. Actividades Secundarias

Usualmente las áreas de cultivo se trabajan bajo el mecanismo de rotación agrícola, con ello, la quinua comparte y/o rota con otros productos, tales como: Habas, Avena, Cebada y Papa, principalmente. Otra actividad secundaria que viene tomando posicionamiento en los ingresos familiares es la ganadería, precisamente, la extracción de leche del ganado vacuno para la venta a plantas procesadoras de lácteos; la venta de leche es una actividad que puede rendir diariamente y dado que le genera liquidez al pequeño/a productor/a, se viene priorizando la actividad ganadera. No obstante, el pago por litro de leche se mantiene, pagándose 1 sol por litro comprado, lo cual refleja un aprovechamiento de las condiciones de pobreza de las unidades productivas familiares por parte de las plantas de lácteos distribuidas en la región.

Motivadas por la posibilidad de generar mejores ingresos, las mujeres productoras entrevistadas expresaron que les gustaría recibir capacitaciones sobre temas de ganadería vacuna, con el propósito de lograr el mejoramiento de su ganado. Paralelamente, las mujeres también solicitan asistencia técnica en otras actividades, ya sea transformación de la quinua orgánica e inclusive artesanía; la demanda de capacitaciones responde a la necesidad de generar mayores ingresos para el sustento de la canasta básica familiar, urgencia que normalmente es administrada y/o de preocupación permanente de las mujeres productoras, más que de los hombres, quienes usualmente se dedican a una sola actividad económica por vez.



Conclusiones

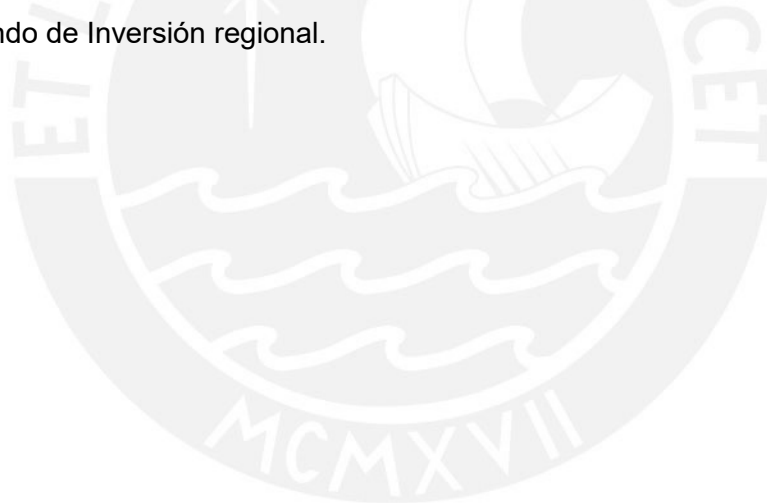
1. La quinua representa uno de los cultivos más significativos del país, ubicando al Perú como uno de los primeros productores a nivel mundial, con exportaciones cercanas a las 42 000 toneladas métricas, siendo Puno una de las regiones con mayor producción a nivel nacional, registrando 77 652 toneladas producidas solo en el 2016. Dada su relevancia, la quinua está articulada a la política nacional, a través del Plan Estratégico de los Granos Andinos al 2021, asimismo, el desarrollo productivo sostenible de la quinua es contemplado en el Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021 de la región Puno, instaurándose una Mesa Técnica como mecanismo de monitoreo técnico regional.
2. A pesar de su relevancia nacional en términos económicos y productivos, la cadena productiva de la quinua orgánica aún se mantiene incipiente; mientras persista la dispersión de calidades del producto sumado a la intermediación en la compra, no se generarán condiciones favorables para la pequeña agricultura del cultivo, estancando los pequeños avances técnicos productivos que se han ido dando en el territorio. Asimismo, permanece la baja incidencia del Gobierno Regional de Puno, lo cual limita el control real de la producción orgánica y/o de las negociaciones en campo, es así como la acción pública pierde potencial, a pesar de tratarse de un cultivo representativo a nivel nacional.
3. Entre los programas que se desarrollaron en la región con el propósito de impulsar la competitividad de la quinua, se identifica al Programa TECHNO LINKS, objeto del presente estudio de caso, aquel que a través del modelo de negocio propuesto contribuyó en la articulación de actores que permitieron el despegue técnico y comercial de la quinua orgánica, asimismo, identificó el involucramiento de la mujer productora, cuyo liderazgo permitió la sostenibilidad del cultivo de quinua a través de diversas acciones que buscan diversificar la cadena de valor, y que a la fecha aún mantienen vigencia, como el caso de la producción de bioles orgánicos. Con la segunda intervención del Programa, la participación de la mujer productora se consolidó a través de Planes de Negocio que fortalecieron la autonomía económica, así como también visibilizaron sus liderazgos comunitarios.
4. El trabajo de campo para la presente investigación resultó favorable para el reconocimiento de los roles de la mujer productora, recalcándose la identificación de

potenciales emprendimientos asociados a la transformación de la quinua orgánica (galletas, tortas, hojuelas, entre otros) y también la posibilidad de diversificar la oferta de productos de la unidad familiar, considerando a la ganadería como un ingreso sostenido que bien podría facilitar la liquidez económica familiar. Es por lo que se destaca la necesidad de generar capacidades en estas iniciativas, dado que a pesar de que no se trate de la quinua orgánica, igual involucra la sostenibilidad del modelo de finca familiar y con ello la perduración del cultivo de quinua.

5. Tomar el enfoque de género como marco teórico para el presente estudio de caso significó darle mayor relevancia al desempeño de la mujer productora en la cadena de valor de la quinua. A través de los conceptos de mujer rural y empoderamiento, la persistencia de desigualdades inter seccionales y el desarrollo del mercado laboral para el caso de la mujer productora que reproduce el trabajo productivo combinado reproductivo, se identificaron los matices de la participación de la mujer productora en cada eslabón de la cadena; en la etapa de producción, se destaca el desarrollo de campos semilleros que les permite poder trabajar sus campos de cultivos con insumos propios, asimismo, mencionaron como deben dividir sus trabajos entre el campo y las labores de cuidado, otorgándosele mayor protagonismo al productor. Respecto a la transformación del cultivo, las mujeres productoras demostraron conocimiento en la elaboración de productos derivados del cultivo tales como galletas, mazamorra, tortas y panetón, principalmente; dichas capacidades de preparación fueron adquiridas progresivamente desde su participación en el Programa TECHNO LINKS, mostrando interés en seguir capacitándose, así como en buscar oportunidades de asociarse para la comercialización de sus productos. Finalmente, en la etapa de comercialización de volúmenes de quinua, son las mujeres quienes son responsables mayoritariamente de la venta dirigida a la Cooperativa o al Mercado Regional, también se manifiesta la existencia de intermediarios. Paralelamente a su labor productiva, las mujeres productoras entrevistadas han ido asumiendo cargos directivos en sus comunidades, siendo reconocidas como lideresas por sus demás compañeras/os, así como también, vienen trabajando actividades secundarias tales como ganadería, artesanía y/o venta de cultivos menores como habas, avena, cebada y papa, con el propósito de generar mayor liquidez en sus unidades familiares productivas, teniendo una mirada multidimensional sobre cómo sostener el negocio agrícola familiar.

6. Desde la gerencia social se busca la articulación de actores públicos y privados con el propósito de lograr beneficios compartidos, en este caso, para el territorio; el presente trabajo apuesta por la convergencia entre la experiencia privada trabajada en conjunto con las mujeres productoras de quinua y la iniciativa política del Gobierno Regional de fortalecer la cadena de valor. En ese marco, la política sectorial de la región debe reorientarse hacia un nuevo modelo de negocio de la quinua orgánica, que incluya la experiencia y aprendizajes de las mujeres productoras beneficiarias del Programa TECHNO LINKS, específicamente, la oportunidad de diversificar la cadena productiva de la quinua.

7. En ese sentido, las alternativas de gobernanza territorial estarán asociadas no solo a la homogenización de la oferta productiva de quinua orgánica, también al desarrollo de iniciativas asociadas al cultivo, en tanto sean emprendimientos que sustenten la unidad productiva familiar. Se insiste en la estrategia de una Marca Territorial como parte de la acción público, en la cual el Gobierno Regional marque la pauta de desarrollo, generando incentivos a través del apalancamiento financiero de un Fondo de Inversión regional.



Recomendaciones

Alternativas para la Gobernanza Territorial: A partir de los hallazgos presentados en base a lo avanzado desde el Programa TECHNO LINKS, los trabajos de levantamiento de información en campo, así como los marcos de desarrollo presentados, se identifican las siguientes oportunidades:

1. Alto nivel de involucramiento de la mujer productora en la cadena de valor de la quinua, así como en las actividades complementarias y/o secundarias.
2. Identificación de liderazgos políticos y comunitarios entre las mujeres productoras pertenecientes a los distritos representativos de la provincia de Puno.
3. Oportunidad de desarrollo de emprendimientos asociados a los productos transformados derivados de la producción de quinua orgánica.
4. Oferta diversificada por cada unidad productiva familiar, destacando la quinua, ganadería (extracción de leche) y otros cultivos tales como: cebada, avena y papa, principalmente.
5. Disponibilidad de una Mesa Técnica de Quinua en el Gobierno Regional de Puno, así como de Centros de Servicios en la provincia de Puno, desarrollados desde el Programa TECHNO LINKS.

De acuerdo con Gallicchio (2019), la gobernanza territorial explica la gestión entre actores públicos, privados y comunitarios hacia procesos de desarrollo económico considerados prioritarios en el territorio; asimismo, se hace referencia a los mecanismos de asociación entre actores productivos e institucionales de un territorio, así como a los instrumentos que se constituyen bajo cada modalidad asociativa. Cabe destacar, que entre las características que definen el concepto de gobernanza están: (i) el territorio debe ser considerado un bien colectivo para lo cual se construirán bienes y servicios compartidos, (ii) es necesario identificar y valorizar los atributos característicos del territorio y (iii) generar acciones colectivas y específicas en orden de constituir el capital social del territorio.

En base a las oportunidades presentadas, la intención de esta investigación es proponer alternativas que permitan una mejora en la competitividad territorial de la región, considerando no solo las ventajas de la cadena productiva de la quinua, también el potencial y capacidades que vienen desarrollando las mujeres productoras, todo ello

articulado a la voluntad política regional como la intención de los actores públicos y privados a consolidar la oferta de la quinua orgánica en la región; a continuación se desarrollan alternativas para la gobernanza territorial.

- **Alternativa 1: Desarrollo de capacidades y articulación al mercado desde la acción pública**

En ese orden, la Propuesta para el desarrollo competitivo de la quinua como estrategia para la gobernanza territorial estará orientada al fortalecimiento de la base productiva desde iniciativas sostenibles sumado a un componente comercial que agrupe la oferta del sector pero que también signifique un instrumento de ordenamiento regional para la quinua orgánica, dicha herramienta será la conformación de una Marca Territorial, administrada inicialmente por el GORE Puno en alianza con las organizaciones de base que cumplan con los estándares establecidos para la obtención del sello comercial.

Para ello se proponen 3 Componentes claves, trabajados y diseñados en conjunto con el director del Centro de Investigación, Educación y Desarrollo – CIED Puno, quien acompañó el trabajo de campo, así como apoyó en la propuesta técnica productivo; a continuación, mencionamos los Componentes (CIED, 2014):

- **Componente I: Adecuado sistema de producción sostenible**

Actividad 1: Implementación de un Sistema de capacitación para el manejo sostenible de quinua orgánica certificada: orientado a la formación de técnicos y facilitadores mediante la metodología de Escuela de Campo de Agricultores – ECAs, en buenas prácticas agrícolas - BPA según normas de certificación orgánica y selección de plantas de las variedades que posean mayor identidad genética.

Actividad 2: Oportuna asistencia técnica para los productores de quinua orgánica: Las actividades están dirigidas a proporcionar conocimientos y orientación técnica especializada para la producción orgánica de semillas y producción de quinua orgánica para la exportación. Como parte de la asistencia técnica se realizará la identificación y selección de parcelas, diseño de un plan de protección contra las heladas (protección activa y pasiva), orientación e información para la adopción de nuevas tecnologías de manejo de agua, plan de

mejora de insumos orgánicos y manejo integrado de plagas/enfermedades así como producción de abono orgánico y bioles, cuyo desarrollo estará a cargo de las Asociaciones y/o cooperativas de productores/as, priorizando el involucramiento de mujeres productoras.

Actividad 3: Instalación de pilotos semilleros de quinua orgánica de Categoría Certificada (mantenimiento de identidad genética): Se ofrecerá capacitación para que productores/as instalen 4 pilotos semilleros con el objetivo de formar un fondo de semillas que asegure la producción sostenible de las siguientes campañas. La semilla adquirida será de Categoría Básica (mayor identidad genética), las variedades de semilla de los 4 pilotos serán las de mayor rendimiento potencial: Quinua Roja (INIA 415 – Pasankalla) y Quinua Negra Collana, adaptables a la zona y demandadas por el mercado internacional por sus atributos proteicos. Los grupos de semilleros van ser identificados y seleccionados según el perfil asociativo de las organizaciones de segundo nivel, líderes/as en manejo de quinua orgánica, predios que cuenten con títulos de propiedad, características del suelo y aislamiento con otras variedades de quinua.

Actividad 4: Certificación Orgánica de Semillas (Categoría Certificada y Orgánica) y Campos de producción de quinua para exportación: El conjunto de actividades de asesoría y asistencia técnica especializada se orientan a lograr el ingreso a los programas de certificación orgánica exigidos por la empresa certificadora y países de destino. Como parte del proceso se ofrecerá asistencia técnica para la implementación del Sistema Interno de Control y la adecuación e implementación de un sistema de monitoreo permanente (AGROMONITOR) para realizar el seguimiento y control a la trazabilidad y el registro de información para la certificación de la producción.

Actividad 5: Manejo adecuado de post cosecha y calidad: Se ofrecerá el equipamiento de 4 unidades de post cosecha (trilla, clasificado, balanza, seleccionadora gravimétrica), cuya administración estarán a cargo de las cooperativas agrarias con la finalidad de brindar servicios para la producción de quinua: trillado y clasificado, bajo la premisa de asegurar una mejor presentación y calidad del producto.

➤ **Componente II: Fortalecimiento de Capacidades Socio empresariales**

Actividad 1: Implementación de escuelas de liderazgo y gestión de organizaciones: Se llevará a cabo un programa de desarrollo de capacidades dirigido a líderes y lideresas de las organizaciones de base, abordando los temas de buen gobierno cooperativo, gestión empresarial y comercial. También se ofrecerá asistencia técnica a directivos y técnicos de las asociaciones y Cooperativa Qhapaq Qolla para el desarrollo de iniciativas empresariales que propicien la consolidación y crecimiento de la cadena productiva de quinua orgánica, así como el manejo del Fondo de semillas de los Pilotos Semilleros.

Actividad 2: Desarrollo de capacidades empresariales de mujeres cooperativistas: Mediante actividades de capacitación y asistencia técnica a mujeres lideresas se propone desarrollar capacidades y habilidades empresariales para que participen de manera activa en la conducción de las organizaciones y desarrollo de emprendimientos; esto permitirá el desarrollo de su seguridad ontológica¹¹ en las actividades que realicen, pudiendo orientarlas hacia iniciativas personales y/o sus propias metas de manera autónoma.

Actividad 3: Desarrollo de módulos de liderazgo y empoderamiento de la mujer rural: aprovechando las aptitudes de liderazgo identificados en las mujeres productoras de quinua, se desarrollaron módulos que canalicen sus expectativas y deseos, así como también, se conformen espacios seguros para el diálogo entre mujeres productoras. Es prioritario que las mujeres identifiquen sus capacidades y potenciales fuera de los espacios comunes y usualmente conformados por hombres, de esta manera, el ejercicio de sus libertades con sus demás compañeras las hará sentir seguras y así ejercer sus liderazgos enfocados en fortalecer y/o reactivar la cadena de valor de la quinua orgánica.

➤ **Componente III: Articulación comercial**

Actividad 1: Instalación y desarrollo de la plataforma de concertación: Se ofrecerá asistencia técnica para la instalación y funcionamiento de una

¹¹ *Sentimiento de confianza generado en sí mismo y en las instituciones que representa.*

plataforma que reúna a los principales actores de la cadena productiva de quinua así como instituciones públicas y privadas para el establecimiento de una agenda de trabajo que propicie la formulación y ejecución de proyectos y otras iniciativas a través de alianzas estratégicas que busquen contribuir al desarrollo de la competitividad de la cadena productiva de quinua orgánica.

Actividad 2: Promoción de quinua orgánica de calidad: Las actividades de promoción comercial consistirán en el diseño de un sitio Web para la promoción del producto, la organización de festivales y concursos de gastronomía (preparación de platos en base a quinua orgánica) y de un concurso a nivel regional para la identificación de productos con valor agregado; principalmente, se buscará alentar la producción del cultivo, con el objetivo de consolidarlo como actividad económica principal en la región.

Actividad 3: Comercialización de quinua de calidad: Se brindará asistencia técnica para la implementación de normas asociadas a Marca Colectiva a fin de realizar su registro ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI; cabe destacar que la figura legal de Marca Territorial aún no existe en nuestro país, sin embargo, se propone conformar una Marca Colectiva que contenga un reglamento de uso, el cual exigirá una serie de estándares que busquen consolidar la oferta productiva de quinua orgánica.

Con los Componentes mencionados, nos alejamos del Proyecto de desarrollo productivo que suele aplicarse a los encadenamientos de valor en el país; por el contrario, la apuesta es por una Propuesta de fortalecimiento de la base productiva vinculado a una estrategia comercial que involucra actores del sector privado como público, esto con la premisa de ejecutar la voluntad pública de elevar la competitividad de la cadena de valor de la quinua.

- **Alternativa 2: Homogenización de la oferta productiva de quinua orgánica a través de la promoción de una Marca Territorial**

La estrategia de Marca Territorial va más allá de ser una iniciativa comercial, representa la posibilidad de homogenizar la oferta de quinua de la región Puno, a través del cumplimiento de estándares que busquen salvaguardar la sostenibilidad del medio

ambiente, la equidad y/o trabajo solidario entre géneros, el trabajo formal y justo, entre otras características demandadas por mercados especializados a nivel internacional. Asimismo, la Marca planteará atributos propios y únicos en la región, tales como las propiedades obtenidas por el cereal a raíz de su producción en altitud, valor diferencial a comparación de otras regiones en el país que producen quinua.

Se propone desarrollar una plataforma de concertación bajo la premisa de que la articulación de actores proponga, diseñe y administre la Marca Territorial; dichos actores serán organizaciones de la base productiva, actores privados técnicos y/o estratégicos, así como representantes del Gobierno Regional. Claro está, la plataforma deberá contar con representación de las mujeres productoras, aquellas cuyos liderazgos impulsan la continuidad de la producción de quinua orgánica.

Por último, se buscará fortalecer las capacidades e iniciativas que le otorguen valor agregado a la quinua orgánica, con el propósito de enmarcarlas también bajo el esquema de Marca Territorial. De esta manera, no solo se limita la producción a un nivel primario, también con miras al desarrollo de una industria sólida basada en un cultivo originario del país. Cabe destacar que será necesario considerar aquellos emprendimientos asociados a sostener el modelo de finca familiar, tales como ganadería, artesanía, entre otros, dado que dichas actividades económicas alimentan el circuito de generación de ingresos que finalmente sostienen también la inversión en la producción orgánica de la quinua.

- **Alternativa 3: Lanzamiento de un Fondo de Desarrollo Regional dirigido a inversiones asociadas a la quinua orgánica**

Uno de los principales desafíos al momento de implementar iniciativas como emprendimientos, es contar con mecanismos financieros adaptados a las características de la inversión como al perfil del solicitante. Precisamente este es el caso de los/as productores/as de quinua orgánica, quienes no necesariamente son sujetos de crédito al momento de solicitar financiamiento; actualmente el mercado financiero otorga tasas de interés elevadas dado que los clientes agrícolas no suelen tener un respaldo económico sólido, frente a ello, las instituciones financieras asumen el riesgo elevando las tasas de interés y cargos moratorios (Trivelli & Venero, 2007).

La presente alternativa está orientada a crear un Fondo de Desarrollo Regional acondicionado desde los principales recursos que recibe la región, siendo uno de ellos, el canon minero, por ejemplo. La reglamentación del Fondo de Desarrollo estaría asociada a inversiones vinculadas a la producción de quinua orgánica en el marco de conseguir la acreditación de Marca Territorial, esto es, las organizaciones de base podrán solicitar garantías del Fondo en tanto propongan planes de negocio vinculados a la quinua orgánica (desde transformación y actividades secundarias relacionadas al modelo de finca) asociadas a cumplir los estándares técnicos, sostenibles e inclusivos establecidos por la Marca Territorial.

En este marco, las mujeres tendrían una oportunidad para canalizar financiamiento dirigido a los emprendimientos que vienen trabajando vinculados a su producción de quinua, precisamente -tal como se ha identificado en el presente estudio- son las productoras quienes han diversificado la oferta de productos por unidad de producción familiar.

El fondo representaría un mecanismo de apalancamiento mediante el cual el/la pequeño/a productor/a organizado/a pueda solicitar financiamiento con menores tasas de interés dado que contaría con un respaldo fiduciario; de esta manera, el Gobierno Regional asume parte del riesgo en orden de promover las inversiones del territorio asociadas al cultivo representativo.

Referencias Bibliográficas

- Albuquerque, F., & Pérez Rozzi, S. (2013). *El Desarrollo Territorial: Enfoque, Contenido y Políticas*. Recuperado de <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- Babb, F. (2019). *El Lugar de las Mujeres Andinas - Retos para la Antropología Feminista Descolonial*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP)
- Bobadilla, P. (2005). La Gerencia Social en el Nuevo Siglo: una aproximación teórica. *Debates en Sociología*, (29), 111-139. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/view/7023>
- Boesten, J. (2018). Introducción. En *Desigualdades Interseccionales: Mujeres y Política social en el Perú 1990 - 2000* (pp. 21-47). Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).
- Centro de Investigación, Educación y Desarrollo [CIED]. (s.f.). Nosotros. Recuperado de <https://www.cied.org.pe/nosotros/#:~:text=Misi%C3%B3n,desarrollo%20econ%C3%B3mico%20social%20local%20sostenible>.
- Centro de Investigación, Educación y Desarrollo [CIED]. (2014). *Cultivo de Quinoa - Manual Técnico de Producción* (Manual Técnico).
- CODESPA (27 de enero de 2012). Seis fases para el análisis según el enfoque de cadena de valor [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.codespa.org/blog/2012/01/27/seis-fases-para-el-analisis-segn-el-enfoque-de-cadena-de-valor/>
- Decreto Supremo 054-2011-PCM. Decreto Supremo que aprueba el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Presidencia de la República del Perú (2011). Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/256/DS-054-2011-PCM.pdf>
- Decreto Supremo N° 009-2015-MINAGRI. Decreto Supremo que aprueba la Estrategia Nacional de Agricultura Familiar 2015-2021. Presidencia de la República del Perú (2015). Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/normas/decreto-supremo-que-aprueba-estrategia-nacional-agricultura-familiar-2015>

- Gallicchio, E. (2019). Alianzas y articulaciones territoriales para incidir en agencias globales. *Monografías*, (73), 33-39.
https://www.cidob.org/es/content/download/73379/2354672/version/5/file/33-40_ENRIQUE%20GALLICCHIO_CAST.pdf
- Gobierno Regional Puno (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2021*. Recuperado de https://www.regionpuno.gob.pe/descargas/presupuestoparticipativo/consolidado_plan_concertado_2021.pdf
- Guzmán, J. (2014). *Evaluación Final - Plan de Negocios Innovación y Transferencia Tecnológica para la Estandarización y Comercialización de la Quinoa* (Informe interno).
- Guzman, J. (2015). *Evaluación Final - Plan de Implementación de Estrategias de Género en 4 Negocios Agrícolas* (Informe interno).
- HELVETAS Swiss Intercooperation (2017). Una alternativa de desarrollo para las cadenas de quinoa y lácteos de la región Puno: Resultados y lecciones aprendidas del proyecto Microleasing [Archivo de video].
- HELVETAS Swiss Intercooperation (2019). *Mejora de la cadena de valor de la quinoa en Puno como modelo de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/03/fs-cadenaquinuaorganico.pdf>
- Lanegra, L. (2019). Gobernanza ambiental en Puno. En En C. Leyton, I. Lanegra, M. Burneo & A. Trelles (Eds.), *Puno en el siglo XXI: Desarrollo, Ambiente y Comunidades* (pp. 103-183). Lima: Asociación Servicios Educativos Rurales (SER).
- Ley N° 28983. Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28983.pdf>
- Ley N° 29029. Ley de Mancomunidad Municipal. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29029.pdf>

- Leyton, C. (2019). Puno: desarrollo y articulación en la macroregión sur. En C. Leyton, I. Lanegra, M. Burneo & A. Trelles (Eds.), *Puno en el siglo XXI: Desarrollo, Ambiente y Comunidades* (pp. 39-101). Lima: Asociación Servicios Educativos Rurales (SER).
- Mancomunidad Municipal (2014). *Plan de Desarrollo Concertado de la Mancomunidad Municipal de Qhapaq Qolla*. Recuperado de <http://portal.apci.gob.pe/noticias/Attach/Presentaciones/2015/FondoEstudios/21.%20Gore%20Puno/PDC%20MMQQ%20%20FINAL.%2003%20ABRIL.pdf>
- Mennonite Economic Development Associates [MEDA]. (2020). About. Recuperado de <https://www.meda.org/about/about-meda>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (7 de agosto de 2013). MINAGRI inaugura Encuentro Nacional de Granos Andinos. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/marco-legal/445-granos-andinos/notas-grano/9387-minagri-inaugura-encuentro-nacional-de-granos-andinos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Quinoa peruana: situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional al 2015* (Estudio Técnico N°1). Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/handle/MINAGRI/76>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Política Nacional Agraria*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>
- Olmos, M.A., & González, W. (2007). El concepto moderno de sustentabilidad. *Ciencia y Agricultura*, 10(1), 91-100. Recuperado de <http://www.sustentabilidad.uai.edu.ar/pdf/sde/UAI-SDS-100-002%20-%20Sustentabilidad.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f). Gobierno del Perú instala la Comisión Multisectorial del Año Internacional de la Quinoa 2013. Recuperado de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/229735/>
- Pensando Lima (18 de abril de 2011). Las mancomunidades municipales en el Perú. Recuperado de <https://pensandolima.wordpress.com/2011/04/18/las-mancomunidades-municipales-en-el->

peru/#:~:text=N%C2%BA046%2D2010%2DPCM.,ya%20con%2039%20manco
municipalidades%20inscritas.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (05 de enero de 2018). Mancomunidades Regionales y Municipales. Recuperado de <http://www.descentralizacion.gob.pe/index.php/2018/01/05/mancomunidades-regionales-y-municipales/#:~:text=Una%20Mancomunidad%20Municipal%2C%20es%20la,los%20servicios%20a%20los%20ciudadanos>.

Resolución Ejecutiva Regional N° 041-2005-PR-GR. Se aprobó la constitución del Comité Ejecutivo Regional Puno – CERX. Presidencia de la República del Perú (2005). Recuperado de <https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/resoluciones/phppleZYw.pdf>

Rico, M. (2009). *Lideresas para el Perú: Memorias de una Experiencia. Programa de Formación de Mujeres Líderes y Regionales*. Lima: Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán.

Trivelli, C., & Venero, H. (2007). *Banca de Desarrollo para el Agro: Experiencias en curso en América Latina*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

Anexos

Anexo A: Marco Lógico – Plan de Implementación de Estrategias de Género

Tabla A1: Marco Lógico

Propósito	Resultados por componente	Actividades para lograr cada resultados
<p style="text-align: center;">Componente 1: Establecimiento de un mecanismo para promover la equidad de género a nivel de los productores, organización y comunidad, con énfasis en la redistribución de labores domésticas y a nivel de la producción, que genere mayor autonomía en la mujer.</p>	<p>Resultado 1.1 Al menos el 30% de los beneficiarios reportan cambio en la distribución de labores domésticas y actividades de producción.</p>	1.1.1 Concientizar sobre la equidad de género hacia la población objetivo
	<p>Resultado 2.1.2 10% de los varones son concientizados sobre las funciones frecuentes en el hogar que antes no hacían.</p>	1.2.1 Mejorar las capacidades en las organizaciones en relación al enfoque de género
	<p>Resultado 3.1.3 3 personas entre directivos y equipo técnico de las organizaciones han contribuido a promover la participación activa de la mujer en las diferentes instancias de la organización.</p>	1.3.1. Mejorar las capacidades en la mujer y el varón en el desarrollo de las actividades económicas y labores domésticas
<p style="text-align: center;">Componente 2: Desarrollo de herramientas para la participación de la mujer en los espacios de toma de decisión en la organización como socia o esposa de socio.</p>	<p>Resultado 2.1 6 mujeres ocupan posiciones de toma de decisión de la organización y cuentan con capacidades organizacionales, de gestión empresarial y comercial. Estos espacios de decisión son: consejo directivo de la organización, secretarías, comités de mujeres, y participación en los comités sectoriales.</p>	2.1.1 Desarrollar las capacidades en la mujer para participar en los espacios de toma decisiones
	<p>Resultado 2.2 1 comités de mujeres (uno por organización) activos cuentan con agenda de trabajo relacionado al desarrollo de sus actividades productivas y las del hogar.</p>	2.1.2. Mejorar los mecanismos de comunicación entre los socios/as o esposa de los asociados y la organización.
<p style="text-align: center;">Componente 3: Empoderamiento de las mujeres en las actividades económicas (principales y secundarias).</p>	<p>Resultado 3.1 Al menos 10 mujeres aplican conocimientos y habilidades adquiridas en sus actividades económicas en lo técnico productivo.</p>	3.1.1. Dotar de herramientas para facilitar el trabajo en equipo, a través del aumento de la confianza entre los productores socios, productoras socias y esposas de asociados.
	<p>Resultado 3.2 1 Plan de Negocios asociativos conducidos por mujeres financiados por la organización a</p>	3.2.1. Mejorar las capacidades para producir

Propósito	Resultados por componente	Actividades para lograr cada resultados
	través de convenios con otras instituciones locales promoción.	
	Resultado 3.3 50% de la mujeres participan del Programa Techno Links	



Anexo B: Fotos – Trabajos de Campo realizados en junio y octubre del 2019

Figura B1: Monumento a la Mujer Productora en la Plaza del Distrito de Mañazo

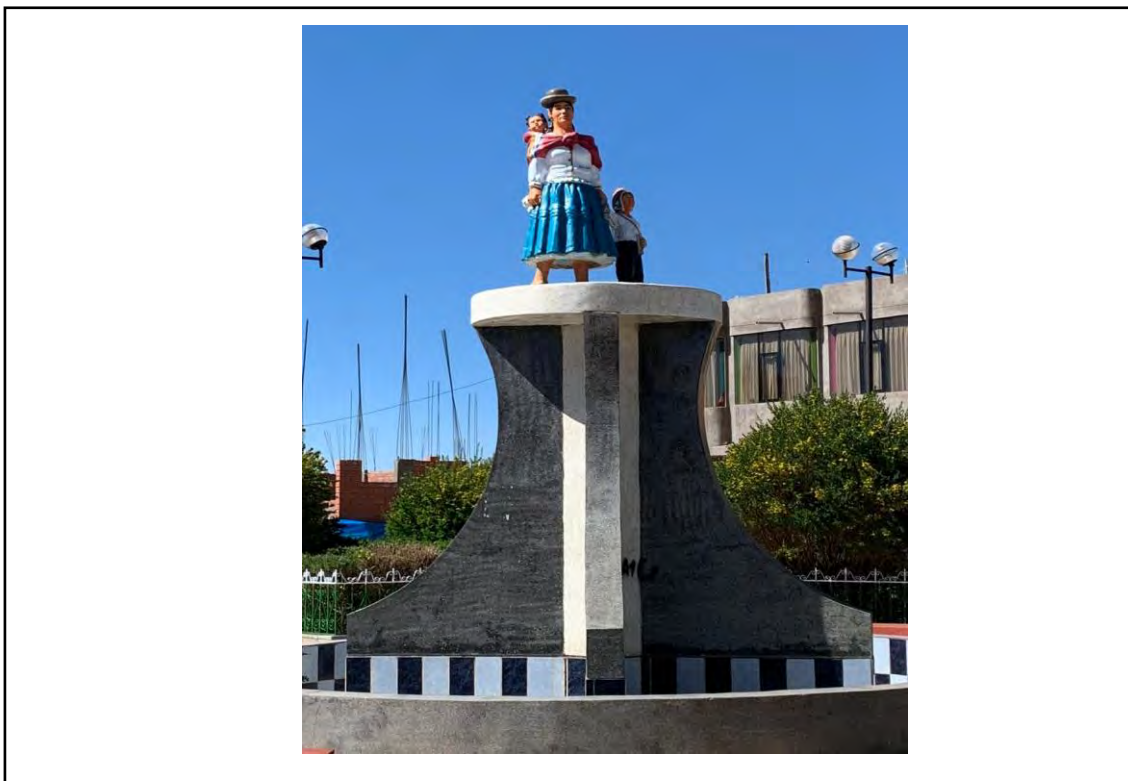


Figura B2: Mujer Productora y Técnico del CIED comprobando crecimiento de la planta de la quinua



Figura B3: Centro de Servicios desarrollado por el Programa TECHNO LINKS



Figura B4: Insumos y Material de Capacitación del Centro de Servicios



Figura B5: Maquinaria del Centro de Servicios



Figura B6: Materiales de Capacitación del Centro de Servicios



Anexo C: Guía de Entrevista Semi Estructurada

I. Datos Generales

1. Nombre y Apellidos:	
2. Lugar de Nacimiento	
3. Edad	
4. Grado de Instrucción	
5. Estado Civil	
6. Número de hijos/as	
7. Ocupación	
8. Lugar de Residencia	

II. Producción

1. ¿Trabaja en Campos Semilleros de quinua?
 - a) Sí (**pasar a la pregunta 10**)
 - b) No (**pasar a la pregunta 15**)
2. ¿Usted es propietaria/ dueña de su Campo Semillero?
 - a) Sí
 - b) No
3. ¿Los Campos Semilleros cuentan con Certificación Orgánica?
 - a) Sí
 - b) No
 - c) Otra Certificación: _____
4. ¿Cómo se distribuye/reparte la Semilla de Quinua?
 - a) Venta local
 - b) Uso en la propia parcela

c) Otro: _____

5. ¿Qué actividades/trabajos realiza en los Campos Semilleros? *(Detallar)*

6. ¿Qué problemas o situaciones no la dejan trabajar bien en los Campos Semilleros? *(Detallar)*

7. ¿Hace cuantos años trabaja la quinua? *(Detallar)*

8. ¿Cómo comenzó trabajando la quinua? ¿Fue por su familia? ¿Por su Comunidad? *(Detallar)*

a) Fue por su familia

b) Por su comunidad

c) Trabajo

d) Otro: _____

9. ¿Usted es dueña de su parcela de quinua?

a) Sí

b) No

10. ¿Las parcelas de quinua cuentan con Certificación Orgánica?

a) Sí

b) No

c) Otra Certificación: _____

11. ¿De qué tamaño es la parcela que trabaja?

a) $\frac{1}{4}$ a $\frac{1}{2}$ de Hectárea

b) De 1 a 2.5 Hectáreas

c) De 2.5 a 5 hectáreas

d) De 5 a más Hectáreas

12. ¿Toda la parcela es de quinua?

- a) Sí (*pasar a la pregunta 22*)
- b) No (*pasar a la pregunta 21*)

13. ¿Qué otros productos trabajan en su parcela? (*Detallar*)

14. ¿En qué actividades participa normalmente (con frecuencia) durante la producción de quinua? (*marcar más de 1 de ser necesario, detallar al lado si se menciona algo vinculado*)

- a) Siembra _____
- b) Labores culturales _____
- c) Manejo de Maquinas _____
- d) Cosecha _____
- e) Otras _____

15. ¿Qué problemas o situaciones no la dejan trabajar bien durante la producción de quinua? (*Detallar*)

16. ¿Qué capacitación recuerda sobre la producción de quinua? Cuéntenos

17. ¿Qué otra capacitación le gustaría recibir?

18. ¿Qué organizaciones se acuerda que hayan trabajado con su comunidad/ asociación de productores/Cooperativa?

III. Transformación

19. ¿Qué productos de la quinua se pueden trabajar? (*Marcar los que conozca, agregar otros de ser necesario*)

- a) Galletas

- b) Hamburguesas
- c) Harina de quinua
- d) Mazamorra de quinua
- e) Otros: _____

20. De los productos mencionados, ¿Cuáles ha trabajado? (*Marcar una o más alternativas*)

- a) Galletas
- b) Hamburguesas
- c) Harina de quinua
- d) Mazamorra de quinua
- e) Otros: _____

21. ¿Ha recibido capacitación para trabajar productos de la quinua?

- a) Sí (***pasar a la pregunta 30***)
- b) No (***pasar a la pregunta 31***)

22. ¿Qué capacitación recuerda? Cuéntenos

23. ¿Qué otra capacitación le gustaría recibir?

24. ¿Le gustaría recibir capacitaciones de productos de la quinua?

- a) Sí (***pasar a la pregunta 33***)
- b) No (***pasar a la pregunta 34***)

25. ¿Cuáles y por qué?

IV. Comercialización

26. ¿Usted se encarga de vender su quinua?

- a) Sí (**pasar a la pregunta 37**)
- b) No (**pasar a la pregunta 35**)

27. ¿Quién se encarga de vender/negociar la quinua que usted trabaja?

28. ¿Cuánto le pagan por la venta del quintal de quinua que usted trabaja?

29. ¿Dónde se vende normalmente la quinua que usted trabaja?

- a) Mercado de Puno
- b) Exporta
- c) Comprador de la zona
- d) Otro: _____

30. ¿A qué precio se vende el quintal de quinua?

V. Actividades en la Comunidad

31. ¿Usted tiene algún cargo en su comunidad? (*Detallar una vez seleccionada la alternativa; respuesta múltiple*)

- a) Comité de Mujeres: _____
- b) APAFA: _____
- c) Club de Madres: _____
- d) Vaso de Leche: _____
- e) Programa JUNTOS: _____
- f) Otro Cargo en la Comunidad/Asociación/Cooperativa: _____

g) No cuenta con cargo (**pasar a la pregunta 41**)

32. ¿Qué trabajos realiza desde el cargo que posee?

33. ¿Qué actividades se trabajan en su comunidad?

34. De las actividades que nos cuenta, ¿en cuáles usted es responsable o las trabaja con frecuencia?

35. De las actividades que nos cuenta, ¿Cuáles son trabajadas solo por mujeres?

36. En su comunidad/asociación de productores/Cooperativa, ¿existe algún lugar conformado solo por mujeres? *(Dar ejemplo: Similar al Comité de Mujeres, qué otros comités hay)*

37. ¿Qué problemas hay en su comunidad?

38. ¿Qué cosas podría hacer por su comunidad?

VI. Actividades Secundarias

39. ¿Qué actividades secundarias/complementarias se trabaja aparte de la quinua?

40. ¿Qué actividades de las mencionadas usted realiza normalmente?

41. ¿Ha recibido capacitaciones sobre esas actividades secundarias o complementarias? *(Detallar)*

Anexo D: Sistematización de Entrevistas - Trabajo de Campo octubre 2019

(Ver Registro digital adjunto)

