“Ñambo mirataye ñande ñeñope”

(fortalezcamos nuestro tejido)

Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH)

Artesanía textil guaraní

Santa Rosa

Artesanía textil guaraní Santa Rosa (2025). Oreyai, Neida; Arancibia, Lizeth; Potica, Lorena; Hinojosa, Andra (tejedoras); Dávalos, Jhaquelin; López, Elizabeth; Palacios, Clelia; Caballero, Gerónimo (facilitadoras y elaboración). *Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH).* Chuquisaca: IPDRS

Documento construido con apoyo financiero de Manos Unidas, Gobierno de Navarra, Humundi, Gondwana y Otto per mille- Chiesa Valdese. El apoyo técnico fue brindado por el Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS).

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES 3

2. SOBRE LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO TEXTIL DE ESCALA COMUNAL 4

2.1 Metodología para escribir la estrategia 4

2.2 Diagnóstico o problematización 5
a. Antecedentes del tejido en la Santa Rosa de Cuevo 5
b. Características actuales de las tejedoras y tejidos de Santa Rosa 6
c. Hacia una identidad del tejido de Santa Rosa 7
d. Condiciones del trabajo de las tejedoras 7
e. Sobre el fortalecimiento de las tejedoras en Santa Rosa 8

2.3 Objetivo 9

3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS 9

3.1 Línea de acción: Formación 11
a. Maestras/ tejedoras 11
b. Niñas/ jóvenes y otras tejedoras 11

3.2 Línea de acción: Fortalecimiento orgánico 13
a. Organización local 13
b. Grupo tejedoras 14

3.3 Línea de acción: Casa de las tejedoras 15

3.4 Línea de acción: Producción y comercialización 16
a. Textiles 16
b. Tejedoras marketeras 17

4. CONCLUSIONES 19

1. Antecedentes

La región del Chaco boliviano tiene una larga historia vinculada al desarrollo de artes como la música, el tallado, la pintura y el tejido, lo afirmado, es visible por ejemplo en la comunidad de Santa Rosa de Cuevo de la Capitanía Zonal de Santa Rosa, de la Autonomía Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya, quienes desde la instalación de las Misiones Franciscanas (1887) iniciaron un proceso de formación en música y tejidos, creando la Escuela de Música y Arte del Chaco Boliviano.

En ese contexto, desde el 2014, un grupo de tejedoras guaraní de Santa Rosa, que hoy forman parte de la Autonomía Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH), a través de una organización natural, se ha desempeñado como profesoras de la carrera de textil, a la par que han abierto una línea de trabajo como tejedoras ofertando sus productos en el mercado local, diversas ferias a lo largo del territorio Guaraní, pero también en otros departamentos e incluso a nivel internacional, en ese sentido, para estas mujeres, el tejido es una alternativa económica real que vincula tanto la memoria del pueblo Guaraní, como una serie desafíos en miras a su fortalecimiento y crecimiento.

Desde el 2014, el grupo se desempeñaba como profesoras de la carrera textil. En 2019, el grupo ha ganado un premio de manera asociada, en el concurso “Mujeres innovando, estrategias, transformando realidades”. Y en el año 2022, el grupo ha brindado clases en otros territorios guaranís, habiendo colaborado para la publicación de un catálogo textil, el “Catálogo Textiles en los territorios guaranís de Macharetí y Santa Rosa”, que ha servido para incrementar la venta de sus productos.

Las profesoras de textil se habían articulado a través de la Escuela de Música y Arte del Chaco Boliviano, sin embargo, como el proyecto fue financiado por la iglesia y se ha concluido, la falta de un espacio físico amenazaba la articulación de las tejedoras, aunque ellas siguen trabajando desde sus casas. Recientemente, están avanzando en la construcción de una Casa de las Tejedoras. Para eso, ellas han demandado a la comunidad

un lote para empezar la construcción en este espacio. Este espacio tiene la finalidad de ser un espacio de enseñanza, comercialización y articulación cultural.

Muchas instituciones han colaborado con las tejedoras, algunas entregando hilos, telares; otras, con ideas que buscan articular a las tejedoras a la producción de algodón; y otras, invitándolas a socializar sus conocimientos con otros territorios, la construcción de la imagen de sus productos, la diversificación de productos a partir de la dotación de máquinas y su articulación al sector artesanal de otras capitanías.

Recientemente las tejedoras de Santa Rosa han realizado un Intercambio sobre emprendimientos artesanales guaraníes (Bolivia, Chuquisaca) y quechuas (Perú, Cusco), 22 al 25 de abril de 2025.

A partir de todas estas experiencias y con base en las propias reflexiones las tejedoras han derivado en un Plan Estratégico que ordene sus acciones y el de las instituciones que las apoyan, intentando articular y alinear cualquier iniciativa de apoyo a los objetivos e intereses de las tejedoras

2. Sobre la estrategia de emprendimiento textil de escala comunal

2.1 Metodología para escribir la estrategia

Por más de 10 años, las tejedoras de la Comunidad de Santa Rosa han impulsado su trabajo en busca de consolidarlo como un emprendimiento sostenible, en este camino, muchas instituciones han colaborado de diferentes maneras con las tejedoras, algunas entregando hilos, telares; otras, con ideas que buscan articular a las tejedoras a la producción de algodón entre otras formas de apoyo. Tras un proceso de reflexión conjunta entre las tejedoras y el IPDRS, en oportunidad, se ha construido una estrategia para el emprendimiento textil a escala comunal, desde la propia narrativa de las tejedoras y de las autoridades de la comunidad de Santa Rosa.

La misma se ha realizado en los siguientes momentos: i) diagnóstico para definir las líneas de trabajo de la estrategia, ii) aproximación a otras experiencias o emprendimientos de

escala comunal, iii) construcción de la estrategia y iv) presentación y/o validación de la estrategia.

En la etapa de diagnóstico, del 25 al 28 de marzo de 2025, se han realizado entrevistas individuales y grupales a: las tejedoras de Santa Rosa, las tejedoras de Cuevo, otras artesanas, las autoridades de la ATIOCGCH y las y los facilitadores de educación de Arakuaiyapo. Las preguntas hacían referencia a la situación de la enseñanza textil y comercialización, los procesos de certificación de las tejedoras, formas de producción del textil, economía y mercados del textil y el textil en el contexto de la autonomía indígena.

Con esa base, las tejedoras de Santa Rosa, juntos a sus autoridades comunales, zonales y de la ATIOCGCH, del 22 al 25 de abril de 2025, han realizado una Experiencia de interaprendizaje sobre emprendimientos artesanales en el Cusco. Allí, en diálogo con las artesanas quechuas de Chinchero, recuperaron aspectos clave sobre la materia prima, tomando de referencia la calidad de la lana de alpaca y a la sostenibilidad de emprendimientos artesanales en el Cusco, además de la sostenibilidad de sus mercados.

Cómo lograr un emprendimiento textil de escala comunal con pertinencia cultural a la comunidad guaraní de Santa Rosa ha sido una pregunta central para elaborar el documento de la estrategia. El 19 de mayo, una propuesta con tres líneas de acción fue compartida por Elizabeth López, la misma fue retroalimentada por Neida Oreyai, Liseth Arancibia, Andra Hinojosa (tejedoras) y Gerónimo Caballero (técnico de la ATIOCGCH), derivando en una estrategia con cuatro líneas de acción: 1) formativa, 2) organizativa, 3) productiva y de comercialización y 4) comunicacional.

2.2 Diagnóstico o problematización

a. Antecedentes del tejido en la Santa Rosa de Cuevo

La misión Franciscana de Santa Rosa de Cuevo se funda el 16 de julio de 1887 y tiene vigencia hasta aproximadamente 1892, bajo la organización del sistema misional, una serie

de hechos hace que la misma pierda su carácter de misión, pero se mantiene la presencia franciscana activa hasta más o menos 1960.

La misión es fundada con la finalidad de crear una escuela de música y arte; este último concentrado en la enseñanza de tejido, en el recuerdo de una de las mujeres más ancianas de la comunidad, el sistema de trabajo consistía en concentrar durante el día a mujeres y hombres jóvenes a los que se designaban oficios relativos a cada género. En el caso de las mujeres, se les enseñaba a hilar lana de oveja que era proveída de los rebaños ganaderos de los sacerdotes, teñir y tejer de manera sencilla en telares mantas que eran para el uso y comercialización de los sacerdotes y religiosas, no recibían paga y todo lo producido era entregado a los religiosos. El tejido era simple, como ellas lo denominan “liso”, es decir no tenían figuras.

b. Características actuales de las tejedoras y tejidos de Santa Rosa

La presencia franciscana fue de importancia para la región, es así que más o menos el año 2016, el sacerdote encargado de la parroquia trae desde Guarayos a tres jóvenes que habían sido formadas en dos artes centrales: tejidos y costura. De las tres jóvenes, solamente se queda una, la profesora Neida Oreyai quien fue adiestrada en la costura y confección de prendas, más adelante, ella, aprende de una tejedora del Isoso el arte del tejido, mismo que llega a perfeccionar convirtiéndose en una maestra excepcional.

La particularidad de la maestra Neida Oreyai, es que ella introduce el uso de símbolos (diseños) al tejido, los que vienen de sus propias raíces culturales, es así que deja el tejido liso usando dos símbolos principales denominados *karakarapepo* y *moise*. Además, privilegia el uso de hilos sintéticos y la mezcla de técnicas, como por ejemplo las técnicas del tejido Mapuche, por otro lado, desarrolla experticia en la elaboración de tejidos con figuras pudiendo reproducir diversos elementos de la naturaleza e incluso rostros de personas.

Como maestra ha compartido su “don” – como ella define sus conocimientos - con una serie de personas e instituciones en espacios de formación formal como el Centro de Educación

Alternativa y Permanente (CEAP) Arakuaiyapo y otros espacios informales a personas interesadas en el arte del tejido. Como resultado, existen otras dos mujeres formadas como maestras en la población de Santa Rosa de Cuevo, pero también otras mujeres que han incursionado en las nuevas técnicas del tejido, tres de ellas mujeres mayores que afirman que han aprendido a tejer gracias a la maestra Oreyai, Lorena Potica, Liseth Arancibia y Andra Hinojosa.

c. Hacia una identidad del tejido de Santa Rosa

Por lo expuesto el tejido de Santa Rosa de Cuevo es el resultado de los siguientes procesos: las migraciones inducidas por los religiosos y los diversos espacios de formación de la maestra Neida Oreyai. Como resultado, se privilegia el uso de hilos sintéticos, una diversidad de colores que vienen de la intuición, cursos de formación y la búsqueda de patrones en internet, la mezcla de técnicas que faciliten un pronto acabado, el uso de una diversidad de iconografía guaraní de la que la mayoría no sabe su significado, además de la innovación permanente de productos en función a su lectura sobre el mercado al que acceden.
También es importante analizar las características socio culturales del tejido de Santa Rosa de Cuevo, para ello se requiere realizar investigaciones especializadas a nivel arqueológico, histórico, antropológico y lingüístico.

d. Condiciones del trabajo de las tejedoras

Todas las tejedoras con las que hemos conversado en Santa Rosa de Cuevo, afirman que la labor de tejer es realizada en un tiempo que acomodan en función de sus tareas de cuidado, es decir, organizan su tiempo para atender las tareas del hogar y liberar espacio para el trabajo del tejido. Ello, supone que tienen permanentemente una carga laboral extendida y no cuantificada.

Cuando las tejedoras no tienen la necesidad de ocuparse de tareas de cuidado y disponen de mayor tiempo, conocimiento, acceso a insumos y acceso a mercado, se tiene mayor ventaja para dedicarse a esta actividad, lo que puede suceder con tejedoras jóvenes y tejedoras como las de Cuevo, que tienen características particulares.

e. Sobre el fortalecimiento de las tejedoras en Santa Rosa

- El grupo de tejedoras todavía es muy reducido. Son contadas las tejedoras dedicadas exclusivamente al textil; tres en particular son además maestras en tejido, las mismas tienen destreza en su arte y conocimientos diversos vinculados al mercado, los insumos requeridos y ciertos elementos técnicos.

- El conocimiento textil de este grupo liderado por Neida Oreyai es muy importante, pues incluso algunas tejedoras mayores han “aprendido” o profundizado sus conocimientos sobre el tejido de las maestras, ellas ocasionalmente participan de ferias o entregan productos para la venta.

- Las tejedoras al no tener una estructura orgánica establecida funcionan de manera natural en base a relaciones de amistad y compañerismo. Y pues, al no tener estructura, tampoco hay un compromiso concreto de la organización de apoyo directo a las tejedoras, aunque eso ha ido cambiando favorablemente.

- Inicialmente las actividades de tejido se hacían en la Iglesia, pero cada vez se hace más necesario que las tejedoras mantengan el carácter colectivo de la actividad en un espacio propio. La construcción de una Casa de las Tejedoras es el desafío en el que actualmente están involucradas las tejedoras.

- Los ingresos mensuales percibidos por la venta de artesanía son directos, el monto puede oscilar de 1500Bs. a 3000 Bs., esto último cuando hay pedidos especiales. Las tejedoras argumentan que esta actividad económica les permite habitar y no abandonar el territorio. De manera que esta actividad constituye un aporte cultural y económico.

- Las tejedoras, si bien son contadas, responden cada vez mejor a las demandas del mercado, principalmente al generar un stock disponible para ferias, encuentros y

visitas. En la actualidad están estudiando cómo separar parte de los ingresos obtenidos para fortalecerse como colectividad.

- Las tejedoras ubicadas en la población de Cuevo, que han ido aprendiendo de la maestra Neida Oreyai, no manifiestan interés en fortalecer el proceso de una asociación en Santa Rosa, a ellas les interesa fortalecer su propio mercado y en ese sentido, estandarizar los precios de venta de los productos. De manera que la escala del emprendimiento comunal debe estudiarse al interior de la Capitanía Zonal de Santa Rosa.

- Es importante que las autoridades (comunales, zonales y de la Autonomía) participen y apoyen la posibilidad de crear organizaciones (tipo asociación) al interior del territorio, porque, muchas veces no se comprende a cabalidad cuáles serían sus funciones o atribuciones.

2.3 Objetivo

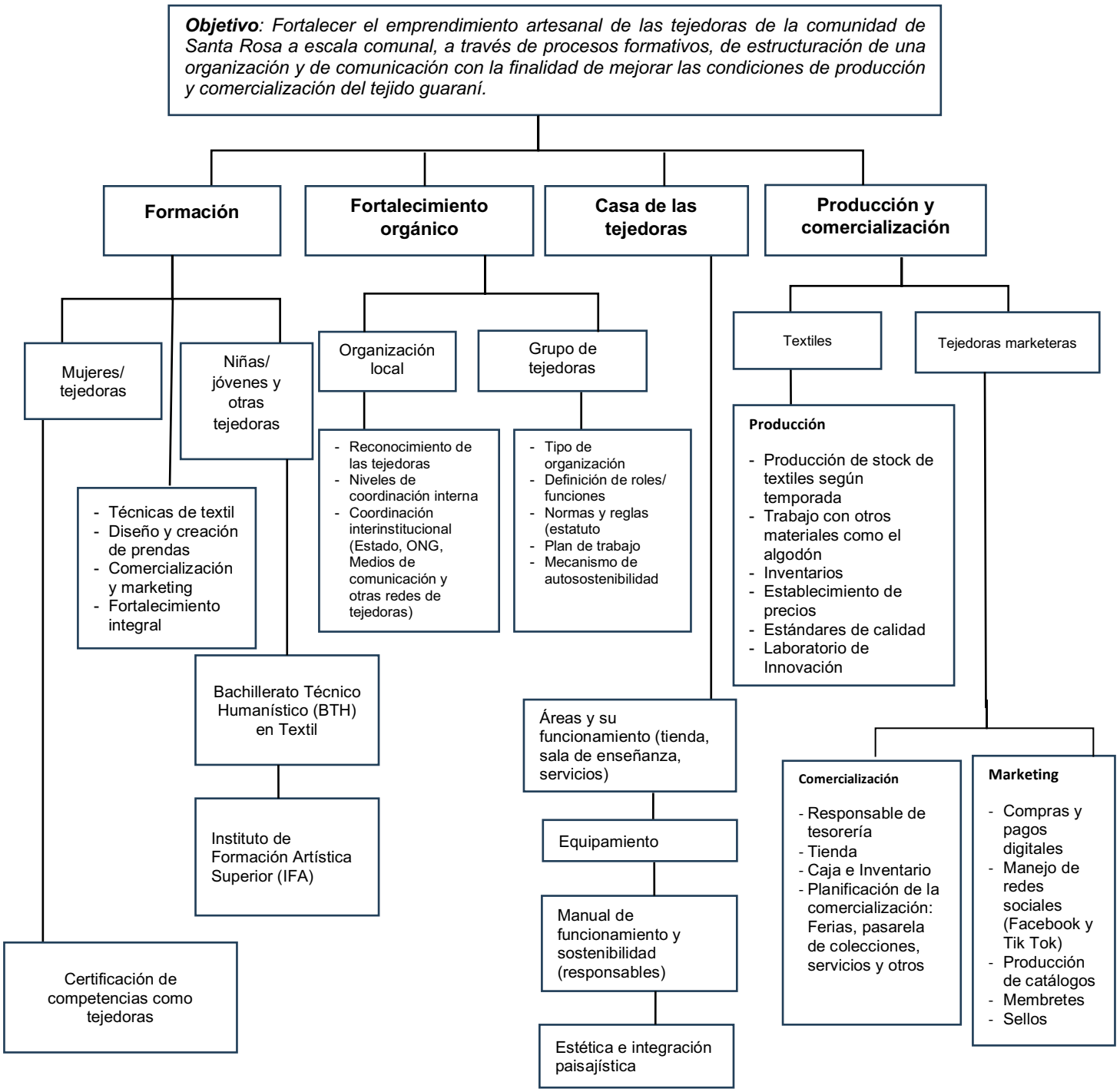
Con base en lo descrito, la Estrategia base para el emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH) persigue el siguiente objetivo: *Fortalecer el emprendimiento artesanal de las tejedoras de la comunidad de Santa Rosa a escala comunal, a través de procesos formativos, de estructuración de una organización y de comunicación con la finalidad de mejorar las condiciones de producción y comercialización del tejido guaraní.*

3. Líneas estratégicas

Se han identificado cuatro líneas de acción para escalar la experiencia textil de las tejedoras: i) formación, ii) fortalecimiento orgánico, iii) espacio de las tejedoras y iv) producción y comercialización. Las mismas pueden modificarse y ampliarse de acuerdo a los pasos dados por las tejedoras de Santa Rosa.

Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH)

***Objetivo**: Fortalecer el emprendimiento artesanal de las tejedoras de la comunidad de Santa Rosa a escala comunal, a través de procesos formativos, de estructuración de una organización y de comunicación con la finalidad de mejorar las condiciones de producción y comercialización del tejido guaraní.*



Artesanía textil guaraní Santa Rosa (2025). Oreyai, Neida; Arancibia, Lizeth; Potica, Lorena; Hinojosa, Andra (tejedoras); Dávalos, Jhaquelin; López, Elizabeth; Palacios, Clelia; Caballero, Gerónimo (facilitadores y elaboración). *Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH).* Chuquisaca: IPDRS

3.1 Línea de acción: Formación

La formación es una de las líneas de acción base de la Estrategia. La formación puede darse de manera permanente y dentro de las estructuras más formales de educación. Se identifica dos grupos para la formación, advirtiendo algunas modalidades:

a. Maestras/ tejedoras

Las tejedoras sabias que no han cursado por ninguna formación y cuyo conocimiento son destacables. Las mismas constituyen una base cultural y económica muy importante. Se propone que, alrededor de la Casa de las Tejedoras, las mujeres más adultas: a) dinamicen la dimensión cultural del textil; b) promuevan la recuperación de la memoria de las tejedoras; c) y para accedan al reconocimiento de sus conocimientos a través de la *certificación de sus competencias.*

Las tejedoras adultas y que se constituyen en maestras, en Santa Rosa, son las que han difundido y revitalizado la práctica textil. La formación de este grupo debe ser permanente, combinando el textil con otras áreas de conocimiento (tecnología, el diseño, la costura). Esto es viable a través de cursos *cortos de actualización* que pueden ser de origen público, de convenio o particular.

b. Niñas/ jóvenes y otras tejedoras

La formación de una generación joven de tejedoras es un punto clave para asegurar la continuidad de la actividad textil y la producción de recursos económicos desde una escala comunal. La *enseñanza textil* para este grupo etario debe vincularse a distintas áreas del conocimiento (matemáticas, artes, historia, tecnologías)

revisadas o no en la escuela y, a su vez, promover la construcción de pedagogías y metodologías propias para la enseñanza del textil guaraní.

Las oportunidades de formación para las niñas y jóvenes podrían lograrse con la creación del *Bachillerato Técnico Humanístico (BTH)* en Textil y/o, en la creación del *Instituto de Formación Artística Superior (IFA)* con su carrera Textil. En el primer caso, sabiendo que el BTH en Santa Rosa es en metal mecánica, conviene estudiar la creación de la carrera textil o la anulación de la carrera actual. En el segundo caso, es necesario recordar que la Escuela de Música y Artes del Chaco, a pesar de permanecer casi inexistente, es un referente de educación artística superior, surgida como obra educativa de la Iglesia católica, que siempre aspiró a constituirse una IFA y contar con financiamiento público.

La formación incide en procesos de: innovación, mejora de productos, fortalecimiento de la memoria e identidad y la emergencia de nuevos cuadros tejedoras. Algunos de los temas claves para desarrollar en todos los niveles son: Técnicas de textil, Diseño y creación de prendas, Comercialización y Marketing y Fortalecimiento organizacional. A continuación, se detallan algunos contenidos mínimos, susceptibles a ampliarse:

Contenidos mínimos de formación/ actualización

Área	Contenidos
Técnicas de textil	• Técnica lisa, moise y kara karapepo • Colorimetría de acuerdo a un segmento de mercado • Manejo de las fibras • Materia prima, hilado y teñido
Diseño y creación de prendas	• Patrones para del diseño digital • Corte y confección
Comercialización y marketing	• Análisis y estructura de costos • Caracterización del mercado: local, nacional e internacional • Redes sociales
Fortalecimiento integral	• Historia del tejido guaraní • Cosmovisión • Trabajo de los cuidados y autocuidado

3.2 Línea de acción: Fortalecimiento orgánico

Para escalar la actividad artesanal a nivel comunal es necesario el fortalecimiento orgánico. Se identifican dos grupos para dicho fortalecimiento.

a. Organización local

La formalización del grupo de tejedoras, puede asumirse como un proceso que va del *reconocimiento social de la comunidad* hacia las tejedoras y que puede incluso llegar a alcanzar un ordenamiento jurídico. El análisis de este orden puede resolverse entre la figura de una OECOM- Organización Económica Comunitarias, de acuerdo a Ley 338, o una asociación artesanal, dependiendo el análisis que realicen las tejedoras y sus instancias locales.

La *coordinación entre las tejedoras y sus instancias de gobierno local* es muy importante. Se deben establecer mecanismos de comunicación permanente, notas, informes, invitaciones para articular acciones con la capitanía guaraní comunal, capitanía zonal y con las autoridades de la Autonomía Indígena Originario Campesina Guaraní Chaqueña de Huacaya (ATIOCGCH).

Así mismo, la presente *estrategia se constituye como un instrumento de articulación* para armonizar la coordinación interinstitucional de ONGs, entidades del Estado y de la Iglesia. Igualmente, las tejedoras destinarán atención al Estatuto de la ATIOCGCH y los instrumentos de planificación territorial como el PGTC (Plan de Gestión Territorial Comunitaria) o el PGTI (Plan de Gestión Territorial Indígena), además de los planes del Consejo de Capitanes Guaraníes de Chuquisaca (CCCH), tanto para hacer seguimiento a sus demandas como para alinear sus acciones a las propuestas económicas, culturales y de género que rigen al territorio.

b. Grupo tejedoras

Las tejedoras todavía no han resuelto una reflexión sobre el carácter que las constituye, se ven en la dicotomía de ser *formadoras y/o artesanas*. Sin embargo, ambas características son perfectamente compatibles, aunque suponen rutas formales distintas. Un carácter más apegado a la producción admite un énfasis más económico, aunque también puede incluir la formación permanente, entre tanto se proyectan alternativas. En contraste, un carácter más apegado a la formación supone sentar las bases para un Bachillerato Técnico Humanístico o un Instituto de Formación Artística Superior, tareas que requieren la concurrencia de otras instituciones de la ATIOCGCH. No obstante, cualquiera de estas decisiones debe ser analizadas con calma y debe proyectarse bajo un plan de largo mediano y largo plazo.

Como parte de la constitución como un grupo de tejedoras o asociadas está el trabajo de definir nombre, *tipo de personería jurídica*, roles, estatutos, reglamentos y estructura orgánica. Para ello, las tejedoras fundadoras deben trabajar en una propuesta que recoja el espíritu que las congrega, además de estudiar la manera en la que se logrará articular a otras tejedoras de la Comunidad de Santa Rosa y de otras comunidades de la Capitanía Zonal Santa Rosa (Karuruti, Mandiyuti, Villa Mercedes, Camatindi, Camatindimi, Yaperenda, Santa Rosa, Itironque, Imbochi, Irenda y Chimbe).

Una herramienta clave para la *implementación* de la “Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya (ATIOCGCH)” es su traducción a un plan estratégico, plan de trabajo anual y la elaboración de proyectos para su implementación, que puedan impulsarse desde actores públicos y/o privados.

Con relación a los *mecanismos de sostenibilidad para la actividad artesanal,* éstos se fundarán en una ingeniería de costos que permita reservar recursos para continuar con las actividades de las tejedoras, provenientes de la venta de productos, venta de servicios, premios, donaciones y otros. Las tejedoras deberán calcular su utilidad neta (lo que queda después de cubrir todos los costos y obligaciones) y el excedente económico (referido a la parte de la producción o ingresos que queda libre después de cubrir necesidades y costos), procurando reinvertir gran parte de los beneficios, constituyendo un capital de reinversión o fondos de reserva.

3.3 Línea de acción: Casa de las tejedoras

La Casa de las Tejedoras está siendo construida en un espacio cedido por la Comunidad de Santa Rosa para que las tejedoras puedan retomar sus labores de formación, producción y comercialización. La tienda es una parte importante de este espacio, tiene la finalidad de ubicar en el mercado local los productos elaborados por las tejedoras y de recibir otras artesanías de las comunidades, siguiendo acuerdos asumidos. Además, las tejedoras tienen previsto desarrollar otras áreas en este espacio, áreas para la formación, cocina, sanitarios y talleres. Se cuenta, actualmente con un *plano arquitectónico* de la Casa que sirve para conducir su construcción poro fases.

Con respecto al equipamiento, las tejedoras cuentan con telares y máquinas de costurar, además tienen proyectada la adquisición de otros insumos como mesas de corte y confección y otras máquinas para el acabado. La *seguridad y el mantenimiento de estos equipos* es importante de tener cuenta para una buena administración del lugar, así como un uso equilibrado y accesible a cada integrante del grupo.

El *manual de funcionamiento de la casa* es una herramienta concertada para organizar el acceso y uso a la Casa de las Tejedoras, analizar si la casa puede ser prestada en el algún caso, determinar la forma de organización y de su limpieza, el pago de servicios, el uso de llaves, la rotación de la responsabilidad del espacio, etc. En el estudio de costos se debe considerar gastos necesarios para este mantenimiento.

La estética de la casa debe organizarse buscando la *integración paisajística y cultural.* En el primer caso se considera como referencia a la Misión de Cuevo y, en el segundo caso, a las actividades culturales desarrolladas alrededor del textil, la preparación de alimentos en cocina abierta y las prácticas para tomar el poro en el patio.

3.4 Línea de acción: Producción y comercialización

a. Textiles

La *producción de textiles* es un campo clave de la estrategia, abarca la producción de stock de textiles según temporada, el trabajo con otros materiales como el algodón, el desarrollo de inventarios, establecimiento de precios y estándares de calidad.

Las tejedoras de Santa Rosa, han ido trabajando la disponibilidad de un stock de textiles para atender a la demanda continua de productos. No obstante, para la gestión del stock es importante trabajar en una caracterización del mercado, atendiendo a temporadas y tendencias (fechas cívicas, fechas de ferias, tiempo de lluvia, frío y otros).

También el trabajo con el algodón aparece como una posibilidad para innovar productos y elevar la cotización de los productos basada en retorno a la producción tradicional basada en la fibra de algodón y tintes a base de raíces, hojas y otras

tinturas. La producción de algodón implica un aprendizaje no presente en la zona, aspecto que exige alianzas con productores con capacidad de riego y apoyo técnico e institucional.

El establecimiento de precios, de acuerdo a un estudio de costos, y el establecimiento de estándares de calidad de los productos son dos aspectos importantes que deben clarificarse en el emprendimiento artesanal.

El laboratorio para la innovación de productos es un espacio que las tejedoras de Santa Rosa lo ido desplegando de manera creativa, aunque poco sistemática. Este laboratorio ha de cobrar mayor sentido desde un espacio organizado metodológicamente bajo el principio de la investigación acción y la experimentación creativa. Todo, con la finalidad de innovar en productos, tamaños, colores, funcionalidades.

b. Tejedoras marketeras

Las tejedoras, cada vez más, han ido desarrollando sus competencias en tareas de comercialización. Sin embargo, para consolidar un área de comercialización se requiere elegir a una responsable tesorera, definir tareas alrededor de lo que será el manejo de la tienda, los inventarios y la caja. Además, se precisa de la redacción de una planificación para la comercialización de tejidos que esté alineada a la vida del territorio (ferias, fiestas graduaciones) y que procure nuevos mercados, apelando a la invención propia, con medidas, como una pasarela de colecciones, difusión de servicios y otros

A continuación, se comparte una herramienta para la planificar la comercialización de tejidos.

Matriz de planificación para la comercialización de tejidos

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Alianzas clave

¿Quiénes son los principales socios estratégicos (proveedores, ONG, distribuidores, gobierno)?

¿Cómo estas alianzas fortalecen el negocio?

¿Qué acuerdos o colaboraciones pueden ayudar al crecimiento del negocio?</td>
<td>Actividades clave

¿Cuáles son las tareas esenciales para la producción y venta?

¿Cómo se gestiona la producción y la cadena de suministro?

¿Cómo se aseguran estándares de calidad y diferenciación?</td>
<td rowspan="2">Propuesta de valor

¿Qué problema resuelve el emprendimiento?

¿Qué hace que los productos sean únicos o diferentes?

¿Cómo se aporta valor a los clientes (calidad, diseño, personalización, sostenibilidad)?</td>
<td>Relaciones con los clientes

¿Cómo será el proceso antes, durante y después de la compra?

¿Se tendrá presencia en redes sociales?</td>
<td rowspan="2">Segmento de mercado

¿Quiénes son los clientes principales?

¿Cuáles son sus necesidades y preferencias?

¿Qué tan grande es el mercado y cómo se puede llegar a él?</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos clave

¿Qué se necesita para desarrollar el producto (materia prima, talento humano, maquinaria, financiamiento)?

¿Qué habilidades y conocimientos son esenciales en el equipo?</td>
<td>Canales de distribución

¿Cómo se llegará a los clientes (ferias, redes sociales, tiendas físicas)? ¿Cuáles son los canales de venta más eficientes?

¿Se puede llegar a mercados digitales o internacionales?</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">Estructura de costos

¿Cuáles son los costos fijos y variables más importantes?

¿Cómo se puede optimizar costos sin afectar la calidad?

¿Cuál es el punto de equilibrio y margen de utilidad?</td>
<td colspan="2">Fuentes de ingresos

¿De dónde provienen los ingresos (ventas directas, pedidos mayoristas, colaboraciones)?

¿Qué precios están dispuestos a pagar los clientes?

¿Cuál es la estructura de precios y márgenes de ganancia?</td>
</tr>
</table>

Al igual que otros sectores del territorio, las tejedoras de Santa Rosa, además de su dimensión artesanal y cultural, mantienen una dimensión creativa y con gran capacidad para el intercambio. Publicaciones de estados en WhatsApp, o videos cortos en TikTok son algunas de sus herramientas, desplegadas, todavía, esporádicamente. No obstante, la formación en marketing y el manejo de redes sociales debe asentarse prontamente a través de algunos cursos. Para ello se precisa, además, de una formación en leguaje de la imagen, manejo de plataformas de cobro y pago digital, entre algunas.

La inversión en producción de catálogos fotográficos, desarrollo de membretes, sellos y otros productos de merchandising igualmente son claves y pueden autoproducirse y trabajarse en alianza con universidades, ONG’s y otros.

4. CONCLUSIONES

La “Estrategia: Emprendimiento textil de escala comunal en la Capitanía Zonal de Santa Rosa, Autonomía del Territorio Indígena Originario Campesino Guaraní Chaqueño de Huacaya” organiza el pensamiento, potencialidades, demandas y sueños de las tejedoras guaraníes de Santa Rosa, además de proponer algunas líneas de trabajo, que surgen de la reflexión colectiva, y que pueden ser tomadas por las tejedoras, tejedoras de otras comunidades, autoridades e instituciones.

Se trata de un documento base que puede seguirse nutriendo de estudios de toda índole, tales como estudios históricos, formativos o de mercado, y que pueden dar lugar a muchas iniciativas de política pública y de proyectos de desarrollo del sector, siempre desde una perspectiva que potencie el pensamiento textil de las tejedoras, en un territorio que goza de autonomía indígena originario campesina.