



Foto: Gracialda Ferreira

Borregos Merino ultrafinos del núcleo genético de la Unidad Experimental "Glencoe" de INIA Tacuarembó.

EL CRILU – FASE II: “Una innovación institucional en transformación y crecimiento para contribuir a la mejora de la sostenibilidad del sector ovino nacional”

Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi¹, Méd. Vet. Juan Pérez²,
Téc. Agrop. Alfredo Fros², Ing. Agr. Alvaro Fros²,
Méd. Vet. Juan Carlos Tafernaberry², Ing. Agr. PhD.
Ignacio De Barbieri¹, Méd. Vet. MSc. Gracialda Ferreira²,
Ing. Agr. Ana Tafernaberry², Méd. Vet. MSc. Zully Ramos²,
Ing. Agr. Joaquín Lapetina³

¹Sistema Ganadero Extensivo - INIA

²Consortio Regional de Innovación de Lanás Ultrafinas del Uruguay (CRILU)

³Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología - INIA

Sobre la base de los importantes impactos logrados por el CRILU – Fase I de los últimos 10 años, esta organización cofinanciada y cogestionada por el sector público y privado planificó y comenzó un proceso de transformación institucional para lograr un nuevo salto sustantivo en la diferenciación y agregado de valor de la lana y la carne ovina Merino. Los pilares de esta transformación serán la creación de nuevos conocimientos científicos/tecnológicos y productos/procesos/servicios innovadores, así como la capacitación y transferencia de tecnología, con una proactiva articulación institucional y colaboración en el desarrollo, promoción y marketing del agronegocio ovino.

INTRODUCCIÓN

La nueva fase de transformación y crecimiento del CRILU (Consortio Regional de Innovación de Lanás Ultrafinas del Uruguay) se proyecta sobre la base de los importantes resultados logrados en proyectos

antecesores de I+D+i, los que incorporaron, combinaron y potencializaron ciencia, tecnología, innovación y agronegocio (Figura 1). En un período marcado por una crisis de la ovinocultura nacional, las estrategias y acciones implementadas en estos proyectos fueron claves para el desarrollo de un



Figura 1 - Una nueva fase del CRILU; hacia el 2030 generando investigación, innovación y desarrollo para diferenciar y agregar valor a las lanas y carne ovina Merino del Uruguay. (Fuente: CRILU).

nuevo agronegocio que resultó en beneficios para los productores de ovinos y todos los agentes vinculados directa e indirectamente con el rubro ovino. Un resumen de este proceso de 20 años y las metas e impactos alcanzados fue documentado por Montossi *et al.* (2021). El presente artículo tiene como objetivo caracterizar y describir la nueva fase que comienza el CRILU, destacando su objetivo, misión, visión, valores, lineamientos estratégicos, acciones a implementar y planes previstos a futuro.

EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Durante los años 2020 y 2021, previo a la culminación de la primera fase del CRILU, su Comisión Directiva lideró un proceso de planeamiento estratégico (PE). Este proceso se financió con fondos competitivos de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE). A partir del año 2020, se inició el proyecto “Desarrollo productivo y socioeconómico de los productores ovinos en los sistemas extensivos de la región de Basalto del Uruguay: Innovación y agronegocio de lanas superfinas y ultrafinas”. El proyecto tuvo como objetivo principal cuantificar el impacto socioeconómico de las alianzas público - privadas que fomentaron la producción de lanas superfinas y ultrafinas en el Uruguay (componente I) y diseñar un Plan Estratégico (2020 - 2030) que contribuyera a potenciar los logros alcanzados y generar nuevas propuestas innovadoras de agregado de valor en la producción, desarrollo comercial y exportación de estas lanas de alto valor (componente II).

Los impactos socioeconómicos logrados en el componente I pueden ser consultados en la actividad de cierre (2021) del CRILU - Fase I:

Acceda **AQUÍ**



En cuanto al PE, el CRILU contó con el apoyo de la consultora CPA Ferrere. En este sentido, las interrogantes disparadoras que comenzaron el proceso de PE fueron: ¿queremos continuar esta alianza estratégica?; ¿los objetivos siguen vigentes o debemos reformularlos?; ¿debemos incluir nuevas metas?; ¿debemos mantener la misma integración o es necesario incluir nuevos actores?; y ¿la gobernanza, el sistema de financiamiento y participación deben ser repensados?

El proceso de consulta del PE fue muy amplio y participativo, involucrando a las organizaciones y miembros participantes en el CRILU (INIA y Sociedad de Criadores de Merino Australiano, y consorciados fundadores), así como los principales actores (ej. MGAP, SUL, Udelar, industriales textiles, operadores laneros, IPA, FUCREA, gremiales agropecuarias y Uruguay XXI) que forman parte del ecosistema ovino ligado directa e indirectamente al CRILU. Se realizaron entrevistas individuales, encuestas y se utilizó también el método de *focus group*, para conocer la perspectiva de los participantes con respecto a los resultados obtenidos por CRILU y su visión de futuro del Consorcio.

Con esta información y acciones específicas, a lo largo de este proceso, se realizaron talleres entre CPA y los miembros de la Comisión Directiva para definir los principales lineamientos de estrategia para la fase II del Consorcio, su visión, misión y valores, así como sus principales objetivos estratégicos. También se definió la estructura organizativa y la gobernanza que dará soporte a la estrategia definida y apalancará la nueva fase de profesionalización y expansión. También se simuló diferentes escenarios presupuestarios para seis años.

EL DIAGNÓSTICO

A continuación, en cuanto al desarrollo y orientación de una nueva fase del consorcio, se resumen los principales hallazgos sobre la opinión de los consorciados y los socios estratégicos:

- El 100 % de los productores consorciados están de acuerdo en continuar con el Consorcio.
- Se debe mantener la orientación público-privada, sin fines de lucro, y de cogestión y cofinanciamiento del Consorcio.

Cuadro 1 - Orientación futura del CRILU (consorciados).

Orientación futura del CRILU	%
Investigación e Innovación	73
Desarrollo genético	59
Desarrollo de nuevos productos y procesos de alto valor agregado	55
Desarrollo y promoción de una nueva marca	51
Marketing y promoción del CRILU	50
Desarrollo de servicios especializados para los consorciados	46

- Se recomienda hacer crecer la organización, incorporando nuevos productores.
- Se considera conveniente profundizar y avanzar en la articulación con los diferentes actores asociados a las cadenas textil-lanera y cárnica ovina, desarrollando nuevas alianzas con socios estratégicos que le agreguen valor a la organización de acuerdo a sus nuevos lineamientos.
- La principal acción del Consorcio debe ser la investigación e innovación, seguida del desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios, así como apoyar el desarrollo y promoción de una marca y de aspectos de comercialización.
- Se recomienda incorporar la carne ovina Merino.
- Se deben fortalecer los aspectos de I+D+i relacionados al bienestar animal e impacto ambiental.
- Se recomienda favorecer la profesionalización de la gestión y recambio generacional de la organización.

En el Cuadro 1, se presentan las opiniones de los consorciados –aquellas que recibieron más de 45 % de apoyo– sobre cuál debería ser la orientación futura del CRILU.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y ÉNFASIS DE LA FASE II

A continuación, se resumen las principales definiciones que marcaran la nueva fase del CRILU.

Objetivo

El Consorcio tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenible de los productores de lana y carne Merino de alto valor agregado, mediante la investigación, innovación, desarrollo, articulación y cooperación institucional (pública y privada), considerando las demandas de las cadenas de valor, el sector público, mercados y consumidores.

Misión

“Contribuir al desarrollo sostenible de los productores de lana y carne Merino de alto valor agregado, mediante la investigación, innovación, desarrollo, articulación y cooperación institucional (pública y privada), considerando las demandas de las cadenas de valor, el sector público, mercados y consumidores”.

Visión

“Ser una organización público-privada referente en el sector agropecuario nacional, de alcance internacional, reconocida por su excelencia en la investigación, innovación, desarrollo, y posicionamiento de la lana y carne Merino de alto valor agregado, promoviendo una producción y agronegocio sostenible y ético”.

Valores

- Ética y transparencia.
- Iniciativa, innovación y liderazgo permanente en búsqueda de la mejora continua
- Orientación al cliente (excelencia).
- Responsabilidad social organizacional para favorecer el desarrollo sostenible de la producción, productores y su entorno, y la sociedad.

La fase II del Consorcio tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenible de productores de lana y carne Merino de alto valor agregado.

Cuadro 2 - Análisis comparativo de las Fases I y II del CRILU.

Factores Comparativos	CRILU – Fase I (2011-2021)	CRILU – Fase II (2022-2028)
Gobernanza	Público-Privada	Público-Privada
Financiamiento	Autofinanciamiento, con captura de fondos externos	Autofinanciamiento, con captura de fondos externos (nacionales e internacionales)
Alcance territorial	Regional, con proyección nacional.	Nacional, con proyección internacional
Orientación productiva	Lana	Lana y Carne Ovina, con apoyo a la certificación de productos y procesos.
Estructura organizacional	Simple y flexible	Simple y flexible, con crecimiento planificado según ingreso y gestión presupuestaria
Capitalización inicial del Consorcio	Sí, con aporte de los socios fundadores	Sí, con superávit generado en la Fase I + aportes de nuevos consorciados
Conformación e ingresos de nuevos consorciados	Conсорciados fundadores	Conсорciados fundadores e ingreso de nuevos consorciados que se flexibiliza y categoriza (adherentes 1 y 2)
Productos y servicios tecnológicos	Básicos y concentrados en la genética	Más amplios y diversificados, sobre la base de un plan de acción anual.
Investigación e innovación	+++	+++++
Capacitación	Táctica	Estratégica y estructural, con plan de acción a productores, técnicos y sus colaboradores.
Articulación institucional (nacional e internacional)	+++	+++++
Desarrollo y marketing	+	++++
Responsabilidad social institucional	++	++++
Reglamentación interna de consorciados vía estatuto	No	Sí
Medición de impacto	Sí, parcial.	Sí, pero incorporando una medición de línea de base.

- Vocación facilitadora para la articulación, cooperación y desarrollo de las cadenas productivas y clientes.
- Contribuir al desarrollo del capital humano.
- Investigación, innovación y gestión institucional de excelencia para promover la generación, transferencia y gestión de conocimientos e innovaciones.
- Promover el espíritu de equipo y disposición para el trabajo en red.

En el Cuadro 2 se presenta un análisis comparativo entre las diferentes fases del CRILU (2011-2021 y 2022-2028).

Como resultado del PE, se confeccionó un nuevo logo organizacional, que rescata el espíritu innovador

y el legado que generó la fase I, y que nos proyecta proactivamente hacia la fase II, resaltando nuestro compromiso con la producción ovina sostenible (carne y lana Merino) a cielo abierto, natural, y éticamente responsable con el cuidando del suelo, la biodiversidad, y el bienestar animal (Figura 2 a y b).

La nueva fase reafirma el compromiso del CRILU con la producción sostenible de carne y lana Merino, a cielo abierto, natural y éticamente responsable con el cuidando del suelo, la biodiversidad y el bienestar animal.

DE LA ESTRATEGIA A LA IMPLEMENTACIÓN

Durante este proceso de PE, los miembros de la Comisión Directiva del CRILU, en varias oportunidades, realizaron presentaciones y consultas a la propuesta desarrollada, tanto a los consorciados fundadores como a los miembros de la Junta Directiva de INIA y la Comisión Directiva de la SCMAU. Este proceso también se enriqueció con reuniones formales de intercambio con la Junta Directiva del SUL. De manera de formalizar los acuerdos y orientaciones logradas para la nueva fase, se redactó una adenda que incorporará los nuevos lineamientos al convenio del formación del CRILU (2011).

Acceda **AQUÍ**

La renovación del convenio fue aprobada por las autoridades correspondientes y los consorciados fundadores. Estos últimos también aprobaron su estatuto de funcionamiento, con derechos y obligaciones.

Acceda **AQUÍ**

Posteriormente, se realizó un lanzamiento oficial de la Fase II del Consorcio el martes 19 de julio de 2022 en INIA Las Brujas, que contó con la presencia de las siguientes autoridades: Ing. Agr. Fernando Mattos (ministro MGAP), Ing. Agr. José Bonica (presidente INIA), Méd. Vet. Juan Pérez Jones (presidente CRILU) e Ing. Agr. Álvaro Fros (presidente SCMAU) (Figura 3).

Acceda **AQUÍ**



Figuras 2 a y b - Evolución y definición del nuevo logo del CRILU – Fase II.



Figura 3 - Firma del convenio CRILU - Fase II con la presencia de representantes y autoridades del MGAP, INIA, CRILU y SCMAU.

De los discursos realizados por las autoridades, se destacan los siguientes conceptos y valoraciones de lo que significó e inspira el CRILU como innovación institucional en beneficio de los productores y las cadenas de valor agropecuarias:

“Durante años hemos observado una correlación directa y alta entre el menor diámetro de la fibra y el ingreso de capital de las empresas. En la nueva etapa apuntamos a ampliar la experiencia a otras regiones e incursionar en el agregado de valor de la carne Merino”.

Méd. Vet. Juan Pérez Jones (presidente del CRILU)

“Con el CRILU demostramos que en nuestro país se pueden producir lanas superfinas y ultrafinas, con tecnologías adaptadas a nuestros predios, trabajando en forma ética y cuidando el ambiente. Nuestras lanas hoy son conocidas en el mundo, llegando a los mercados de más alto valor; dejamos de producir

un *commodity* para producir un *speciality* para estos mercados”.

Ing. Agr. Álvaro Fros (presidente de la Sociedad de Criadores de Merino Australiano)

“El CRILU es un caso exitoso de trabajo en equipo, donde cada parte aporta desde sus fortalezas, pero sumando esfuerzos para lograr resultados muy buenos. Esta colaboración institucional es un ejemplo y ha sido reconocido a nivel nacional y desde el extranjero”.

José Bonica (presidente de INIA)

“El éxito ha sido avanzar en el sentido que más valor le agrega al producto, afinando la lana en una cantidad de micras muy importante, sin perder el peso promedio del vellón de lana y sin perder peso de carcasa de los animales”.

Ing. Agr. Fernando Mattos (ministro de Ganadería, Agricultura y Pesca).

Al comienzo de la actividad, también se presentó un video testimonial de algunos productores consorciados fundadores sobre la significancia y experiencia resultante de haber participado en la fase I.

Acceda **AQUÍ**

También destacaron sus expectativas para la fase II, resumidas en algunas de las palabras utilizadas por los productores: “nuevos desafíos, cambio climático, integración, participación, innovación, y evolución”.

Se planificaron escenarios presupuestales y una estructura organizacional simple, flexible y autofinanciable, que favorezca la gestión eficiente, innovación, articulación, capacitación, así como la promoción y el desarrollo de productos y servicios; que crecerá según la capacidad de captura de recursos internos y externos a la organización.

Se realizó un llamado por un período de un mes para incorporar nuevos productores al Consorcio, que

Se destaca al CRILU como un ejemplo muy exitoso de colaboración institucional, reconocido a nivel nacional e internacional.

según sus derechos y obligaciones se clasificaron en adherentes 1 y 2 (<https://crilu.org.uy/documentos/>).

REFLEXIONES FINALES

Es necesario alinear la orientación de los sistemas productivos con las demandas y preferencias de los consumidores que están dispuestos a pagar más por alimentos nutritivos e inoctrinos y que usan prendas de vestir confeccionadas a partir de fibras naturales de alta calidad. Los productos y procesos que generan estos *specialities* deben estar trazados y certificados por promover la conservación del medio ambiente y su biodiversidad, respetar el bienestar animal, reducir el impacto del cambio climático y ser socialmente éticos. En este nuevo contexto desafiante y de grandes oportunidades, sobre la base de su histórico legado de generación de conocimientos, innovación e impacto socioeconómico, el CRILU seguirá entretejiendo nuevas historias para el beneficio de los productores de ovinos, las cadenas de valor involucradas y el país.

En la convocatoria recientemente realizada para integrar el CRILU en su fase II, se logró una importante y positiva respuesta de parte del sector productivo, aumentando en más de un 100 % su base de consorciados, totalizando 84 productores.

AGRADECIMIENTO

A la ANDE y CPA Ferrere por financiar, diseñar y acompañar el proceso de PE del consorcio, respectivamente.

REFERENCIA

Montossi *et al.* (2021). <http://www.ainfo.inia.uy/digital/bitstream/item/16147/1/Revista-INIA-67-Dic-2021-04.pdf>.