



Aliados:



Apoya:



# MANUAL PARA MENTORES

## GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS



Redacción: Lic. Amelia Durante y Ec. Agustina Ois

Revisión: Ec. Carola Saavedra

Diseño: Agatha Inzaurrealde y Paola Devincensi

Edición 2022

#IndustriaEmprendedora

## Contenido

Prólogo.....	3
Introducción.....	4
1. Antecedentes institucionales.....	6
2. ¿Qué es la mentoría?.....	7
3. ¿Qué es la mentoría empresarial?.....	7
4. Programas de mentoría de CIU.....	8
4.1 Programa Empresario-emprendedor 2.0.....	8
4.2 Aceleradora de Empresas Industriales de Impulsa Industria.....	9
5. ¿Por qué CIU impulsa la mentoría?.....	10
5.1 ¿Qué perfil de mentor participa en el proceso de mentoría?.....	10
5.2 ¿Qué perfil de emprendedor participa en el proceso?.....	10
6. ¿Cuál es la labor del mentor?.....	11
6.1 Beneficios de realizar mentoría a emprendedores.....	12
7. Aspectos clave de una relación de mentoría.....	12
8. Características del proceso de mentoría industrial.....	13
9. Lecciones Aprendidas.....	15
10. Bibliografía.....	16

## Prólogo

En la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU), estamos convencidos de que el desarrollo industrial es clave, no solo para el crecimiento económico del país sino también para su desarrollo social, inclusivo y sustentable. Es por ello que nuestros esfuerzos se centran en escuchar a la industria nacional, así como desarrollar servicios a la medida de sus necesidades no solamente para que se mantenga, sino también para que evolucione y crezca.

Vivimos en un mundo cada vez más dinámico donde la sociedad cambia rápidamente sus gustos, hábitos de consumo y con ello, las necesidades de servicios. En esta realidad, aparece un emprendedor que observa y analiza el modo de satisfacer esas necesidades. Es a partir de ahí, que como institución buscamos estar cerca del emprendedor, volcando nuestra experiencia y compartiendo nuestra red de contactos, para que, al comienzo de su camino, lo haga acompañado. El objetivo principal, es que esa idea de negocios no se quede en el camino y se transforme en un desarrollo productivo sustentable. De esta forma no solo estamos colaborando con el desarrollo industrial sino también con el desarrollo del país.

En este escenario es clave nuestra red de mentores que, de forma altruista y honoraria, es el vehículo ideal para lograr nuestro objetivo. A lo largo de los años podemos ver cómo ese vínculo entre mentores y emprendedores es vital para el crecimiento, no solo del negocio sino también de las personas, y del que ambos resultan enriquecidos. En una actualidad donde pareciera que cada vez más nos falta el tiempo, que ambos, mentores y emprendedores, brinden tantas horas para trabajar en conjunto, demuestra la importancia de lo que estamos haciendo.

En nombre de la CIU, solo resta agradecer; a los emprendedores que se acercan a la Cámara porque entienden que es el lugar natural para desarrollar su proyecto, a los mentores por compartir los mismos objetivos que nuestra institución y colaborar con el desarrollo del país, y a los facilitadores por ser ese nexo necesario para que la mentoría fluya de manera ágil, sistemática y exitosa.

**Cr. Leonardo García**  
Vicepresidente de Micro y Pequeñas Empresas

## Introducción

Este manual fue realizado por la Dirección de Comunicación y Proyectos de la Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) y contó con el apoyo de la Agencia de Desarrollo Económico de Florida, la Incubadora Gepian (Salto) y la Agencia Nacional de Desarrollo.

Está dirigido a todas aquellas personas interesadas en la incorporación de la mentoría como herramienta de desarrollo profesional y personal.

En el capítulo 1 el manual presenta los antecedentes de la CIU en relación a los programas de mentoría, describiendo el proceso desde la génesis hasta llegar a la actualidad con una Red de Mentores conformada y emprendedores que han recibido mentoría a lo largo y ancho del Uruguay.

El capítulo 2 ahonda en la definición de mentoría y los aspectos clave de este rol, así como también en los beneficios de ser mentor tanto desde el punto de vista de lo que se brinda como de lo que obtiene al realizar la práctica.

A lo largo de los capítulos 3 y 4, se hace foco en la mentoría empresarial y se presentan los servicios concretos de desarrollo empresarial de CIU que tienen como base a la mentoría, sus comienzos, procesos y resultados más relevantes.

En el capítulo 5 se comparten los motivos de CIU al promover la mentoría dentro de sus servicios de desarrollo empresarial. Además, se establece el perfil tanto del mentor como del emprendedor que participa en los programas de CIU, así como los aspectos clave de la relación de mentoría.

El capítulo 6 aborda en detalle la labor del mentor y los beneficios que se obtienen al participar de esta práctica.

En el capítulo 7 del presente manual se detallan los aspectos claves que deben estar presentes para lograr vínculos de mentoría exitosos.

Finalmente, en el capítulo 8, se comparte cuáles son las características del proceso de mentoría bajo el ala de la CIU, y el acompañamiento de la figura del facilitador, una persona que articula el proceso entre el mentor y el emprendedor.

Para cerrar el manual, se presentan lecciones aprendidas que la ejecución sostenida en el tiempo ha devuelto para ajustar y mejorar el accionar de estos programas.



## 1. Antecedentes institucionales

La Cámara de Industrias del Uruguay (CIU) es la entidad empresarial representativa del sector industrial que tiene una trayectoria de 124 años estimulando el desarrollo empresarial del país. Cuenta con un área técnica específica (Centro de Gestión Tecnológica) que trabaja para fomentar el emprendimiento y la innovación y tiene experiencia en diseño, formulación y ejecución de servicios de desarrollo empresarial. En lo referente a formulación de proyectos y acompañamiento de emprendedores, del año 2008 a la fecha, se han patrocinado más de 50 proyectos industriales y/o de servicios conexos a la industria a través de los instrumentos de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) y la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

En mentoría específicamente, la institución tiene 10 años de experiencia en áreas relativas a: desarrollo metodológico, ejecución de programas, coordinación de duplas mentor/emprendedor, seguimiento de objetivos/desvíos y articulación con otras instituciones. Además, cuenta con una alianza con la Universidad Federico Santa María de Chile con el objetivo de compartir buenas prácticas y profesionalizar la labor de los mentores a través de instancias de formación. A la fecha, se han ejecutado 13 ediciones del **Programa de mentoría Empresario-emprendedor**, que cuenta con una metodología diseñada y validada, y una red de mentores honorarios que ha dado como resultado el apoyo a más de 100 emprendimientos en el marco de 900 horas de reuniones entre empresarios y emprendedores.

Durante 2019 la CIU creó la **Red de Mentores Industriales**, formalizando un espacio de más 60 mentores del sector industrial que brindan apoyo *ad honorem* a noveles emprendedores en el marco del proyecto **Impulsa Industria** financiado por el Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP).

Mediante las relaciones de mentoría, CIU pretende favorecer el crecimiento del tejido interempresarial, mejorar estándares de calidad (mejora de la gestión, expansión comercial, entrada en nuevos mercados, mejora de procesos, búsqueda de financiamiento) y generar e incrementar vínculos que representen un “ganar – ganar” para cada una de las partes que participan.



Foto 1: Eugenia Montiel (emprendimiento Livegan) y mentor Washington Burghi (Director de Gibur S.A)

## 2. ¿Qué es la mentoría?

La mentoría (o *mentoring*, en inglés) es “una práctica consistente en guiar a otra persona para que aprenda a usar todos los recursos disponibles con el fin de lograr sus metas y/o afrontar sus retos”<sup>1</sup>, es el acto de ayudar a otro a aprender y desarrollar de la mejor manera sus talentos para conseguir sus objetivos.

Para que exista se necesitan dos partes, un mentor; persona con experiencia, conocimiento y contactos, y un mentorizado; persona que tiene poco o escaso conocimiento en determinado tema.

La mentoría, al igual que otras técnicas de desarrollo, es una invitación a salir de la zona de confort para cuestionarse el modo de pensar, de sentir, de actuar y aprender nuevas maneras de hacer frente a la realidad.

Existen mentorías a nivel informal, así como formalizadas e insertas en procesos coordinados por instituciones y por ende, enmarcadas en Programas con seguimiento, coordinación y apoyo como respaldo a la tarea del mentor; “en la actualidad la mentoría ha pasado de ser una práctica espontánea, natural e informal a convertirse en una práctica dotada de metodología, que no se deja al azar sino que se promueve intencionalmente por personas y organizaciones con un objetivo determinado.”<sup>2</sup>

## 3. ¿Qué es la mentoría empresarial?

Específicamente, la mentoría empresarial (abordada por CIU) está dirigida a emprendedores industriales o de servicios conexos a la industria e implica una relación voluntaria de desarrollo en la que un empresario o gerente de una empresa, que posee más experiencia y conocimiento en determinado rubro empresarial o área profesional nutre la vida personal y profesional de un emprendedor (persona que tiene una empresa y que está insertando hace poco tiempo su producto industrial o servicio conexo a la industria en el mercado) con el foco de apoyarlo en el logro de sus objetivos, los cuales son determinados bajo un método de trabajo sistematizado.

En la línea de iniciativas de mentoría empresariales en el ámbito de CIU existe el Programa Empresario-emprendedor 2.0 y la Red de Mentores inserta dentro del proyecto Impulsa Industria. Ambas iniciativas ofrecen al mentor una metodología a partir de la cual desplegar su apoyo; un plan de trabajo que enmarca el soporte a brindar, seguimiento de las actividades, capacitación en su rol y apoyo en temas administrativos.

<sup>1</sup>Mentoring “Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional”, ed. Pirámide, España

<sup>2</sup>Mentoring “Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional”, ed. Pirámide, España

## 4. Programas de mentoría de CIU

Existen actualmente dos Programas dentro de CIU que ponen a disposición de los emprendedores el apoyo de empresarios industriales de experiencia: Programa Empresario emprendedor 2.0 y Aceleradora de Empresas Industriales de Impulsa Industria.

En ambos programas (Empresario-emprendedor 2.0 y Aceleradora) el rol del mentor es fundamental. A través de la práctica y la vivencia transitada, el empresario acompaña al emprendedor en el marco de un plan de trabajo con objetivos claros y concretos.

El proceso de mentoría inicia con una fase de diagnóstico donde se identifican debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. El análisis pormenorizado brinda el conocimiento necesario sobre el estado de situación del emprendimiento y permite definir los objetivos que se van a abordar mientras dure el proceso.

Al final de la mentoría se arriba a resultados concretos en las áreas que se hayan detectado trabajar al inicio del proceso.

### 4.1 Programa

#### Empresario-emprendedor 2.0



Es una iniciativa que CIU lleva adelante desde el año 2011 y que cuenta en el presente con un modelo de co-ejecución con dos instituciones del interior del país: Incubadora Gepian y Agencia de Desarrollo Económico de Florida, además recibe el financiamiento de ANDE.

El Programa vincula a empresarios, gerentes y técnicos con experiencia en crear y/o dirigir una empresa o que tienen conocimientos profundos en áreas de gestión empresarial en industria, servicios o TIC's, que están dispuestos a invertir su tiempo de manera honoraria y voluntaria en pos de acompañar a un emprendedor o micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme) para ayudarlo a captar oportunidades, mitigar dificultades, ampliar la red de contactos y tomar decisiones oportunas para el crecimiento de su negocio. El programa cuenta con el apoyo de un facilitador (técnico que brinda apoyo a la dupla en coordinación, soporte técnico y know-how del ecosistema emprendedor, y genera un documento resumen de cada encuentro) y el diseño de un plan de acción que busca guiar a emprendedores y mentores para alcanzar los objetivos de mentoría previstos.

Emprendedores mentoreados	Mentores involucrados	Mentores capacitados
186	+60	28

Cuadro 1: Resultados de 13 ediciones del Programa (años 2010 – 2022).

## Testimonios

*“Es una herramienta muy valiosa para todo emprendedor que quiera escuchar al menos, a los mentores que cuentan con experiencias, tanto en éxitos como en fracasos, que le servirán como capital intangible para su desarrollo” Gerardo Longo (mentor)*

*“Creo que todo emprendedor busca mejorar su empresa y el programa da la posibilidad de ver las fortalezas y las debilidades en las que se encuentra. En mi caso todos los consejos fueron muy buenos y los tendré en cuenta” María Bacho-MB Vitrofundición/BachoGlass (emprendedora)*

Más información del Programa [aquí](#)

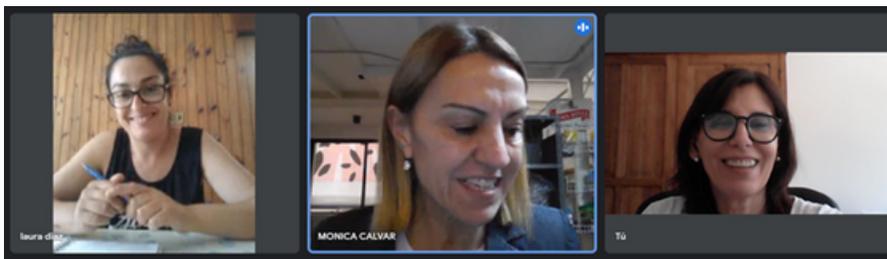


Foto 2: Programa Empresario-emprendedor. Reunión virtual Laura Díaz (emprendedora), Mónica Calvar (La Sin Rival-mentora), Gabriella Ramón (facilitadora)

## 4.2 Aceleradora de Empresas Industriales de Impulsa Industria



La Aceleradora de Empresas Industriales del proyecto Impulsa Industria brinda apoyo integral a emprendedores para ayudarles a consolidar su negocio. Uno de los pilares del programa es la mentoría, donde cada emprendimiento es acompañado por un mentor durante el proceso de aceleración, con el objetivo de alcanzar las metas trazadas en un plan de aceleración definido a medida al inicio del proceso. Además, el emprendimiento cuenta con la asistencia técnica de consultores en diversas áreas de negocios (estrategia, finanzas, marketing y procesos, entre otros), capacitaciones y sinergia con potenciales inversores.

Emprendimientos acelerados	Mentores involucrados	Horas de Asistencia Técnica brindadas
73	+50	+ 1780

Cuadro 2: Resultados de cuatro ediciones del programa Aceleradora de empresas industriales (años 2019 - 2022).

Más información sobre el Programa [aquí](#)  
Sobre la Red de Mentores Industriales [aquí](#)

## 5. ¿Por qué CIU impulsa la mentoría?

CIU considera que la mentoría es una valiosa herramienta para el crecimiento de nuevos emprendedores; valora el expertise de empresarios con años de experiencia industrial dispuestos a acortar el camino empresarial de emprendedores y líderes de MiPymes, y busca ampliar nuevas redes intergeneracionales que compartan su conocimiento y experiencia.

Con esta visión promueve los siguientes objetivos:

- Unir y generar cooperación entre dos “mundos” empresariales tradicionalmente no conectados: el del empresario de experiencia y el de los emprendedores y MiPymes.
- Enriquecer el desarrollo profesional y personal de los emprendedores.
- Mejorar las prácticas de gestión empresarial, capitalizando experiencia y generando instancias de aprendizaje y transferencia de conocimiento.
- Desarrollar, ampliar y fortalecer nuevas redes empresariales.



Foto 3: Mentor Juan Carlos De León (Murchison S.A.) y Facundo Da Roza (emprendimiento Imprenta Gamiz).

### 5.1 ¿Qué perfil de mentor participa en el proceso de mentoría?

Se buscan empresarios con experiencia en dirigir, crear o gerenciar una empresa, y/o conocimiento profundo de determinado mercado o sector de actividad económica. Se solicita al menos 8 años de experiencia en el sector industrial para poder aportar visión empresarial y experiencia.

Asimismo, se valora la disponibilidad para entablar una relación con una persona que está emprendiendo, compromiso de participación, valores morales, actitud de servicio y empatía para generar un vínculo positivo.

Se considera relevante que los empresarios dispongan de capacidad de comunicación y relacionamiento, así como una red de contactos para apoyar a los emprendedores a expandir su capital social.

El tiempo de dedicación depende de la metodología de cada Programa, pero aproximadamente ronda las 2-3 horas mensuales.

## 5.2 ¿Qué perfil de emprendedor participa en el proceso?

Los emprendedores deben tener un negocio industrial o de servicios conexos a la industria con empresa constituida, estar en fase de comercialización o contar con un plan de negocios y productos o servicios listos para salir al mercado.

Además, se deben comprometerse a: participar de las reuniones y actividades estipuladas por el Programa, definir con claridad prioridades y objetivos, y realizar las tareas pautadas en pos de alcanzar los objetivos planteados.

Se espera que demuestren compromiso, responsabilidad y proactividad tanto con su emprendimiento como con su mentor y el Programa.

## 6. ¿Cuál es la labor del mentor?

- Descubrir las fortalezas y potencialidades del mentorizado.
- Visualizar el propósito, la meta a la cual quiere llegar.
- Ayudar a definir cómo se va a lograr esa meta, qué acciones se seguirán y los recursos que se necesitarán.
- Conectar a su mentorizado con situaciones que le brinden visibilidad y le permitan desarrollarse.
- Incentivar la ejecución de esas acciones y monitorear los resultados.
- Analizar el proceso y los resultados.
- Inspirar al emprendedor para el logro de los objetivos.
- Aportar ideas y nuevos contactos que amplíen la visión del emprendedor.

## 6.1 Beneficios de realizar mentoría a emprendedores

Algunos beneficios que reciben los mentores por compartir su tiempo y experiencia empresarial de manera honoraria se resumen en los siguientes puntos:

- Satisfacción y realización por aportar a una persona que se inicia en la actividad.
- Actualización y renovación profesional, con impacto positivo también a nivel personal.
- Actualización permanente del entorno de negocios, innovación, nuevas metodologías, tendencias y mercados.
- Oportunidad de ayudar a desarrollar capacidades en otros relacionadas con la vinculación, la comunicación y el intercambio de ideas, al mismo tiempo que mejoran las propias. Habilidades que luego el emprendedor puede poner en práctica con los colaboradores de su propia empresa y en general en sus vínculos como empresario.
- Generación de un impacto profundo y positivo en la vida del emprendedor y/o mentorizado.

## 7. Aspectos clave de una relación de mentoría

Para que un proceso de mentoría pueda arribar a resultados favorables tanto a nivel del negocio como del enriquecimiento personal, es clave se den los siguientes aspectos, tanto del lado del mentor como del mentorizado:

<b>Escucha activa</b>	Analizar de forma consciente las palabras y valorar otros aspectos complementarios, como los gestos y la postura de quien emite el mensaje. Como receptor la escucha activa es muy importante para dar feedback de calidad.
<b>Actitud positiva</b>	Buscar información y soluciones ante las adversidades y la incertidumbre del futuro. Esto no significa ignorar lo negativo o no estar preparado para situaciones difíciles, sino acercarse a las situaciones de manera constructiva y resolutive.
<b>Motivación</b>	Motivar a que la conducta de una persona cambie y se active para conseguir las metas concretas definidas inicialmente.
<b>Confidencialidad</b>	Proteger la información del negocio y personal que fue facilitada por el mentorizado. No debe divulgarse ninguna información sin consentimiento de la persona.
<b>Responsabilidad</b>	Cumplir con obligaciones; tareas, deberes y acciones, también es asumir la consecuencia de las acciones propias.

<b>Confianza</b>	Generar un ambiente sano, de apertura y confiable para que el proceso tenga cimientos fuertes y la apertura sea mayor.
<b>Empatía</b>	Reconocer al otro como un par y colocarse en su lugar, reconociendo sus ideas y su situación particular.
<b>Asertividad</b>	Expresar el pensamiento de manera clara y respetuosa, considerando la existencia de otros puntos de vista y evitando la agresividad o pasividad.
<b>Comunicación Apreciativa</b>	Escuchar de forma activa y realizar preguntas que permitan descubrir el potencial de la otra persona.
<b>Respeto</b>	Tener presente el impacto de nuestras acciones, ser inclusivos y aceptar a los demás como son.

## 8. La mentoría en el programa Empresario-emprendedor

La mentoría de empresarios a emprendedores se da en un marco metodológico que tiene las siguientes características:

- Centrada en objetivos.
- Con un inicio y fin ya predeterminados y conocidos por los participantes que forman parte del proceso al comenzar el mismo (marco temporal).
- Espacios y modalidades de reunión definidos.
- Con un marco de confidencialidad absoluta. Los mentores y emprendedores firman un acuerdo donde se comprometen a mantener la confidencialidad de sus negocios e ideas.

A grandes rasgos, el proceso de mentoría tiene una etapa de cruce y match, una primera reunión de nivelación de expectativas, diagnóstico y definición de objetivos, luego reuniones de compromiso, conocimiento y ejecución de acciones para cumplir con los objetivos hasta avanzar a la fase de cierre del proceso.

De manera gráfica un proceso de mentoría podría abarcar las siguientes etapas:



Cuadro 3. Proceso de mentoría dentro de Programa Emprendedor 2.0.

Todo proceso de mentoría inicia con una fase de diagnóstico donde se identifican debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. El análisis pormenorizado brinda el conocimiento necesario sobre el estado de situación del emprendimiento y permite seleccionar los objetivos que se van a abordar en el proceso.

Dichos objetivos se trasladan a una Hoja de Ruta con objetivos, actividades y plazos como se muestra en el siguiente cuadro:

PROGRAMA Emprendedor 2.0					Plan de Trabajo (sugerido)							
EJE	Objetivo	Actividades	Insumos	Responsable	1era Reunión	2da Reunión	3era Reunión	4ta Reunión	5ta Reunión	6ta Reunión	7ma Reunión	8va reunión
					Abril	Abril	Mayo	Mayo	Junio	Junio	Julio	Julio
<b>Proceso productivo</b>												
	<b>Ampliar la cartera de proveedores</b>	Aporte y búsqueda de nuevos contactos de proveedores	Contactos, empresarios, internet	Emprendedora con apoyo del empresario								
	<b>Conocer y optimizar más sobre el proceso productivo</b>	Intercambios con empresarios, sugerencias de potenciales capacitaciones	Experiencia, web	Emprendedora con apoyo del empresario								
<b>Comercial</b>												
	<b>Definir estrategia y abordaje comercial a clientes del interior y otros</b>	Conceptualización del plan de comercialización y mejora de base de datos de potenciales clientes	Acciones realizadas con anterioridad, material de comunicación	Emprendedoras con apoyo del empresario								
<b>Evaluación intermedia</b>												
<b>Comunicación</b>												
	<b>Planificación de contenidos para RRSS. Estrategia clara para eventos puntuales (ej. día del niño)</b>	Ordenar contenidos a comunicar	Misión - Visión	Emprendedoras con apoyo del empresario								
<b>Conclusiones y evaluación final</b>												

Cuadro 4: Hoja de Ruta – Mentoría en Emprendedor 2.0.

Algunos ejemplos de objetivos de la Hoja de ruta podrían ser: ampliar la cartera de proveedores, definir la estructura de costos del emprendimiento, trabajar la propuesta de valor del negocio, mejorar la actividad en redes sociales, ampliar la cantidad de puntos de venta, definir roles del equipo, entre otros.

Al final de la mentoría se debe arribar a resultados concretos en las áreas/objetivos que se ha definido trabajar en el marco de la mentoría.

Adicionalmente, se realizan evaluaciones de carácter intermedio y final para conocer de primera mano el avance de los objetivos y la conformidad de los participantes con el proceso.

Asimismo, el proceso de CIU incluye el apoyo de un facilitador durante la mentoría que acompaña a las duplas y brinda apoyo técnico en lo referente a la coordinación de las reuniones, minutas de cada encuentro y apoyo en la búsqueda de instrumentos a nivel nacional que puedan ser de utilidad para el emprendimiento.

Este rol es clave ya que contribuye a sostener el proceso y es de gran apoyo tanto para el mentor como para el emprendedor, ya que muchas veces plantea dinámicas para arribar a los resultados/objetivos del proceso de una manera didáctica y utilizando metodologías innovadoras.

## 9. Lecciones aprendidas

A lo largo de estos años de experiencia se ha arribado a lecciones aprendidas en el marco de los procesos de mentoría empresarial e industrial. Se comparten algunas de ellas:

- Es importante que el emprendedor que recibe la mentoría esté en un estadio de puesta en marcha, es decir, comercializando o en vistas de entrar al mercado, para que el mentor realmente pueda aportar sus conocimientos gestionando una empresa industrial.
- El hecho de que mentor y emprendedor sean del mismo rubro es deseable pero no determinante. Existen varias experiencias de mentores de un rubro con emprendedores de otro totalmente distinto que han arribado a buenos resultados, ya que prima la mirada integral de la industria que tiene el mentor, más allá del rubro específico.
- El perfil personal del mentor más allá de su experiencia como empresario es fundamental, es ideal que el mentor demuestre compromiso, responsabilidad y sea proactivo.
- En tiempos de mucha información y escaso tiempo se vuelve clave la figura del facilitador como un articulador del proceso que orienta e impulsa a las partes al logro de los objetivos.
- Cuando el programa de mentoría tiene tiempo prudencial en funcionamiento, la conformación de una Red de Mentores es fundamental para generar pertenencia y dinamizar la red de contactos de los mentores.
- La búsqueda de nuevos mentores en cada edición de los programas es un ejercicio igual de importante a la búsqueda de emprendedores, cuanta más diversidad de perfiles más potente será la Red de Mentoría.

- Se identifica sumamente relevante el conocimiento sobre los mentores, por parte de quien gestiona el programa y específicamente por quien asigna las duplas mentor-emprendedor. Dicho conocimiento, colabora sensiblemente con el éxito del proceso. Asimismo, es importante tener presente que la mentoría se trata de vínculos humanos, enmarcados por una metodología y un acompañamiento le da sostén, pero el éxito verdadero también irá de la mano del perfil humano que haya en cada dupla de personas involucrada.
- Por último, se constata a lo largo de los diferentes programas de mentoría, la continuidad en la relación que muchas veces existe entre mentor y emprendedor, incluso luego de finalizado el programa que le dio inicio a la mentoría. Desde CIU la apuesta es a que esto predomine, fomentando las sinergias entre todos los empresarios industriales del país.



Foto 4: Capacitación a la Red de Mentores Industriales de de la Aceleradora de Impulsa Industria – Año 2019

## 10. Bibliografía

M. L Miguel Corrales, 2019 "*Mentoring: Un modelo de aprendizaje para la excelencia personal y organizacional*" España, ed. Pirámide.

Documentos tomados del Programa de Transferencia de Metodologías de Mentoring. Red de Mentores Instituto 3IE Universidad Técnica Federico Santa María.

Elaboraciones propias del equipo de la Dirección de Comunicación y Proyectos de Cámara de Industrias del Uruguay.



# Cámara de Industrias del Uruguay

Avda. Italia 6101 | Tel: (598) 2604-0464 | Montevideo, Uruguay | [www.ciu.com.uy](http://www.ciu.com.uy)  
[cegetec@ciu.com.uy](mailto:cegetec@ciu.com.uy)