



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Derecho**

---

Aproximación a la supervisión en  
intervención social,  
desde la dirección de equipos en Galicia

---

Trabajo fin de grado presentado por: Josefa Vázquez Martínez  
Titulación: Grado en Trabajo Social  
Línea de investigación: Cualitativa  
Directora: Carmen Verde Diego

Ciudad: Pontevedra

Julio 2013

Firmado por: Carmen Verde Diego

CATEGORÍA TESAURO: 3.4.4.

## **Resumen**

La supervisión en intervención social; es una herramienta que se puede considerar poco empleada, en este trabajo se ha pretendido identificar cual es el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia. Se ha podido constatar que se intuye su significado pero se detecta que este conocimiento no es profundo, relacionándola más con control o revisión en la fase formativa que con revisión independiente de la práctica profesional.

Suscita un alto grado de interés principalmente en las posibles mejoras de las tareas de los subordinados de las personas entrevistadas, igualmente sucede con la institución en la que trabajan, donde se ven posibles áreas a supervisar, mientras que la revisión de la propia tarea es mas aceptada en los perfiles profesionales del trabajo social que en otros como pueden ser el derecho o las ciencias políticas.

Espero que con esta investigación cualitativa haya contribuido a hacer más visible la necesidad de la presencia de la supervisión en el curriculum académico y en la praxis del Trabajo Social.

**Palabras clave:** Supervisión, control, conocimiento, praxis, trabajo social.

Índice	pag.
I. Introducción	
1.1. Justificación del tema elegido.....	04
1.2. Planteamiento del problema .....	06
1.3.1. Objetivo general .....	07
1.3.2. Objetivos específicos.....	07
II. Marco teórico	
2.1. Los inicios de la supervisión .....	08
2.2. La definición de supervisión .....	10
2.3. Tipos de supervisión .....	12
2.4. La supervisión en los textos normativos .....	13
2.5. La práctica de la supervisión .....	15
2.6. Objetivos de la supervisión .....	16
2.7. Principios básicos de la supervisión .....	17
2.8. El proceso de supervisión .....	18
2.9. La intervisión .....	20
III. Marco metodológico	
3.1. Referente territorial.....	23
3.2. Perfil profesional de los informantes .....	23
3.3. Metodología de trabajo .....	25
IV. Análisis de resultados y discusión crítica	
4.1. Resultados del proceso de localización de informantes .....	31
4.2. Resultados de la investigación y discusión crítica.....	35
4.2.1. La definición de supervisión .....	35
4.2.2. La práctica de la supervisión .....	36
V. Conclusiones.....	41
VI. Limitaciones y prospectiva	
6.1. Limitaciones.....	44
6.2. Prospectiva.....	44
VII. Bibliografía .....	46
Índice de Cuadros:	
Cuadro 1: Puestos de trabajo de los informantes .....	34
Anexo 1: Presentación sobre supervisión	

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación del tema elegido

Este trabajo de fin de grado pretende identificar el nivel de conocimiento de la supervisión entre los profesionales que ejercen funciones de dirección en los equipos de intervención social. Es un tema complejo, tanto por la escasa trayectoria de la supervisión en nuestro país como por las múltiples referencias y prácticas existentes en la actualidad.

El interés por esta temática se remonta al año 2005, a raíz de un curso de formación para profesionales que acompañan las prácticas del alumnado de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Santiago de Compostela; a partir de ese momento y hasta la actualidad el contacto, la formación y la participación en temáticas relacionadas con la supervisión ha sido constante. Fruto de este trabajo se tiene conocimiento del interés que este tema suscita en las dos escuelas de trabajo social de Galicia, tanto en la de la Universidad de Vigo, situada en el Campus de Ourense, como en la adscrita a la Universidad de Santiago de Compostela, y en profesionales de los servicios sociales de diversos ámbitos, ya que además del trabajo social, la supervisión tiene interés en aquellas profesiones que trabajan en la relación de ayuda por ejemplo la psicología y la educación social, entre otras.

En un momento de crisis como el que atravesamos, la supervisión cobra especial interés, ya que sigue siendo una herramienta muy desconocida, aunque aplicada por otras disciplinas con semejante trayectoria, en espacios no académicos como puede ser el Coaching, con mucha más difusión y presencia en la sociedad e incluso dentro del propio trabajo social. Las referencias a esta cuestión se explicarán ampliamente en el marco teórico del trabajo de fin de grado que tendrá una relevancia especial por ser esta temática novedosa y poco introducida en el mundo académico.

Para situar la justificación, el por qué de la elección de la temática, se parte de los referentes internacionales, principalmente europeos, aunque también de América Latina y Estados Unidos. A nivel europeo contamos con la *Asociación Europea de Supervisión*

([www.anse.eu](http://www.anse.eu)), que agrupa a los profesionales de este sector y avala la formación en aquellos países en los que no es universitaria, situación mayoritaria, excepto en Alemania, y señala que la supervisión es una forma de asesoramiento al servicio de la seguridad y el desarrollo de la calidad de la comunicación y la cooperación en ámbitos profesionales.

En España, el Instituto de Supervisores Profesionales Asociados ([www.ISPA-Supervisión.org](http://www.ISPA-Supervisión.org)), promueve la supervisión y ejerce de enlace con la asociación europea anteriormente citada. Este instituto constata que la supervisión en nuestro país solamente tiene cierta presencia en el norte del territorio nacional es decir, País Vasco, Navarra y Cataluña, con 40 profesionales asociados, aunque también a través del Plan Concertado un profesional de Valladolid ha ofertado formación a profesionales de los servicios sociales comunitarios.

En Galicia, hace años se realizó una experiencia con centros de atención a personas afectadas por toxicomanías, y la Escuela de Trabajo Social de Santiago de Compostela impartió dos cursos de formación a profesionales que tutorizan prácticas de alumnos, en el año 2005 y 2006, igualmente en el 2010 se organizó un Seminario impartido por dos de las expertas acreditadas por ISPA-Supervisión.

En el marco teórico del trabajo de fin de grado se puede dar mayor profundidad al estado de la cuestión de la Supervisión en nuestra comunidad. En el mismo también se expondrá como la supervisión tiene su tronco en el Trabajo Social y como hoy en día se presenta como una herramienta para los profesionales de la intervención social más allá de la profesión del Trabajo Social, razón por la cual se justifica en el marco teórico el perfil de los informantes seleccionados en función de su conocimiento y posición en el entramado de intervención social, no tanto en función de la profesión del Trabajo Social, que como es sabido tiene en sus raíces la interdisciplinariedad como elemento clave de su desarrollo.

A la hora de plantearse investigar sobre supervisión, desde el Trabajo Social, podría resultar tentador preguntar al colectivo, a través del colegio profesional de Galicia, con un cuestionario cuantitativo, cuando se valoró esta idea se contactó con informantes,

profesionales con cierto conocimiento sobre la temática, confirmaron las dudas de la investigadora, que por su recorrido ha detectado que el desconocimiento es amplio y que la información que se podría obtener sería de poco valor científico en el sentido de que confirmaría fácilmente la hipótesis de que no se conoce la supervisión entre el colectivo de trabajadores sociales de Galicia. Igualmente aquellas personas que la conocen, o no tienen profesionales de la supervisión a los que acudir en la comunidad autónoma o la valoración que se hace del coste – beneficio hace que no se soliciten estos servicios a profesionales del exterior de la comunidad autónoma.

En definitiva se ha optado por abordar la temática de la supervisión, en base al conocimiento previo de la misma y al valor que esta puede dar a la intervención social en un momento de crisis como el actual.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Una vez explicado el interés por la temática, se profundizará en el posible beneficio que puede aportar identificar cual es el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia.

Para llegar a identificar el nivel de conocimiento, ante el problema que se pretende investigar, se ha optado por métodos cualitativos tal y como se justifica en el marco metodológico. Sabemos que uno de los papeles de la supervisión consiste en facilitar apoyo en situaciones profesionales difíciles y exigentes o ante conflictos, también que es una medida profiláctica para evitar el *mobbing* y el *burnout*.

En el momento actual, en el que la presión sobre los responsables técnicos de servicios sociales está siendo muy elevada la supervisión se presenta como una herramienta muy útil para afrontar situaciones de *stress* y optimizar el uso de los recursos existentes, igualmente, ofertar a los equipos una vía de afrontamiento ante la alta conflictividad que supone administrar recursos escasos para necesidades ilimitadas, se hace necesaria la utilización de instrumentos que permitan optimizar esta relación, pero la dificultad estriba en

que se desconoce la existencia de la herramienta de la supervisión y su uso no es habitual en los servicios sociales en Galicia. Investigar sobre su nivel de conocimiento puede aportar a la comunidad científica perspectiva sobre futuras líneas de estudio y mejoras que redundarán en los profesionales de la intervención social y por ende en la ciudadanía en general.

En conclusión, el problema que se plantea gira en torno al nivel de conocimiento que puede haber entre los directivos de organizaciones de intervención social o de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia, sobre la supervisión.

### **1.3.1. Objetivo general**

El objetivo general que se plantea con esta investigación es identificar el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

a) Elaborar una presentación breve y concisa sobre supervisión para presentarla en aquellos casos que el nivel de conocimiento sea escaso o nulo.

b) Describir el interés por la supervisión en trabajo social de los directores de centros y entidades de servicios sociales.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Partiendo del objetivo de este trabajo de fin de grado, en el que se investiga la supervisión, se hace necesario realizar un breve recorrido por el concepto y la historia de la misma, para poder, posteriormente, contextualizar la práctica de la supervisión de forma concisa.

Se iniciará este recorrido partiendo de la historia, que explica parte del concepto y como se ha ido forjando, para ir paulatinamente introduciéndose en la definición, tipos de supervisión y práctica, es decir de lo general a lo específico.

A posteriori se presenta la revisión del contexto de la supervisión en la legislación gallega y en el código ético de trabajo social, para pasar finalmente a la presentación de la práctica de la supervisión.

### **2.1. Los inicios de la supervisión**

A la hora de recoger los orígenes de la supervisión nos encontramos con la relativa juventud de la temática, hecho que hace reflejo en la diversidad de orígenes según la perspectiva desde la que se sitúa quien la observa.

De las tres fuentes consultadas, la mas completa puede ser considerada la de Puig, C. (2010), ya que hace un recorrido amplio por diferentes publicaciones desde los años 20, hasta la actualidad, vinculando el desarrollo de la supervisión al Trabajo Social, mientras De Vicente, I. (2009), destaca el origen etimológico del término señalando también su relación con el mundo de la industria la educación y el psicoanálisis. Finalmente Campos, B. (2009), inicia la historia de la supervisión en el último tercio del siglo XIX con las visitadoras de la London Charity Organisation Society (COS en adelante).



Estos autores coinciden en que la supervisión nace ligada a la necesidad de mejora y cuidado de los profesionales que realizan intervención psicosocial, es decir, trabajan desde la relación de ayuda, lo que lleva implícita una necesidad de cuidado, atención y revisión, tanto de los métodos y técnicas como de los propios profesionales.

Los orígenes, por lo tanto, no son lineales, se van entrelazando con otras disciplinas, vinculadas al psicoanálisis en algunos momentos, con especial desarrollo en Estados Unidos o en Gran Bretaña con la COS, y posterior implantación en centro Europa después de la II Guerra Mundial.

En ese amplio período el denominador común puede resumirse en tres funciones principales “orientar, formar y apoyar” (Puig, C. 2010, p. 50).

Es muy difícil dar una imagen de esta evolución en nuestro país, ya que en los años en que se producían estos pasos, en España se estaba iniciando la profesionalización del Trabajo Social en torno a órdenes religiosas. Se podría señalar la década de los 80, tal y como señala Puig, C. (2010), como los inicios de la supervisión de la mano de Hernández, J. (1991), con estudios y publicaciones sobre la supervisión en el área educativa; por lo que la creación de las escuelas de Trabajo Social va a ser clave en la memoria histórica de la supervisión, pudiendo registrarse importantes seminarios sobre la temática realizados en los años 60 y 70 como por ejemplo el “*dirigido por June Mainprice de la Tavistock Clinic de Londres en Barcelona*” (Puig, C. 2010, p. 52 ).

Ya en las últimas décadas, Jesús Hernández Aristu, promueve los primeros cursos de formación para supervisores en 1994, desde la *Asociación Navarra Mitxelena* para la Supervisión y el Desarrollo Personal, posteriormente integrada en la consultora Gingko; igualmente se asientan las bases de la primera asociación de supervisores en España el Instituto de Supervisores Asociados, ([www.ISPA-Supervisión.org](http://www.ISPA-Supervisión.org)) que verá la luz en 1999, y da cobertura en la actualidad a los profesionales que realizan supervisión.

Se sigue definiendo y redefiniendo el campo de trabajo de la supervisión y la formación que facilita a los profesionales del sector, el reconocimiento y apoyo institucional que se necesita para asentar esta nueva área de trabajo, tan necesaria en momentos de grandes cambios como los que vive la intervención social en la actualidad.

Tal vez, la implantación de las nuevas titulaciones adaptadas a la declaración de Bolonia, en la que uno de sus objetivos consiste en disponer de un sistema basado en la realización de dos ciclos principales, grado y postgrado, (De Vicente, I. 2009), permitan la realización de postgrados universitarios especializados en supervisión de forma que, capacitación y praxis puedan continuar asentándose como método científico de apoyo y orientación a profesionales que requieren espacios de revisión de sus prácticas desde una visión holística, interdisciplinar e integradora.

## **2.2. La definición de supervisión**

Para acercarse al concepto de supervisión se toma el punto de vista varios autores estudiosos de la temática a partir de los cuales se presentan los principales matices en torno a la supervisión.

No obstante, se considera también necesario recurrir al diccionario de la Real Academia Española, para contrastar la percepción que a pie de calle se tiene de supervisar; este la define como: “Ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”, que al igual que la etimología del latín nos lleva a “ver por encima”, de *super* y *videre*, y nos sitúa ante el primer reto que consiste en desprender a la supervisión en servicios sociales del nexo que ambas definiciones llevan implícitas. Principalmente el de control o inspección, y el de superioridad.

A propósito de este reto, y aunque no es objeto del presente trabajo de fin de grado, se considera interesante relacionar la supervisión con el *coaching* (anglicismo que procede del verbo inglés *to coach*, «entrenar») en el sentido de que este se ha popularizado tanto en el mundo empresarial como profesional o de crecimiento personal, mientras la supervisión

sigue siendo una gran desconocida, cuestión que podría relacionarse con la idea de control que subyace del término de la supervisión, mientras el coaching cuenta con una impronta más relacionada con la idea de instruir y entrenar a una persona, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Tal vez por esta cuestión en los últimos años se relaciona constantemente supervisión y coaching.

A partir de este primer contacto, a continuación vamos a reflejar que dice la literatura científica al respecto, iniciando el estudio con Fernández, J. (1997), que en su libro, *La supervisión en el Trabajo Social*, hace un recorrido por más de diez autores que de algún modo han definido y estudiado el concepto de supervisión, el panorama que ofrece es interesante al facilitar una visión de conjunto, no obstante se nos presenta ardua la tarea que supone poder expresar en pocas palabras un concepto complejo y en construcción.

Una de las fuentes históricas puede ser considerado, Hernández, J. (1990) del que se puede obtener una síntesis que parte de que la supervisión es ante todo un instrumento de reflexión sobre la praxis profesional, en el que las acciones de orientación, formación y apoyo, constituyen las bases de esa reflexión.

Dando continuidad a la idea de formación, Van, L. (2000) como estudioso de la temática en los Países Bajos, nos ofrece la siguiente definición de supervisión: “*es una actividad orientada hacia valores y hacia el proceso, y en ella los temas de trabajo del supervisado se transforman en temas de aprendizaje*”. (Van, L. 2000, p. 115).

Finalmente, se ha optado por reproducir la definición de supervisión de Tonon, G. (2004):

Un proceso teórico-metodológico que se despliega en dos espacios: el ejercicio profesional y la formación académica. Tiene como objetivos el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, necesarios para el desempeño profesional cotidiano, así como la reflexión acerca del impacto afectivo y emocional que genera en el supervisado la atención de cada situación en la cual haya actuado profesionalmente. Se basa en una concepción holística de la realidad en la cual interactúan los conocimientos teóricos y la experiencia práctica (Tonon, G. 2004, pp. 15-16).

Por tanto, los rasgos comunes que se vienen repitiendo, son los espacios de la supervisión tanto en lo académico como en lo profesional, la formación para el desempeño técnico, visto como un “continuum” a lo largo de la vida profesional, tanto en el sentido teórico como práctico, que afecta también al mundo emocional; todo ello enmarcado en dos cuestiones clave, que son el proceso y el contexto.

Proceso, implica dinamismo e integración de un todo, con reflexión contrastada; el contexto, sin ser un condicionante absoluto, se ha de contemplar en cada caso, con sus influencias sociales, culturales e institucionales.

### **2.3. Tipos de supervisión**

Las autoras revisadas, para este epígrafe, Fernández, J. (1997), y Puig, C. (2010), coinciden, con leves matices, en la clasificación de la supervisión en tres tipologías:

- Administrativa.
- Educativa.
- De apoyo o personal, agrupando en esta última la individual, grupal o de equipos.

La administrativa, hace referencia a la gestión, normalmente está integrada en la estructura organizacional y la demanda procede de la dirección, mientras la educativa es la enmarcada en el ámbito académico, tanto en la revisión de trabajos teóricos o investigaciones como en el acompañamiento de alumnos de prácticas, esta es la que más arraigo tiene entre los profesionales del Trabajo Social, mientras la primera es de uso mas habitual en Estados Unidos. Fernández, J. (1997).

La supervisión de apoyo, es la que se desarrolla en los epígrafes posteriores como la práctica de la supervisión, por ello no a lugar a que se profundice aquí más allá de la referencia general. En cuanto a la supervisión de grupo, ha de distinguirse de la de equipo, en el sentido de que el grupo está constituido por profesionales de diferentes ámbitos y no están conectados a una misma institución, mientras la supervisión de equipo, como su

nombre indica, se lleva a cabo con personas que tienen objetivos comunes que alcanzar y forman parte de un equipo de trabajo predefinido.

En definitiva, la tipología de la supervisión es una temática tan amplia que en si misma podría abarcar toda una investigación, para este trabajo se puede considerar adecuado nombrar los tipos de supervisión como forma de introducción.

#### **2.4. La supervisión en los textos normativos**

En este epígrafe, se muestra el resultado de estudiar la ley 3/2008 de Servicios Sociales de Galicia, en relación con la supervisión, y se complementa esta revisión con el estudio que otras autoras han realizado sobre la temática en sus respectivas comunidades autónomas, finalmente se nombran los códigos deontológicos como formas de regulaciones menores al respecto, y especialmente el código deontológico de Trabajo Social, ya que en el mismo se hace referencia a la temática de este estudio.

Partiendo de que las referencias legislativas son importantes en los procesos de investigación, se ha considerado adecuado, revisar esta cuestión que también otras autoras reflejan en sus trabajos, entre ellas, tanto Puig, C. (2010) como Rico, A. (2010), hacen referencia a la legislación catalana en el primer caso y a la riojana en el segundo.

En el caso catalán, tal y como indica Puig, C. (2010), la legislación autonómica nombra de forma expresa la supervisión como una de las áreas a garantizar a los profesionales junto con el soporte técnico y la formación permanente, mientras en el caso de La Rioja, Rico, A. (2010) hace referencia a la legislación de esta comunidad como parte del capítulo de formación continua y a la mejora de la capacitación de los recursos humanos.

El caso de Galicia es similar al de La Rioja, ya que no menciona de forma expresa la supervisión, aunque la ley 3/2008, de servicios sociales, de Galicia, en el artículo 26.1, señale que *“la Xunta de Galicia y entidades locales adoptarán las medidas necesarias para el fomento de la realización de actividades y programas dirigidos a la formación y mejora de las*

*capacidades del personal profesional de los servicios sociales y cuidadores, así como para la investigación y mejora tecnológica...*". (BOE 15 de febrero de 2009) y en el 26.2. nombra la coordinación con las universidades y centros de formación e investigación como elementos presentes en la mejora técnica, lo cual se podría conectar con la supervisión, de igual modo en artículos siguientes insiste en la formación permanente.

Ahora bien, la posición en la que se sitúa la supervisión es muy diferente en las dos comunidades en las que no se nombra expresamente, ya que será implementada de forma discrecional en función de los intereses de los profesionales y/o del momento o gobierno de turno. Pero en Cataluña al ser nombrada de forma expresa siempre se puede aludir a la misma para solicitar este tipo de práctica entre los profesionales del sector.

Por otro lado, los códigos éticos, sin ser normativa propiamente dicha, si que dan una referencia para el supervisado sobre los derechos y deberes que implica un contrato de supervisión, tanto el código ético del Instituto de Supervisores Asociados de España como el referente europeo de ANSE ([www.anse.eu](http://www.anse.eu)), publicados en sus respectivas páginas web ya citadas, parten de unos principios generales, que todo supervisor debe cumplir, unas líneas generales sobre la relación con la profesión, el código de ANSE es mas amplio y hace también referencia a requisitos institucionales y de formación.

En cuanto al Código Deontológico de Trabajo Social, recoge en el preámbulo la supervisión como una de las trece funciones que los trabajadores sociales podrán desarrollar de acuerdo a la metodología específica de la intervención. Se puede valorar este hecho como muy importante, ya que al ser la supervisión una herramienta de trabajo sin un referente claro de formación académica, mas allá de la que se puede ofertar de forma puntual por alguna universidad o consultoras asociadas alguna de las asociaciones europeas o española, se está afirmando que los trabajadores sociales estarían capacitados para ejercer dicha función. ([www.cgtrabajosocial.com](http://www.cgtrabajosocial.com)).

En conclusión, señalar que cualquier temática que se investigue debe ser revisada en función de las referencias legislativas en las que la materia objeto de estudio pretenda implementarse, y que en el caso de la supervisión aún queda mucho por asentar y referenciar en cuanto a materia normativa se refiere.

## **2.5. La práctica de la supervisión**

Este epígrafe es el más amplio del marco teórico, debido a que constituye el grueso de la temática de estudio en el sentido de que resitúa la teoría presentada hasta el momento, revisando de forma general la supervisión y enmarcando de forma concreta los objetivos, principios básicos, el proceso y sus actores para terminar con una breve descripción de la intervención como herramienta dentro del marco de la supervisión.

Para introducir la práctica de la supervisión es necesario situarse en la teoría del trabajo social en general, en el sentido de que teoría y práctica están incardinadas, en todas las disciplinas, pero en trabajo social esta vinculación tiene unas connotaciones muy específicas ya que se han ido tomando conceptos y modelos teóricos de otras disciplinas y se han ido creando nuevos modelos o saberes propios del trabajo social, se considera interesante la distinción que realiza Tonon, G. (2004), entre “saber”, como los conocimientos teóricos plasmados en un diploma, del “saber hacer” que se operativiza en la práctica de esos conocimientos y el “saber ser”, que se corresponde con conseguir un establecimiento de relación con las personas que atendemos. Esta diferenciación nos acerca a la práctica de la supervisión tanto en el aspecto de proceso como en el de relación.

Entre los posibles objetos de supervisión se encuentran las organizaciones e instituciones, sin detenerse a diferenciar el constructo que llevan implícitas ambas palabras, si que se considera interesante reflexionar brevemente sobre como estas influyen y a veces determinan las acciones profesionales y como constantemente pueden ser objeto de supervisión debido a las confusiones que se generan entre los objetivos profesionales y los organizacionales o el sistema de comunicación organizacional, las expectativas que se tienen de los empleados etc. El conocimiento profundo de estos indicadores, entre otros,

ayudará al supervisado a detectar y hacer frente a estas confusiones y a como evitar situaciones de alto stress e incompetencia.

El burnout, es otro de los objetos de supervisión, este afecta al agotamiento emocional, la despersonalización y la falta de sentimientos por los sujetos atendidos, lo cual influye directamente en la realización personal y en los sentimientos de competencia-incompetencia en la tarea que se desempeña cotidianamente, Tonon, G. (2004). El burnout, afecta especialmente a los profesionales que prestan servicios de apoyo a personas; la supervisión puede ayudar a trabajar las situaciones que atienden estos profesionales de forma que encuentren estrategias de abordaje y contención ante las dramáticas situaciones que constituyen gran parte de su quehacer técnico, y ante las que en multitud de ocasiones no se encuentra alivio o solución.

## **2.6. Objetivos de la supervisión**

Después de este recorrido queda claro que los objetivos de la supervisión serán en general, mejorar la práctica profesional, y dentro de este amplio espectro se definirán objetivos en función de aquello que cada persona necesite en su proceso de revisión técnica; por lo tanto se señalan a continuación algunos objetivos que pueden ser satisfechos o alcanzados en un proceso de supervisión.

Se han analizado los objetivos señalados por dos autoras Puig, C. (2010) y Rico, A. (2010), y se han priorizado, clasificándolos en orden descendente según su importancia, pero esta priorización debe adaptarse a cada supervisado.

- Mejorar la calidad de atención a las personas.

Tal y como recoge Puig, C. (2010), en su tesis, la preocupación por las personas atendidas y la mejora de esa atención es lo que buscan la mayoría de los supervisados.

- Mejorar la praxis profesional y la posición personal en el ejercicio profesional.



Rico, A. (2010), hace más hincapié en las posibilidades que da la supervisión al profesional, sin desconectar evidentemente esta mejora de los beneficios que reporta a los usuarios. Para ella el amplio espectro de la supervisión se podría iniciar con descubrir habilidades, pasando por posibilitar espacios de aprendizaje, analizar roles, favorecer la cohesión de equipo, avanzar a nuevos horizontes, hasta procurar “higiene mental”, en el sentido de que la supervisión permite cobrar fuerza y firmeza ante la complejidad de lo cotidiano y la interacción de lo profesional y lo personal.

Finalmente aunque ninguna de las dos autoras lo nombra directamente se considera interesante mencionar como objetivo mejorar la actuación institucional en su conjunto ya que una institución que cuenta con profesionales que supervisan su tarea está elevando los niveles de eficacia y eficiencia lo cual actuará positivamente sobre la misión de la misma.

## **2.7. Principios básicos de la supervisión**

En toda práctica son necesarios unos principios que guíen las actuaciones de los diferentes profesionales que implementan técnicas y desarrollan acciones que afectan tanto a personas como a instituciones, por ello se considera de interés resumir aquí, la aportación de Puig, C. (2009), sobre los principios que deben guiar la supervisión.

- Aceptación de todas las instancias de la organización.
- Flexibilidad y apertura del supervisor.
- El punto de partida en supervisión es el momento singular de cada supervisado.
- Aceptación de tensiones y cambios.
- Validación del supervisado.
- Autonomía.
- Marco de confianza.

A través de esos siete principios se puede profundizar en lo que el proceso de supervisión implica desde antes del inicio de las sesiones, durante las mismas y al finalizar la supervisión.

Se considera oportuno resaltar dos de estos principios por considerarlos indispensables y fundamentales en toda supervisión, nos referimos a la aceptación de todas las instancias de la organización de la puesta en marcha de la supervisión, con la consiguiente cesión de espacios y tiempos para poder llevarla a cabo.

La aceptación de tensiones y cambios es la otra pieza clave, resulta innegable que al realizar un proceso de reflexión y mejora, se pueden producir cambios y con los mismos las tensiones propias que estos implican, ya que los estilos de trabajo marcan pautas, en ocasiones arraigadas, que el supervisor debe preveer identificando los estilos de aprendizaje del supervisado, para mantener un equilibrio que permita que la relación entre ambos sea posible y fructífera.

## **2.8. El proceso de la supervisión**

El proceso es un camino que se inicia conjuntamente con el supervisor y que tiene sus efectos incluso antes del inicio de la supervisión, se concuerda con esta idea recogida de Puig, C. (2010), y de la propia experiencia de supervisión, ya que el mero hecho de pensar en revisar la tarea en reflexionar con otro profesional para mejorar aspectos de la intervención ya hace que se rompa la rutina y se cuente con otra fuerza ante el trabajo diario, ya que de alguna manera se suma el saber personal con el saber del supervisor y esto hace un efecto multiplicador claro.

Estamos pues ante un proceso en el que uno de los ingredientes básicos es la relación, en cuanto se crea entre supervisado y supervisor y se utiliza como técnica. Tonon, G. (2004), aún sin hacer mención explícita a la cuestión de la relación se detiene en el “sentir” de la supervisión, como espacio en el que las emociones y afectos tienen un lugar en

el que ser consideradas, en esta se movilizan emociones positivas y negativas que impregnan la tarea profesional y que no deben ser relegadas, si no tomadas en cuenta para recrear el relato que el supervisado ofrece en su contexto, en el que no se pueden separar teoría y práctica, donde la significación de lo que el supervisado necesita contar y como lo cuenta constituyen el complejo entramado que facilita la reflexión y mejora de la acción, estando pues ante uno de los objetivos de la supervisión.

Es necesario igualmente, analizar los roles que interactúan en el proceso, empezando por el supervisor que ha de dar confianza como la primera clave que *“permite contener la incertidumbre frente a lo nuevo, a lo desconocido, a los resultados impredecibles”* (Schelemenson, citado en Tonon, G. 2004, p. 23).

El supervisado ha de sentir esa confianza en el supervisor, en el sentido de contención de apoyo y de saber desde una posición diferente, como conocedor de las teorías, prácticas, y de los efectos que ambas tienen sobre los profesionales de su sector, con esta confianza se puede decir al supervisor todo lo que ocurre como supervisado, de forma que ese rol ayuda al crecimiento profesional y personal buscado en la supervisión.

El rol de supervisado, aunque no tiene menos importancia, no es tan profundamente analizado en la documentación revisada pero podría considerarse objeto de estudio igualmente, ya que es el otro elemento en juego en el proceso y relación, en todo caso no ha de ser un rol de sumisión ni no que ha de partir de la premisa de que todos somos diferentes y en función de la especificidad del profesional ha de ser estudiado ese rol, que marcará también la relación señalando la distancia que requiere entre los roles supervisor/supervisado y que Puig, C. (2010) señala cuando explica el proceso de supervisión y en el que indica que la relación nunca puede ser de dependencia.

Para construir ese proceso y relación, se utiliza un contrato que puede adoptar formas diversas pero que en todo caso será, tal y como se delimita en el código ético de ISPA-Supervisión como:

Un acuerdo verbal o por escrito donde se clarifican cuestiones como la naturaleza del servicio que se propone, los límites de la responsabilidad de cada uno, la frecuencia y duración de las sesiones, como se desarrollarán, los honorarios, declaración expresa de confidencialidad y aquellas cuestiones que ambas partes convengan para el cumplimiento de los objetivos que expresa el cliente ([www.ISPA-Supervisión.org](http://www.ISPA-Supervisión.org)).

Para resumir, el proceso de supervisión cuenta con un marco general claro y conciso pero nunca rígido y encorsetado, este marco permitirá crear una relación en la que supervisor y supervisado puedan ser creativos y conseguir los objetivos marcados en el contrato inicial.

## **2.9. La intervisión**

Se presenta a continuación la intervisión, como una herramienta más, incluida dentro de la supervisión, los contenidos vertidos están basados en el artículo de Erpenbeck, M. (2001), La Intervisión y sus fundamentos, y en la experiencia propia además del material recibido de Puig, C. (2006) en el curso de formación, “Darse soporte entre los profesionales: estrategias y técnicas” impartido en la Escuela de Trabajo Social de Santiago de Compostela.

La complejidad de la intervención social, lleva consigo un alto nivel de exigencia en los profesionales de la misma, se debe contar con conocimientos muy amplios que deben ser actualizados constantemente.

La intervención se ve afectada tanto por el contexto general (políticas económicas internacionales) cómo por el “saber hacer”, en las tareas mas concretas de trabajo cotidiano con las personas, influenciado escenarios tan diversos como la situación institucional del momento, los equipos de trabajo, los métodos de intervención o la situación personal del trabajador social.

Para mantener actualizado y activado el espíritu de profesionalidad que requiere la atención a las personas, se puede optar por múltiples opciones, una de ellas es la intervisión.

Se trata de un espacio temporal, físico, y mental para parar, compartir y poder pensar, entender lo que se está haciendo y el porqué.

La INTERVISION, tiene como objetivo obtener asesoramiento entre iguales, como forma de reflexión y análisis de las propias actuaciones profesionales.

Se lleva a cabo con un método de trabajo participativo que permite a profesionales de un mismo nivel, reflexionar y visibilizar nuevas perspectivas, en este tipo de proceso se fortalece la autonomía personal y se desarrollan alternativas de actuación.

Como objetivos específicos se pueden resumir en los seis siguientes:

- Conectar la teoría con la práctica, creando estrategias para aplicar al trabajo.
- Contar con un espacio para escuchar y ser escuchado.
- Prevenir factores generadores de tensión.
- Conocer puntos de vista diferentes.
- Asesorar las compañeras.
- Recibir asesoramiento.

Al principio de cada sesión se contará con un breve, espacio de evaluación de la sesión anterior, que previamente se facilita por correo electrónico a las personas participantes.

Cada participante presenta el tema que desea llevar a la sesión. El grupo decide por cual iniciar las sesiones, y planifica la manera en que se irán tratando las inquietudes de todas las personas participantes.

Para presentar las cuestiones objeto de estudio de cada sesión se ha seguido el diseño de Puig, C. (2006):

1-Presentación de la situación. Máximo 20 ´ sin interrupción:

- Breve relato de la situación.
- Por que quieres tratar ahora este tema.
- En que afecta la situación a la persona atendida.
- En que afecta la situación a la institución o/y organización.
- En que afecta otros profesionales (equipo o red).
- Soluciones intentadas. Quien y que se intentó.
- Que esperas obtener del trabajo de hoy.

2- Tiempo para aclaraciones 5-10´.

3- Devolución 10´.

Resulta evidente que los tiempos son aproximados, pero se ha de contar con la referencia de que en menos 60 minutos no es posible realizar el trabajo y que a partir de 90 se puede ser reiterativo, no incorporando nada novedoso.

El grupo autogestiona los espacios, tiempos y convocatorias, se recomienda que el número de participantes no supere las 9 personas y que los roles de convocatoria, moderación y acogida se vayan rotando entre los miembros del mismo.

Como puede observarse, en este espacio no se cuenta con un profesional que ejerce el rol de supervisor, si no que el propio grupo se organiza para realizar la intervención.

En conclusión la intervención puede considerarse, como una posibilidad interesante para situaciones en las que no es posible contratar un supervisor, tanto por costes económicos como por inexistencia de un profesional formado en el territorio que se necesita un asesoramiento de este tipo.

### **III. MARCO METODOLÓGICO**

En la introducción de este proyecto de investigación se han explicado las razones por las que se ha elegido este tema para el trabajo de fin de grado en Trabajo Social, cuales son las inquietudes de las que se parte y lo que se pretende aportar al constructo teórico del Trabajo Social. Ahora se explicará el marco metodológico que se pretende seguir, así como el proceso por el que se ha tomado esta opción y no otras.

A continuación se presenta el referente territorial, los perfiles profesionales a los que se pretende entrevistar, y se justifica la metodología de trabajo elegida en relación con los objetivos de este trabajo de fin de grado, en la que se detalla la planificación sobre como se llevarán a cabo las entrevistas.

#### **3.1. Referente territorial**

El referente territorial de esta investigación es el territorio de la comunidad autónoma de Galicia, se pretende realizar una aproximación a la realidad de los principales núcleos de población urbanos, A Coruña, Lugo, Ourense y Pontevedra, sin perder de vista aquellos ejes semi-urbanos que por el aumento su de población en los últimos años se pueden considerar de interés para el presente estudio.

#### **3.2. Perfil profesional de los informantes**

El perfil de dirección o coordinación, de las personas informantes, no es superfluo, ya que cumple tres características valiosas para la investigación, la primera, tiene relación con el mundo de la dirección, que implica responsabilidad y normalmente trabajo en solitario lo que hace del mismo un potencial usuario de la herramienta de la supervisión como mejora y revisión de la praxis diaria. La segunda, es que el director es conocedor del trabajo diario, tanto en el aspecto organizativo como de ejecución que realizan las personas que desenvuelven su quehacer profesional en los servicios sociales, con todo lo que esto lleva implícito de nivel de exigencia técnica y personal, ya que trabajar con personas en situación

de dificultad requiere un autocuidado profesional y personal del que otras ocupaciones pueden prescindir.

Un tercer valor que se le asigna a los informantes es la complementariedad en cuanto al lugar de trabajo administración pública versus sector privado o tercer sector, en el que las visiones se pueden presuponer diferentes y complementarias dada la actual situación de crisis en ambos sectores.

Sobre el número de entrevistas a realizar, señalar que no se ha tomado una decisión rígida, en el sentido de que se señala como óptimo un número mínimo de 4 y máximo de 8. Esta determinación está fundamentada en la referenciada geográfica señalada anteriormente, y pretender obtener la opinión relativa a responsables de servicios sociales con un mínimo de 4 trabajadores a su cargo y una población de referencia de más de 30.000 habitantes. Igualmente se contempla la posibilidad de que alguno de los contactos iniciales recomiende realizar entrevistas a personas concretas y con posibles descartes por la negativa a realizar dicha entrevista.

Se intentará obtener informantes de calidad en las siguientes instituciones:

Xunta de Galicia. Consejería de Trabajo y Bienestar.

Servicios Sociales de la Diputación de Pontevedra.

Servicios Sociales Comunitarios Básicos<sup>1</sup> del Ayuntamiento de Lugo.

Servicios Sociales Comunitarios Básicos del Ayuntamiento de Ourense.

Servicios Sociales Comunitarios Básicos del Ayuntamiento de A Coruña.

Oficina de Inmigración de los Servicios Sociales Comunitarios Específicos del Ayuntamiento de Vigo.

Servicios Sociales Comunitarios Básicos del Ayuntamiento de Vilagarcía de Arousa.

Fundación Meniños.

---

<sup>1</sup> Según la Ley 13/2008 de Servicios Sociales de Galicia. Art. 8. a) Servicios sociales comunitarios, que comprenden, a su vez dos modalidades servicios sociales comunitarios básicos y servicios sociales comunitarios específicos.



### 3.3. Metodología de trabajo

A la hora de elegir una metodología de trabajo se han de tener en cuenta múltiples factores que intervienen en esta decisión, tal y como señala Austin, T. (2008) la *“negociación que se produce entre a) las posibilidades del investigador, b) los requerimientos de la investigación, y c) las necesidades a las cuales se destina la investigación (tesis de grado, necesidad para toma de decisiones, información para un proyecto o programa futuro, etc.)”* (Austin, T., 2008 párr. 3)

En este caso, se trata de un trabajo de fin de grado, con una carga lectiva de 6 ECTS, de no más de 50 páginas, que no ha de ser exclusivamente teórico y deberá llevar un análisis de información de datos de fuentes primarias o secundarias, de carácter cuantitativo o cualitativo. La autora ha recibido formación teórica relacionada con la temática elegida y supervisión práctica tal y como se ha explicado en la introducción, acotando la misma a las características del presente trabajo.

Las razones por las que opta por una metodología cualitativa se basan en las necesidades a las cuales se destina la investigación y en el recorrido previo de la investigadora que tal y como se ha explicado en la introducción, tiene formación y experiencia práctica de supervisión.

Para poder aportar información valiosa sobre supervisión se considera más adecuado investigar de forma cualitativa entre aquellas personas que tienen una visión de conjunto más allá del trabajo individual, de forma que sin ser representativos de la población si pueden contar con información privilegiada que no podría ser recogida en una encuesta cuantitativa.

Se descarta el carácter cuantitativo debido a que no se pretenden obtener datos estadísticos extrapolables al conjunto de directores sino más bien *“interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”* (Rodríguez, G. y otros, 1996, p. 72), más propio de las investigaciones cualitativas.

La técnica de la entrevista cualitativa en sus diversas modalidades se adapta a la perfección al objetivo del trabajo a realizar ya que como señala Puig, (2010, pp. 35-36): *“permite expresarse libremente [...] y produce elementos de opinión de los fenómenos que interesan, susceptibles de interpretación y análisis”*. Ahora bien, su preparación es importante para que el informante seleccionado rigurosamente pueda realizar la reflexión oportuna y necesaria para la investigación.

En esa línea, se concuerda con López, R. y Deslauriers, P. (2011), en que el investigador además de contar con un proyecto de investigación de calidad, ha de contar con una apertura intelectual amplia y ser muy meticuloso y objetivo en la transcripción de la información, realizando un proceso de categorización completo, que le permita obtener unos datos relevantes con base científica. Con esta idea se prepara el modelo de entrevista, se han tomado elementos de los cuatro modelos que se resumen a continuación.

**La entrevista profunda.** El objetivo no es necesariamente terapéutico, más bien es averiguar cuales son los conocimientos o la información que el entrevistado puede aportar, el entrevistador sugiere los campos a explorar y observará el contenido latente y los datos de forma cualitativa.

**La entrevista de respuestas libres y la entrevista centrada.** Son entrevistas con mucha similitud pero no son semejantes, hay discusión a este respecto. La entrevista centrada tiene por objeto la atención en una experiencia, mientras en la de respuestas libres hay más libertad, la elaboración de la hipótesis previa y la guía de la entrevista es crucial, igualmente los resultados se cuantifican a pesar de que el análisis es cualitativo.

**La entrevista de preguntas abiertas.** Se redactan previamente las preguntas y se sigue un orden, el encuestado puede responder como desee.

**La entrevista de preguntas cerradas.** Esta es la más estructurada, con un cuestionario estandarizado y unas limitaciones en las respuestas.

Al tomar elementos de estos cuatro tipos de entrevista se pretende conseguir el marco ideal para que tanto el informador como el entrevistador puedan aportar creatividad al encuentro sin que esto les conduzca por derroteros lejanos del objeto de estudio.

### **Modelo de entrevista**

Se parte de cuatro cuestiones que guiarán la entrevista, en su elaboración se ha tenido en cuenta que las preguntas fueran abiertas evitando la contestación con monosílabos.

1. Cuando escucha la palabra supervisión. ¿Cuál es la primera impresión que le llega como significado de esa la misma?
2. ¿Qué utilidad le observa a esta herramienta en su trabajo de coordinación o dirección?
3. En el trabajo que desempeñan sus empleados o "colegas", que opciones de mejora piensa que puede aportar la supervisión.
4. Finalmente, para la institución en la que trabaja, en general, que aspectos considera que podrían ser objeto de supervisión.
5. Alguna cuestión que desee preguntar o aclarar.

### **Tipo de muestreo**

Para determinar los sujetos de la investigación, se han revisado los diferentes tipos de muestreo, facilitados por los apuntes de la asignatura de Estadística de la Universidad Internacional de la Rioja (2013) y se ha optado por un muestreo no probabilístico, intencionado en el que *“el entrevistador decide los casos que se incluirán en la muestra sobre la base de su decisión personal, eligiendo aquellos casos que son considerados “típicos” de la población a estudiar”*, con la flexibilidad que facilita la técnica de la “bola de nieve” para localizar nuevos informadores recomendados a partir de la realización de las entrevistas o contactos iniciales.

### **Recogida de datos**

Se pretende realizar una grabación de voz digital, de la que se puedan extraer los datos necesarios para el análisis; en caso de que el informante no desee ser grabado se tomarían notas durante la realización e inmediatamente al terminar la misma.

Del mismo modo, se tendrá en cuenta la información previa y posterior a la grabación de la entrevista formal, ya que como es sabido estos espacios facilitan información valiosa en multitud de ocasiones.

### **Proceso de localización de informantes**

El proceso para la localización de informantes consistirá en contactar telefónicamente, con profesionales del sector con los que se tiene relación previa por la experiencia laboral de la investigadora.

En esta llamada, la investigadora explicará que está realizando el trabajo de fin de grado en trabajo social, en la UNIR, que consiste en identificar el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia, por lo que ha pensado que le puede facilitar el contacto con alguna persona que pueda acceder a realizar dicha entrevista.

Con posterioridad a la explicación telefónica se le remitirá el modelo de carta que se enviaría a las personas que hubieran aceptado realizar la entrevista y se le dará el tiempo que necesite para recomendar a posibles personas con el perfil adecuado.

En función de los resultados se ampliará el campo de búsqueda de informantes de calidad o se mantendrá según lo previsto.

Carta:

“Buenos días:

Me pongo en contacto con usted, ya que como le habrá informado XXXXXXXX, estoy realizando una investigación en la usted puede ser de gran ayuda.

Este trabajo consiste en una investigación cualitativa que tiene como objetivo general identificar el nivel de conocimiento de la supervisión de diferentes técnicos....”

Se trata de recoger su opinión, sobre supervisión, yo facilitaría si fuera necesario información previa y algún ejemplo, la entrevista no es estructurada por lo que irá surgiendo a partir de 4 preguntas generales, que puedo facilitar previamente, pero no es necesario preparar nada.

La previsión de la duración es de una hora, con garantía de confidencialidad sí se considera adecuado.

Agradecería poder grabarla para una mejor transcripción.

Si necesita alguna información más, puedo facilitársela.

Cuando pueda dígame cual es su disponibilidad o cuando puedo contactar telefónicamente con usted para acordar fecha y hora del encuentro.

Agradeciendo de antemano su atención, le saluda atentamente.

Pepa Vázquez. Telf.: xxx xxx xxx

Estudiante del título de grado en Trabajo Social

Universidad Internacional de la Rioja

Las llamadas iniciales se realizarán a:

- 1- Responsable del área de formación de la Consejería de Trabajo y Bienestar
- 2- Ex subdirector General de Inclusión Social.
- 3- Técnica de inclusión social de la Dirección General de Familia e Inclusión.
- 4- Técnica de los Servicios Sociales de la Diputación de Pontevedra.
- 5- Jefa de sección del área de Bienestar Social de los Servicios Sociales Comunitarios de los ayuntamientos de Pontevedra y Ourense.
- 6- Coordinadora de la oficina de Inmigración de los Servicios Sociales Específicos del ayuntamiento de Vigo.
- 7- Coordinador del programa de publicaciones de la fundación Meniños.
- 8- Técnica de los Servicios Sociales Comunitarios del ayuntamiento de La Coruña.
- 9- Coordinadora de los Servicios Sociales Comunitarios del ayuntamiento de Vilagarcía.

Se considera necesario aclarar que la figura de director de centro de servicios sociales municipales en Galicia se plasma en las jefaturas de sección, de ahí la selección de los informantes.

Finalmente, señalar que a lo largo del marco metodológico, se ha presentado de forma completa el modelo de investigación que se pretende realizar, en el territorio de la Comunidad Autónoma de Galicia, a personas que ocupen puestos de dirección con unos requisitos determinados. La metodología de trabajo será la entrevista cualitativa, a través de cómo máximo 8 entrevistas, se realizará una aproximación al conocimiento que los informantes tienen sobre supervisión en intervención social.

## **IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN CRÍTICA**

En este epígrafe se presentan los resultados del trabajo realizado en dos grandes líneas, la primera tiene su fundamento en el proceso de localización de informantes y el resultado del mismo; la segunda consiste en el análisis de las entrevistas realizadas que puede ser considerada como discusión crítica del objeto de estudio, que guió todo el proceso y que cabe recordar como el objetivo general en el que se pretendía identificar el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia y describir su interés por la supervisión, como objetivo específico número dos, sin olvidar la presentación sobre supervisión que es el objetivo específico número uno, con la que se terminan los resultados de la investigación, para pasar posteriormente a las conclusiones generales.

### **4.1. Resultados del proceso de localización de informantes**

Se presenta a continuación el resultado del trabajo de campo a la hora de localizar a los informantes seleccionados:

1- Responsable del área de formación de la Consejería de Trabajo y Bienestar.

Comunica que no tiene personal a su cargo pero que si podría facilitar un contacto en el ayuntamiento de Lugo.

En la primera llamada telefónica a la persona responsable del equipo de los servicios comunitarios del ayuntamiento de Lugo se muestra receptiva ante la propuesta de colaboración pero posteriormente, al tardar en contestar al correo electrónico se le escribe preguntando si ha llegado este correo, a lo cual contesta que sí, pero que no puede mantener la entrevista.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Texto remitido: "Buenos días: recibido tu correo, lo comentamos en la oficina y al parecer hay muchas llamadas en el mismo sentido, por lo que acordamos no mantener esas entrevistas por la falta de disponibilidad. Un saludo" 03/05/13.

2- Ex subdirector general de inclusión social de la Xunta de Galicia.

En este momento no tiene personal a su cargo pero facilita dos contactos que se consideran de interés, ya que forman parte de la Xunta de Galicia, y pueden ofrecer una visión de conjunto, son:

Jefe del Servicio de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios.

Subdirectora General de Autorización e Inspección de Servicios Sociales.

Ambos aceptan y se realiza la entrevista.

3- Técnica de inclusión social de la Dirección General de Familia e Inclusión. Se contacta con ella pero, remite a las mismas personas que el ex subdirector general de inclusión social.

4- Técnica de los Servicios Sociales de la Diputación de Pontevedra. Se encuentra muy atareada durante este mes por lo cual le es imposible mantener la entrevista.

5- Jefas de sección del área de Bienestar Social, de los Servicios Sociales Comunitarios, de los ayuntamientos de Pontevedra y Ourense.

La jefa de sección del área de Bienestar Social de Pontevedra acepta realizar la entrevista y se lleva a cabo.

La jefa de sección de los Servicios Sociales Comunitarios del ayuntamiento de Ourense acepta realizar la entrevista y recomienda la posibilidad de entrevistar a la trabajadora social de Centro de Orientación Familiar de Ourense, ya que coordina al grupo de trabajadoras sociales de Atención Primaria del área de Salud de Ourense. Se realiza este contacto y se lleva a cabo la entrevista.



El día antes de la entrevista, la jefa de sección de los Servicios Sociales Comunitarios del ayuntamiento de Ourense, comunica telefónicamente que no es posible realizar la entrevista y que espera poder dar otra cita en las semanas siguientes. Ante la imposibilidad de realizar esta entrevista se contacta con la Jefa del Servicio de Trabajo Social del Área de Gestión integrada de Ourense, Verín y El Barco de Valdeorras, que acepta realizar la entrevista.

6- Coordinadora de la oficina de Inmigración de los Servicios Sociales Comunitarios Específicos del ayuntamiento de Vigo, que acepta realizar la entrevista y se lleva a cabo.

7- Coordinador del programa de publicaciones de la fundación Meniños. Muestra disponibilidad inicial, pero no tiene personal a su cargo y la directora de la Fundación está de baja por accidente. Con lo cual se descarta.

8- Técnica de los servicios sociales del ayuntamiento de La Coruña. No se ha obtenido respuesta al correo electrónico y ha sido imposible el contacto telefónico. Por lo que se descarta.

9- Coordinadora de los Servicios Sociales comunitarios del ayuntamiento de Vilagarcía. Se encuentra de vacaciones todo el mes de mayo, por lo que es imposible incorporarla al estudio.

El resultado final es que, de las nueve entrevistas previstas se realizan seis, con una importante dedicación en horas de trabajo, tanto para organizarlas como para analizar los resultados.

La información obtenida se considera suficiente para poder conseguir el objetivo planteado para una primera aproximación al conocimiento de la supervisión.

Para recoger los resultados de las entrevistas y analizarlos se han escuchado varias veces y se ha tomado nota de las cuestiones más destacables, posteriormente se ha

ordenado la información según el orden de la guía de la entrevista. Aunque los resultados se presenten de forma ordenada, en la entrevista se ha dejado libertad para ir exponiendo el punto de vista del entrevistado de forma fluida.

Se ha realizado un esfuerzo importante de traducción, ya que cuatro de las seis entrevistas fueron realizadas en gallego y dos en castellano. Se cuenta con las grabaciones digitales para su posible contraste pero no se incorporan a este proyecto en cumplimiento del compromiso de confidencialidad dado a los entrevistados.

Se realizaron tres desplazamientos, a los lugares de trabajo de los entrevistados situados en el siguiente cuadro:

Cuadro 1: Puestos de trabajo de los informantes.

Puesto	Ciudad	Entrevista núm.
Jefa de sección del área de Bienestar Social del ayuntamiento de Pontevedra. Trabajadora social.	Pontevedra	1
Coordinadora de la oficina de Inmigración de los Servicios Sociales Comunitarios Específicos del ayuntamiento de Vigo. Trabajadora social.	Vigo	2
Coordinadora del grupo trabajo de trabajadoras sociales de Atención Primaria del área de Salud de Ourense. Trabajadora Social.	Ourense	3
Jefa del Servicio de Trabajo Social del Área de Gestión integrada de Ourense, Verín y El Barco de Valdeorras. Trabajadora Social.	Ourense	4
Jefe del Servicio de Coordinación de Servicios Sociales Comunitarios. De la Xunta de Galicia. Licenciado en Derecho.	Santiago de Compostela	5
Subdirectora General de Autorización e Inspección de Servicios Sociales. De la Xunta de Galicia. Licenciada en ciencias políticas.	Santiago de Compostela	6

Fuente: Elaboración propia

Para terminar la presentación del proceso de localización de informantes y realización de las entrevistas señalar que se puede considerar adecuado a este tipo de proceso de trabajo, resultando en si mismo enriquecedor, ya que aporta conocimientos valiosos tanto para el trabajo en si mismo, en cuanto a la supervisión se refiere como para contrastar información en general sobre los servicios en los que se realiza la entrevista.

## **4.2. Resultados de la investigación y discusión crítica**

A continuación se inicia el análisis de la información obtenida en las entrevistas realizadas, se irán trasladando los datos obtenidos para finalmente terminar con una conclusión sobre los mismos.

En las entrevistas realizadas se diferencia claramente, si el perfil es de trabajo social o de otro sector, aunque se realicen tareas en ámbitos de intervención social.

### **4.2.1. La definición de supervisión**

Las trabajadoras sociales identifican la supervisión tanto en el aspecto educativo como de apoyo, una de las personas entrevistadas la enfoca en el primer momento desde el ámbito educativo *“como escucha diferente de la realizada por los compañeros, ya que el supervisor tiene unos conocimientos que acompañan, en el caso de la formación, a consolidar conocimientos, alguien a quien te entregas, que te ayuda, que le puedes decir lo que piensas y no le dices a nadie, y que puede dar respuesta a dudas, es como un desnudarse... ”*<sup>3</sup>, las otras tres, la sitúan más en el ámbito del apoyo técnico, *“como la gran ilusión del trabajo social que permite abrir el techo a nuestras limitaciones mas allá de los valores, cultura, saberes ... en el momento que compartes en charleta informal el techo de los usuarios se eleva... las que compartimos nos autoevaluamos y necesitamos menos supervisión que las que se aíslan y ven en la supervisión control,... miedo... ”*<sup>4</sup>, también como algo deseable pero desconocido en el sentido de que *“se estudia en la carrera y nunca más... al menos para mi, yo no conozco, en más de 20 años que llevo ejerciendo ejemplos*

---

<sup>3</sup> Entrevistada: 1

<sup>4</sup> Entrevistada: 2

*de supervisión, sería alguien que en la práctica diaria observa lo que haces y contrasta contigo como se hizo y si habría otra forma de hacer... se analizan y se ven alternativas... por ejemplo en cuestiones concretas como pueden ser las entrevistas...”*<sup>5</sup>, la última trabajadora social es más concisa al resumir la supervisión como *”un análisis de una situación para mejorarla”*<sup>6</sup>.

Tanto el siguiente entrevistado que afirma *“que la supervisión es un control, seguimiento, auditoria...”*<sup>7</sup>, como la última que dice *“la entiendo en dos niveles de supervisión adintra, yo como jefa de inspección sobre el trabajo de los míos, y ellos como el trabajo de terceros, como órgano externo con la función de fiscalización, control, tutela, asesoramiento... tiene muchas perspectivas pero nosotros lo vemos principalmente como proceso constructivo para la mejora”*<sup>8</sup>, se sitúan en el nivel de control más técnico o administrativo, como se va ir viendo a lo largo de la entrevista al ir intentando delimitar las áreas supervisables.

Al analizar un concepto complejo como este se ha visto muy útil profundizar en las áreas a supervisar, ya que se ha ido realizando una revisión constante del concepto que se ha presentado anteriormente.

Se podría afirmar que solamente se intuye lo que es la supervisión, incluso en algunos casos se confunde con trabajo en equipo o con revisión interna del trabajo realizado.

#### **4.2.2. La práctica de la supervisión**

Se presentan a continuación los resultados del análisis de la posible práctica de la supervisión, en tres aspectos concretos, en primer lugar para la propia tarea de dirección, en segundo para las tareas que realizan los subordinados o compañeros y finalmente para la institución en la que trabajan.

---

<sup>5</sup> Entrevistada: 3

<sup>6</sup> Entrevistada: 4

<sup>7</sup> Entrevistado: 5

<sup>8</sup> Entrevistada: 6

## **La práctica de la supervisión en la tarea de dirección**

Sobre la utilidad que esta herramienta podría facilitarle en el trabajo de coordinación o dirección, se repite nuevamente la diferenciación anterior del grupo de trabajadoras sociales que responden inicialmente, “*en todo*”<sup>9</sup>, al grupo de otros técnicos, que indican “*me cuesta imaginar ese apoyo*”<sup>10</sup> o “*hace diez años te diría que si ... pero hoy no, hago formación constantemente y estoy en foros que me hacen actualizarme...*”. Al intentar concretar ese “todo” o esa dificultad en visualizar la supervisión si que aparecen cuestiones comunes relativas a la organización en general como pueden ser “*sistemas de archivo de las historias sociales diferenciadas del expediente administrativo*”<sup>11</sup>, “*la actualización teórica y la forma de evitar errores*”<sup>12</sup>, “*los aspectos relacionales, dentro de la institución, ... la motivación de las compañeras...*”<sup>13</sup>

Puede ser de interés destacar en la reflexión propiciada por el entrevistado 5, al darse cuenta que constantemente solicitaba ese apoyo o supervisión de los compañeros de trabajo o “*sacar ese ratito para reflexionar, pensar en las cosas.. poder hacerlo con otra persona tendría su valor... por ejemplo en la búsqueda de la mejora de la convocatorias de subvenciones o del decreto que las regula... también siento ese apoyo al salir a Bruselas, participar en los grupos de trabajo de la Unión Europea me da esa visión de conjunto*”<sup>14</sup>.

La conclusión en este caso es doble, por un lado no se ven claramente las áreas supervisables, es decir cuesta concretar el encargo, pero se valora positivamente esa posibilidad; mientras que otros entrevistados se sitúan claramente en la no utilidad de la supervisión, debido tal vez a que es sentida como control o falta de capacidad para realizar la tarea encomendada.

---

<sup>9</sup> Entrevistada: 3

<sup>10</sup> Entrevistado: 5

<sup>11</sup> Entrevistada: 1

<sup>12</sup> Entrevistada: 2

<sup>13</sup> Entrevistada: 4

<sup>14</sup> Entrevistado: 5

## La práctica de la supervisión en las tareas de los subordinados

Parece que resulta más sencillo situarse en lo que pueden necesitar los compañeros a los que se coordina o con los que comparte tarea, así, todos van indicando ejemplos en los que se podría mejorar con una supervisión, *“la comunicación, como se transmiten los mensajes y como se reproducen ante terceros... al realizar un trabajo en el que se transmiten instrucciones constantemente y otros deben interpretarlas las dificultades son habituales...”*<sup>15</sup>.

Cuestiones que hace unos años estaban resueltas, *“no nos preocupaban, ahora se han vuelto dificultosas, principalmente la protección de datos, tanto dentro del servicio, como en relación a los usuarios”*<sup>16</sup>, igualmente la *“frustración que lleva consigo el hecho de trabajar en soledad, la rapidez con la que hay que dar respuestas, sobre todo en un medio tan ágil como el hospitalario”*<sup>17</sup>. Ya situados en el medio sanitario de atención primaria se señala la necesidad de *“revisar las intervenciones cotidianas, para librarlas de los vicios adquiridos por el paso del tiempo, poder contrastar casos y estimular la puesta en marcha de nuevos proyectos...”*<sup>18</sup>.

En el ámbito de la inspección, está muy regulado el proceso de revisión *“cada 6 meses se evalúa como se recoge la información que demandas del exterior cambian, y como se debe dar continuidad... ahora mismo se está revisando el equipo de inspección debido a que ha pasado de ser de libre designación a ser de concurso con lo que la motivación y organización ha cambiado sustancialmente y hay que adaptarse”*<sup>19</sup>.

Tanto en este epígrafe como el siguiente se pueden obtener conclusiones semejantes en el sentido de que se constata claramente la utilidad y necesidad de la supervisión para la mejora, en este caso de la tarea de las personas que tienen a su cargo los directores y posteriormente para la institución en la que trabajan.

---

<sup>15</sup> Entrevistado: 5

<sup>16</sup> Entrevistada: 1

<sup>17</sup> Entrevistada: 3

<sup>18</sup> Entrevistada: 4

<sup>19</sup> Entrevistada: 6

### **La práctica de la supervisión en la institución en la que se trabaja**

A la hora de volver la vista con perspectiva a la institución en la que ejercen sus funciones de dirección, las dos profesionales del mundo sanitario, (entrevistada n.º 3 y 4 n.º) hacen referencia a la complejidad de la misma, en el sentido de que está muy jerarquizada y a pesar de que los sistemas de calidad están implantados no se ha conseguido una mejora clara en los servicios, en los que se sigue invirtiendo en formación sin valorar las repercusiones prácticas en el día a día, como ejemplo de mejora tecnológica están los programas informáticos adaptados al trabajo social, que requieren una protocolarización interesante pero en los que se han dejado fuera cuestiones valiosas como el trabajo con grupos y que en algunos casos se corre el riesgo de prestar más atención a la información que se tiene y a la que es preciso introducir, que al usuario que presenta su situación particular. Del mismo modo se siente a la institución poco sensible ante el trabajo realizado observando *“cierta desidia administrativa, en el sentido de que no se motiva a las trabajadoras sociales independientemente del trabajo realizado”*<sup>20</sup>.

Las dos profesionales del ámbito municipal (entrevistada n.º 1 y n.º 2), señalan como campo de supervisión el trabajo político ya que este tiene una gran influencia sobre la organización, en concreto *“se observa que prácticamente todos los grupos políticos hacen mas seguidísimo de las políticas autonómicas que verdadera política social municipal... con intromisiones en cuestiones técnicas... lo que lleva a la necesidad de diferenciar muy claramente los ámbitos técnicos y políticos”*<sup>21</sup>, con una supervisión se podría *“reorganizar el organigrama ... humanizando la atención, adaptándose a las necesidades de los usuarios a pesar de la sobrecarga de trabajo, ... diferenciando por ejemplo el trabajo de intervención y apoyo personal del de gestión administrativa”*<sup>22</sup>.

Finalmente los técnicos de la Xunta de Galicia, (entrevistados n.º 5 y n.º 6) comparten la importancia de la visión europea de la acción tanto en las directrices generales como en la

---

<sup>20</sup> Entrevistada: 4

<sup>21</sup> Entrevistada: 1

<sup>22</sup> Entrevistada: 2

búsqueda de buenas prácticas, *“poder organizar reuniones con técnicos locales con los que revisar problemáticas concretas en las que poder aportar buenas prácticas europeas sería muy interesante... por ejemplo con inmigración ... también para poder implementar la estrategia Europa 2020 en la que se recoge una acción de lucha contra la pobreza y la exclusión social y que no está teniendo toda la visibilidad deseada.. o la carencia de desarrollo legislativo y el catalogo de servicios sociales que pudiera solventar las dificultades de la administración multinivel... incluso mejorar las relaciones laborales... ya que cuando los técnicos tienen buena sintonía se solucionan mejor las dificultades”*<sup>23</sup>.

En el nivel de inspección al mirar a la institución se observan dos grandes temáticas, una que tiene que ver con *“la creación y el cambio de hábitos... y la otra con la anticipación a las necesidades que van surgiendo, ambas entrañan mucha dificultad, la primera debido a que en la administración es muy difícil cambiar hábitos adquiridos pero una vez que se siente la necesidad de tal cambio el nuevo hábito ofrece mejoras impresionantes... en servicios sociales se ha avanzado mucho pero todavía queda tarea por hacer... la interoperatividad es una de la tareas pendientes en el sentido de que la administración es uno... en el que no deben solaparse unos a otros... la somatización de lo que observamos fuera y como lo trasladamos para que se pueda responder a los rápidos cambios que sufre la sociedad ... si la Administración Tributaria lo ha conseguido nosotros también podemos... revisar como se legisla, hacerlo con más calidad de forma que los estudios previos de impacto... tengan presencia en las normativas”*<sup>24</sup>.

En definitiva, después del análisis de las entrevistas, se puede afirmar con cierta rotundidad que se conoce parcialmente la supervisión, por lo que resulta dificultoso identificar claramente las posibles áreas de trabajo a supervisar, igualmente se encuentra muy presente la identificación de supervisión con control lo que la hace poco deseable incluso para aquellos que parten de una actitud de revisión y mejora ante el trabajo cotidiano.

---

<sup>23</sup> Entrevistado: 5

<sup>24</sup> Entrevistada: 6



## **V. CONCLUSIONES**

Se presentan a continuación las conclusiones finales de este trabajo de fin de grado en Trabajo Social, se han estructurado en las tres grandes áreas de la investigación, a saber, objetivos, marco teórico y marco metodológico.

Al contrastar el objetivo general de este estudio, que partía del interés en identificar el nivel de conocimiento de la supervisión en el colectivo de directores de centros y entidades de servicios sociales en Galicia, se puede afirmar que dicho objetivo ha sido parcialmente conseguido, en el sentido de que solamente se ha podido investigar en la administración pública y que falta la visión de los servicios sociales locales de la provincia de Lugo.

Sobre los resultados obtenidos se concluye que la aproximación ha sido satisfactoria en el sentido de que se ha identificado correctamente el nivel de conocimiento de las personas entrevistadas, detectando claramente que la supervisión es conocida, pero no en profundidad, puesto que las referencias más próximas son la supervisión educativa recibida en la formación y el control; la primera no conecta con la revisión de la práctica, que es la principal fuente de trabajo de la supervisión de apoyo, la segunda desnaturaliza totalmente la filosofía de la supervisión tanto en el sentido del encargo como de la iniciativa del propio supervisado.

Sobre el encargo, es necesario recordar aquí a Puig, C. (2010), cuando señala la complejidad del mismo, y como en las demandas suelen estar presentes elementos explícitos y latentes de forma que un buen inicio en la fase de encargo va a dar solidez al proceso de supervisión.

Una cuestión que no se ha observado en los entrevistados y muy levemente en la literatura revisada, es que el supervisado ha de aceptar, cuando no solicitar la supervisión e incluso se podría afirmar que tendría que poder elegir entre uno u otro supervisor de forma que la autenticidad de la relación que se podría producir entre ambos permitiera una verdadera fuente de conocimiento y mejora de la praxis profesional.

Otro aspecto que se desconoce es aquel que tiene relación con la necesidad de que el supervisor sea un agente externo a la institución, que le despoje de cualquier consecuencia negativa que pueda surgir de la supervisión y que le coloque en un papel totalmente neutro de apoyo y de observador imparcial, ajeno a la cultura organizativa.

Solamente una de las entrevistadas (n.º 1) ha mencionado la imposibilidad de realizar la supervisión por falta de presupuesto, lo cual hace pensar en que no se realiza más por falta de iniciativa tanto de los trabajadores de base como de los directivos que no ofrecen esta posibilidad o no desean implementarla.

Se constata igualmente que la palabra supervisión no identifica claramente la tarea que lleva implícita, tal vez por esta razón no ha conseguido introducirse ni siquiera tímidamente entre el grupo entrevistado.

En cuanto a los **objetivos específicos**, no resulta arriesgado afirmar que se han conseguido plenamente, ya que tanto, elaborar una presentación breve y concisa sobre supervisión, como describir el interés por la supervisión se ha llevado a cabo de forma satisfactoria.

Sobre la presentación, elaborada que se encuentra en el anexo 1, indicar que ha sido de mucha utilidad para guiar las entrevistas y que todos los entrevistados agradecen que les sea entregada, de forma que les queda constancia documental tanto del trabajo realizado en la entrevista como de los contenidos de la misma.

Esta presentación ha sido un elemento clave para enmarcar la entrevista y ha facilitado la reflexión buscada entre los entrevistados seleccionados, mostrando todos ellos un alto interés en la temática y una buena disponibilidad a facilitar información solicitando incluso feedback al final de las entrevistas.

En relación a la descripción del interés por la supervisión, incidir nuevamente en las cuestiones detalladas en el análisis de los datos extraídos de las entrevistas, en las que se remarcaba el alto grado de interés que suscita la supervisión principalmente en las posibles mejoras de las tareas de los subordinados de las personas entrevistadas, igualmente sucede con la institución en la que trabajan. Este interés es menor cuando se trata de revisar el propio trabajo, hecho que también se analiza pormenorizadamente en el análisis de resultados. Es necesario recordar que en esta descripción falta la impresión de las organizaciones sociales ya que no se ha podido realizar ninguna entrevista, lo cual no invalida la consecución del objetivo que era describir el interés por la supervisión entre los entrevistados, que si se ha realizado satisfactoriamente.

No resulta arriesgado afirmar que el interés por la supervisión es alto, ya que a medida que la conversación avanzaba todos los entrevistados valoraban muy positivamente la posibilidad de contar con un espacio y un tiempo de reflexión en el que poder mejorar tanto sus prácticas como las de sus colaboradores o subordinados, planteándose entonces la duda sobre la razón de la no realización de dicha supervisión que sería objeto de otra investigación.

La conclusión general sobre el marco teórico, es que se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica amplia que ha permitido obtener una visión completa de la supervisión en la actualidad.

Sobre el marco metodológico, señalar que ha sido el más dificultoso de elaborar, ya que como se indicaba en la introducción la formación previa y el tiempo para realizarlo ha sido escasa, a pesar de esto se considera adecuado para este trabajo de fin de grado, siendo además un proceso que ha sido de mucha utilidad para poder dar una buena calidad al mismo.

## **VI. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA**

En este epígrafe se relatan las limitaciones surgidas en el proceso de investigación, así como las posibilidades futuras para profundizar en la temática de estudio.

### **6.1. Limitaciones**

Se puede considerar la limitación tiempo, como la más importante, ya que este ha limitado la investigación en dos sentidos, uno que tiene que ver con el marco teórico, sobre el que queda la duda sobre su amplitud, podría ser más amplio con más tiempo para profundizar en la bibliografía seleccionada.

El otro sentido de limitación se sitúa en el número de entrevistas realizadas, ya que la falta de tiempo material para localizar informantes y poder organizar agenda de entrevistas, se considera insuficiente. Se ha dispuesto para este trabajo de un mes, cuestión que ha dejado fuera a informantes que se encontraban de vacaciones o en un período de acumulación o de resolución de temáticas importantes en su agenda de trabajo. Esto no ha permitido recoger toda la información prevista; que contando con más tiempo se podrían obtener más datos y realizado las tres entrevistas más que estaban previstas.

### **6.2. Prospectiva**

En cuanto a la prospectiva futura sobre la temática estudiada queda un gran camino por recorrer, sería muy recomendable estudiar la carga lectiva de la supervisión en el título de grado de trabajo social y la posibilidad de ofrecer un postgrado que diera la especialidad necesaria a esta herramienta.

Igualmente, estudiar profundamente las áreas más necesitadas de supervisión desde el punto de vista de los profesionales de atención directa a los usuarios podría facilitar pautas tanto para la formación como para la planificación, ya que estas harían ver las dificultades con las que se encuentran estos técnicos y como las abordan a pesar de la falta de apoyos o

como no se resuelven constantemente. Esta investigación solo ha podido vislumbrar el campo de la administración pública queda todo el tercer sector por explorar.

Otro elemento clave en supervisión e la eficiencia, que no se debe olvidar nunca, y en tiempos de crisis menos aún, por ello estudiar los costes de la supervisión y la valoración de los resultados de forma cuantificable, con indicadores de calidad, se puede considerar interesantes para futuras investigaciones de forma que, tanto administraciones públicas como entidades privadas puedan plantearse ofrecer este tipo de herramienta a sus trabajadores y como consecuencia a sus usuarios.

En conclusión, la prospectiva de futuras investigaciones que se propone tiene tres grandes líneas:

- La formación especializada en supervisión.
- Las áreas susceptibles de supervisar.
- La eficiencia, es decir, los costes económicos en relación con el impacto deseado.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1. Referencias bibliográficas.

Asociación de la Organización Nacional de Supervisión y Coaching en Europa (sin fecha)  
Recuperada el 2 de abril de 2013 de <http://www.anse.eu>

Asociación de la Organización Nacional de Supervisión y Coaching en Europa (sin fecha)  
Recuperada el 2 de abril de 2013 de <http://www.anse.eu>

Austín M. (2008). Investigación Cualitativa. Recuperada el 3 de abril de 2013 de  
<http://metodoinvestigacion.wordpress.com/?s=austin+m>

Campos, B. (2009). Apuntes para una historia de la supervisión. *Revista de Asesoramiento-Supervisión-Coaching. ISPA-Supervisión*, 12, pp. 29-35.

Consejo General de Trabajo Social. Código Deontológico del Trabajo Social. (2012).  
Recuperado el 8 de mayo de 2013  
de [http://www.cgtrabajosocial.com/consejo/codigo\\_deontologico](http://www.cgtrabajosocial.com/consejo/codigo_deontologico)

Consultora Gingko. (2011). Recuperada el 15 de abril de 2013 de <http://www.gingko.es>

De Vicente, I. (2009). *El lugar de la supervisión educativa en la formación de grado en Trabajo Social*. (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona. Barcelona. Recuperada de  
<http://tdx.cesca.cat/handle/10803/2950>, el 1 de abril de 2013.

Diccionario de la real academia. Definición de supervisión (sin fecha). Recuperada el 24 de  
abril de 2013 de <http://www.rae.es/>.

Erpenbeck, M. (2001). La Intervisión y sus fundamentos. *Revista de Trabajo Social (RTS)*,  
163, pp. 49-59.

Fernández Barrera, J. (1997). *La Supervisión en el Trabajo Social*. Barcelona: Paidós.

Hernández, J. (1990). La formación psico-pedagógica como instrumento de formación de agentes sociales. En Aguilar M., Beriain J., Fernández Viguera B., Gaviria, M., Laparra M. (1ª Ed.) *Cuestiones en torno al trabajo social* (pp.175-187). Madrid: Popular.

Hernández, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Popular.

Instituto de Supervisores Asociados (sin fecha). Recuperada el 2 de abril de 2013 de <http://www.ispa-supervision.org>.

Ley 13/2008, de 3 de diciembre, de servicios sociales de Galicia. Boletín Oficial del Estado, 15, de 17 de enero de 2009.

López, E. y Deslauriers, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Revista Margen*, 61. Recuperada el 1 de abril de 2013 de <http://www.margen.org/suscri/margen61/lopez.pdf>.

Puig, C. (2006). Curso de formación *Darse soporte entre los profesionales: estrategias y técnicas*. Material no publicado.

Puig, C. (2009). Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social (DTS), Revista de trabajo social y acción social*, 49, 47-73.

Puig, C. (2010). *La Supervisión en la Intervención Social. Un Instrumento Para La Calidad de los Servicios y el Bienestar de los Profesionales*. (Tesis doctoral). Universitat Rovira i Virgili. Tarragona. Recuperada el 4 de enero de 2011 de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf;jsessionid=77332B8284BBB2C579F28BFE8050108.tdx2?sequence=1>.

Wikipedia. Referencia del termino coaching (sin fecha). Recuperado el 24 de abril de 2013 de <http://es.wikipedia.org/>.

Rico, A. (2010). Supervisión espacio donde descubrir y cuidar las fortalezas de los profesionales de los servicios sociales rurales. Comunicación presentada en el las Jornadas *Situación actual y propuestas de futuro de los Servicios Sociales en el medio Rural*. Recuperado el 4 de abril de 2013 de <http://www.anarosarico.com/2010/06/28/%E2%80%9Csituacion-actual-y-propuestas-de-futuro-de-los-servicios-sociales-en-el-medio-rural%E2%80%9D/>

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., García Jiménez, E., (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.

Tonon, G. (2004). La supervisión como cuestión profesional y académica. En Robles C., Meza M. (1ª Ed.). *La supervisión en el trabajo social: una cuestión profesional y académica* (pp.13-49). Buenos Aires: Espacio.

Universidad Internacional de la Rioja (2013). Asignatura: Estadística aplicada a la investigación social. *Tema 4: Poblaciones y muestras*. Material no publicado.

Van, L. (2000). La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizado en los Países Bajos. En Hernández Aristu, J. (Comp) (1ª Ed.). *La supervisión: un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. (pp. 89-113). Valencia: Nau Llibres.

## **7.2. Bibliografía consultada**

European Association for Supervision and Coaching (sin fecha). Recuperada el 29 de abril de 2013. [www.easc-online.eu](http://www.easc-online.eu).



Hernández, J. (1999). *La supervisión: calidad de los servicios. Una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Pamplona: Eunate.

Hernández, J. (2000). *La supervisión: un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia: Nau Llibres.

Lázaro Fernández, S. y otros (2007). *Aprendiendo la práctica del trabajo social: guía de supervisión para estudiantes*. Madrid: Univ. Pontifica Comillas.

Leal R. (1993). Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental. *Revista de la asociación española de Neuropsiquiatría*. Vol. XIII, Suplemento II, 41-55.

Puig, C. (2005). "El malestar de los profesionales, el agotamiento y la importancia de la supervisión". *Trabajo social y salud*, 50, 11-26.

Puig, C. (2008). La intervención social: más allá del recurso y más cerca del vínculo. *Servicios sociales y política social*, 82, 9-27.

Raymond Quivy, Luc Van Carnpenhoudt (2005). *Manual de Investigación en Ciencias Sociales*. México D.F.: Limusa.

Ruiz Olabuénaga, J.I. (2012). *Metodología de la Investigación cualitativa*. (5ª Ed.) Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado el 2 de abril de 2013 de [http://books.google.com.pe/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Universidad+de&as\\_brr=0&ei=oLpdUdP5HYGVsQeG8IH0Bw&hl=es&cd=1#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.%20Universidad%20de&f=false](http://books.google.com.pe/books?id=WdaAt6ogAykC&printsec=frontcover&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cualitativa.+Universidad+de&as_brr=0&ei=oLpdUdP5HYGVsQeG8IH0Bw&hl=es&cd=1#v=onepage&q=Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa.%20Universidad%20de&f=false)

### 7.3. Bibliografía de interés

Aragónés, T. (2010) Apuntes sobre el oficio de supervisora. *Revista de Trabajo Social (RTS)*. 189, 32-47.

Armañanza, G. (2002). Grupos de supervisión en servicios sociales. *Trabajo Social y salud*, 42, 111-118.

Fombuena, J. (2012). *El trabajo social y sus instrumentos*. Valencia: Nau Llibres.

Gómez, F. (2005) Investigación sobre un nuevo Método de Supervisión Profesional: Las Constelaciones en Trabajo Social. *Servicios Sociales y Política social*, 71,101-126.

Howe, D. (1997). *La teoría del vínculo afectivo para la práctica del Trabajo Social*. Barcelona: Paidós.

Puig, C. (2012). Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social (DTS), Revista de trabajo social y acción social*, 49, 47-73. Recuperada el 3 de junio de 2013 de <http://www.trabajosocialmalaga.org/revistadts/articulo.php?id=55>.

Robles, C. (2011). *Supervisar ¿para qué?: lo oculto tras la resistencia*. Buenos Aires: Espacio Editorial.

## **Anexo 1:** Presentación sobre supervisión.

Pepa Vázquez  
Trabajadora Social  
Tel. 680130933

### **La supervisión en la intervención social:**

Definición de Graciela Tonón (2004):

“Un proceso teórico - metodológico que se despliega en dos espacios: el ejercicio profesional y la formación académica. Tiene como objetivos el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, necesarios para el desempeño profesional cotidiano, así como la reflexión acerca del impacto afectivo y emocional que genera en el supervisado la atención de cada situación en la cual haya actuado profesionalmente. Se basa en una concepción holística de la realidad en la cual interactúan los conocimientos teóricos y la experiencia práctica”.

Principios básicos de la supervisión de Carmina Puig (2010):

- Aceptación de todas las instancias de la organización.
- Flexibilidad y apertura del supervisor.
- El punto de partida en supervisión es el momento singular de cada supervisado.
- Aceptación de tensiones y cambios.
- Validación del supervisado.
- Autonomía.
- Marco de confianza.

Muchas gracias por su colaboración en este trabajo de fin de grado de la Universidad Internacional de la Rioja.