

## **Modelo operativo de supervisión psicológica a grupos que realizan acciones psicosociales profesionales en el ámbito comunitario.**

**Autora<sup>1</sup>: MSc. Bárbara Zas Ros**

**Eje temático: Metodologías y dispositivos para la transformación e innovación social.**

En el desarrollo de las investigaciones de supervisión psicológica en Cuba, se ha llevado a cabo la propuesta de un modelo de abordaje de dichas prácticas a grupos que realizan acciones psicosociales profesionales en el ámbito comunitario. Este modelo que se encuentra en fase de construcción "tiene propósitos operativos. Esta operatividad debe ser comprendida y aplicada en dos sentidos. Primero que sea un modelo de supervisión psicológica que promueva reflexiones productivas para propiciar procesos de mejoras en el trabajo de estos grupos y segundo que tenga posibilidades de instrumentarse en el contexto actual de la realidad de las prácticas comunitarias en nuestro país". (Zas, 2014, pág 6)<sup>2</sup>

La propuesta del **modelo operativo de abordaje de las prácticas de supervisión psicológica a grupos que realizan acciones psicosociales profesionales en el ámbito comunitario (MOSPSICO)**, se ha realizado partiendo de un proceso de sistematización<sup>3</sup> de tres experiencias de supervisión psicológica realizadas con equipos de trabajo que participan en programas de transformación psicosocial comunitarios. Estas experiencias ocurrieron entre el año 2010 y el 2012. (Zas, 2014)

---

<sup>1</sup> Cuba. Email: [bzrcips@ceniai.inf.cu](mailto:bzrcips@ceniai.inf.cu): Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana.

<sup>2</sup> Supervisión Psicológica: Es una relación profesional que favorece el proceso de formación y desarrollo del psicólogo, teniendo una incidencia en el mejoramiento de la calidad de los servicios de ayuda que este puede ofrecer en diferentes ámbitos (clínico, educativo, comunitario, etc.). Esta relación se establece a través de un dialogo productivo entre al menos dos profesionales, donde uno asuma el rol de supervisor y el otro presenta el material a ser trabajado en un proceso que abarca dimensiones vinculadas con la utilización de recursos técnicos propios de la psicología y vivencias personales (Zas, 2015).

Supervisión Psicológica en trabajo comunitario: Proceso reflexivo grupal dirigido a la autocorrección de las principales estrategias de trabajo comunitario que se llevan a cabo en un proyecto. La revisión ocurre ante una demanda ocasionada por situaciones críticas que el grupo del proyecto ha presentado durante la ejecución del trabajo y solicita ayuda (Zas, 2014).

<sup>3</sup> Sistematizar es aprender de la experiencia. La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo. (Jara, 1994)

La sistematización fue acometida del siguiente modo (Zas, 2014, pág. 7):

1. *Revisión de las relatorías y grabaciones de las sesiones de supervisión: Se realizó un análisis de contenido de todo este material, atendiendo a dos ejes:*
  - *Emergentes<sup>4</sup> de supervisión psicológica referidos por los grupos de trabajo que participaron en las experiencias.*
  - *Modelos de supervisión psicológica empleados para el trabajo con los emergentes grupales. Tareas y funciones de supervisión abordadas.*
2. *Revisión y reconstrucción de los aprendizajes realizados: Se realizó un análisis de la aplicación de los aprendizajes realizados en uno de los grupos, al trabajo de implementación de un programa de transformación psicosocial.*

Como resultado del proceso de sistematización referido, se ha realizado la propuesta inicial del modelo que se sustenta teórica y metodológicamente, en la integración de algunos principios y dimensiones del Enfoque de Sistema para la Supervisión de Holloway (1995) y del Modelo Integrador de Vera (2007), vinculado y aplicado al contexto de las especificidades de los emergentes sistematizados que son resultado de las principales problemáticas que aparecen en grupos de trabajo que realizan acciones psicosociales profesionales en el ámbito comunitario.

### **Modelo de sistema de Holloway: Enfoque de Sistema para la Supervisión (System Approach to Supervision, SAS)**

En este modelo (Holloway, 1995) la autora expresa que:

La supervisión exitosa ocurre dentro de un contexto complejo de desarrollo de profesionales en desarrollo progresivo y mutuamente incluyente, la relación de supervisión es el contexto primario para facilitar el involucramiento del aprendiz para lograr el objetivo de la supervisión. Mediante la enseñanza del supervisor evoluciona el supervisado y este avanza mediante la adquisición de competencias y conocimientos del trabajo profesional. Gana conocimientos mediante la experiencia y la articulación de conocimientos interpersonales. El objetivo de la supervisión es el de proveer una oportunidad al

---

<sup>4</sup> Emergente: Es una estructura compleja, particular del sistema, que surge en el trabajo de una unidad conceptual, una habilidad o una actitud que provoca respuestas emocionales que se instrumentan en formas específicas de acción para ese momento de la tarea. Un emergente incluye lo pensado, lo sentido y lo hecho, y es un punto de convergencia de estos tres elementos. Cuando un hecho relacionado con el grupo, la clase o los equipos se concreta, recorta y se le puede nombrar, estamos en presencia de lo emergente (Bricchetto, 1990, pág. 5).

supervisado de aprender un amplio espectro de actitudes profesionales, habilidades de manera efectivas y de apoyo... (p.8)

En el modelo se consideran siete dimensiones, que han surgido del conocimiento empírico, conceptual y práctico emergido del campo de la supervisión en Psicoterapia, y no de las teorías de la Psicoterapia. El modelo es sustentado en principios que hacen énfasis en una alianza de aprendizaje entre el supervisor y los supervisados durante la relación de supervisión en servicios. Alianza que se basa en múltiples e interconectados factores que tienen lugar durante el desarrollo de la relación de supervisión.

Los supervisados son fortalecidos y estimulados en el proceso de adquirir y desarrollar habilidades y conocimientos específicos para la práctica independiente y sana de la psicoterapia profesional. Los principios en los cuales se basa la relación de supervisión de acuerdo con este modelo, son los siguientes (Holloway, 1995):

- La meta de la supervisión es la de proveer una oportunidad al supervisado para aprender un amplio espectro de actitudes profesionales, competencias y conocimiento de una manera eficaz y apoyada.
- La supervisión exitosa ocurre dentro del contexto de una relación profesional compleja que es continuada y mutuamente envolvente.
- La relación de supervisión es el contexto primario que facilita la inclusión apropiada del aprendiz para que alcance las metas del proceso de formación.
- Para el supervisor, el proceso y el grado de supervisión son partes íntegras del plan instruccional para la supervisión dentro de las características profesionales de la relación supervisor-supervisado. (p.6)

Por consiguiente y derivado de esos principios se define que: "...la supervisión es el establecimiento de una relación continua, mediante la cual el supervisor diseña tareas de aprendizaje específicas y selecciona las estrategias instruccionales apropiadas relacionadas con el desarrollo del supervisado como profesional de la Orientación y la Psicoterapia" (Holloway, 1995, p.11). Según la autora, el modelo SAS se construye en base a siete dimensiones o factores:

1. La relación de supervisión es el factor primordial, también incluye el contrato de supervisión entre las partes, las fases a ejecutar, y la estructura a desarrollar.
2. El factor institucional. En donde se contemplan aspectos tales como los tipos de clientes del sitio de práctica, la estructura orgánica del

- centro y el ambiente del lugar. Aquí también se incluye la ética profesional y las normas que regulan el servicio en ese centro.
3. El supervisor. En este factor se incluye la experiencia del supervisor, el rol de la supervisión, la orientación teórica del supervisor y del centro, las características culturales.
  4. Las funciones de la supervisión. Este factor incluye las funciones de monitoreo, evaluación, recomendaciones, instrucción, planeamiento, consultoría, evaluación sistemática y apoyo.
  5. El cliente. En este dominio se contiene las características del cliente, las situaciones y los problemas para identificar, evaluar y diagnosticar.
  6. El supervisado. El factor que incluye a todos los aprendices, su teoría de la Psicoterapia, necesidades de aprendizajes, estilo profesional, características culturales y auto presentación.
  7. Tareas de la Supervisión. En las tareas se incluyen facilitación entrenamiento en competencias, conceptualización de caso, rol profesional, conocimiento y crecimiento emocional, autoevaluación y feedback correctivo.

En la medida que el supervisor actúa en el rol de educador, el supervisado se mueve más allá de solo adquirir las competencias y conocimiento del trabajo profesional para alcanzar un estado en donde las experiencias obtenidas a través de las situaciones interpersonales se hacen el centro mismo de desarrollo del supervisado.

### **Modelo Integrador para la Supervisión y Desarrollo de G. Vera**

Otro de los modelos que sería necesario mencionar es el Modelo Integrador para la Supervisión y Desarrollo de Vera (2007):

Es un modelo integrador que consiste en un grupo de actividades sistemáticamente organizadas alrededor de algún plan de formación de practicantes de la orientación y la psicoterapia para crear un espacio para la reflexión compartida y el intercambio de feedback, recibir apoyo y asesoría durante el proceso de aprendizaje y desarrollo del practicante de su propia competencias en orientación y psicoterapia para proveer servicios calificados. (p. 9)

Mediante el uso de estrategias de supervisión, los supervisores y los supervisados generan diversos procesos de reflexión desde las actividades de los servicios. La supervisión se organiza en pequeños grupos de supervisados. Durante los procesos de supervisión, los supervisados intercambian sus experiencias y reciben retroalimentación. La supervisión se concentra en tres áreas de desarrollo: identidad profesional, servicios de la carrera, y práctica profesional. La identidad

profesional mediante modelaje y reflexión compartida, los supervisores proveen de ejemplos relacionados con situaciones y problemas de identidad profesional. A partir de la literatura, el supervisor pide a los practicantes debatir sobre varias interrogantes que generan diversas perspectivas socioculturalmente basadas, las cuales le permiten a los supervisados construir una visión más profunda de la identidad profesional y su carácter sociocultural compartido con sus pares (Vera, 2009).

En el **MOSPSICO**, las sesiones de supervisión se desarrollan a partir del establecimiento de una relación profesional entre supervisor y supervisados, instrumentada a través del uso de un conjunto de estrategias de supervisión, que van generando un proceso de reflexión conjunta vinculado con la participación en experiencias comunitarias. (Zas, 2014)

En esta relación el supervisor propicia situaciones de aprendizaje grupal<sup>5</sup> desde el abordaje de funciones de supervisión relacionadas con diversas tareas que responden a los contenidos demandados como necesidades de supervisión. Se ha partido inicialmente de las funciones y tareas de supervisión identificadas en el modelo de Holloway (1995).

Esta relación de supervisión incluye un contrato de supervisión entre las partes con las fases y contenidos a ejecutar y la estructura a desarrollar. Tiene como meta proveer a los supervisados de actitudes, conocimientos y habilidades vinculadas al trabajo en el ámbito comunitario. Desde este rol de supervisión se van conduciendo las sesiones de forma tal que se alcancen diferentes niveles de reflexión sobre las experiencias prácticas analizadas que sean favorecedores de un desarrollo profesional.

El **MOSPSICO** contiene un conjunto de principios y elementos organizativos básicos de la realización de las sesiones de supervisión. Estos serían (Zas, 2014, pág 8):

- 1. Los procesos de supervisión deben iniciarse de acuerdo a la solicitud y disposición voluntaria de los diversos grupos o individuos a implicarse en los mismos.*
- 2. Los procesos de supervisión deben adecuarse a las necesidades de sus demandantes y a las diversas etapas y tareas que se emprendan.*
- 3. La supervisión no es una revisión o una observación para criticar o indicar cómo hacer. No es una relación de poder del supervisor sobre*

---

<sup>5</sup> Aprendizaje grupal: Es la transformación subjetiva que consolida el sujeto al atravesar una experiencia grupal; donde el aprendizaje se va a dar en la interacción con los demás, se produce una comunicación participativa, el hombre crea su propio conocimiento y por lo tanto el aprendizaje. La reelaboración en el grupo de experiencias, categorías, principios vinculados con el quehacer profesional, y su apropiación y aplicación, forman parte del proceso de aprendizaje grupal que puede producirse. (Pichón- Riviere, 1985)

*el supervisado. Es un proceso que debe favorecer el intercambio reflexivo, el diálogo, el modelaje, el apoyo y el respeto a la diversidad de criterios para favorecer la construcción conjunta de un conocimiento.*

- 4. El supervisor desde su rol debe tener la responsabilidad de contar con una formación donde tenga apropiada una metodología de trabajo calificada para realizar su función.*
- 5. Los individuos o equipos solicitantes deben seleccionar a sus supervisores de acuerdo al dominio que estos últimos tengan de la temática, de sus características personales y del compromiso que realicen con asumir todo el proceso que se contrate.*
- 6. Las sesiones de supervisión deben propiciar la emergencia de un proceso de reflexión y construcción conjunta que favorezca el aprendizaje y el análisis de conocimientos y modos de hacer e incidan en mejorar la calidad de las acciones que se emprenden en el ámbito comunitario.*

Las demandas que se identifican como los emergentes de supervisión en el ámbito comunitario, y que se presentan como principales contenidos posibles a trabajar con estos grupos son (Zas, 2014, pág 10):

- Lograr una integración de diversos modelos teóricos y enfoques que sean coherentes con las diversas técnicas y modelos operativos empleados en el abordaje del ámbito comunitario.*
- Realizar procesos de reelaboración reflexiva acerca de la identidad profesional.*
- Clarificación de actuaciones individuales y grupales ante incidentes críticos.<sup>6</sup>*
- Papel de la coordinación en el trabajo del proyecto.*
- Funciones de los equipos de coordinación.*
- Retos a asumir ante el rol de facilitadores.*
- Relación e integración entre actores sociales. Definición de funciones.*
- Conflictos éticos.*
- Elaboración de diversas implicaciones emocionales o actitudinales de los miembros del grupo. Trabajo con temores o angustias relacionados a la responsabilidad con el cumplimiento de la tarea.*
- Expectativas personales y grupales vs. expectativas de la comunidad.*
- Organización de los procesos de trabajo.*
- Contradicciones existentes en cuanto a modos de operar planificados y el manejo ante el surgimiento de lo inesperado y no previsible.*
- Contradicciones existentes en cuanto a los modos de operar no directivos y la necesidad de intencionalizar algunas acciones para lograr los objetivos de trabajo propuestos.*

---

<sup>6</sup> Es un evento inesperado que exige una respuesta rápida.

- *Revisión del nivel de desarrollo de habilidades para el trabajo en las comunidades: capacidad de escucha, de observación, de comprensión, manejo de los límites desde el rol, saber dialogar, respeto, autenticidad, flexibilidad.*

Ante la necesidad de un desarrollo del tema de la supervisión psicológica en Cuba, y por ser las intervenciones psicosociales en las comunidades cubanas, una de las áreas de mayor posibilidad de generación de impactos psicosociales, el contar con un modelo autóctono, que permita establecer de forma intencional una estrategia de supervisión en dichos proyectos, facilitaría el proceso de avance y la mejora de la calidad profesional de las prácticas antes mencionadas.

Al ser importante iniciar una etapa de implementación del **MOSPSICO**, con vistas a irlo perfeccionando y enriqueciendo, una de las preguntas de investigación que se debe realizar sería ¿cómo se podría instrumentar la aplicación del modelo operativo de abordaje de las prácticas de supervisión psicológica a grupos que realizan acciones psicosociales profesionales en el ámbito comunitario (**MOSPSICO**), en el trabajo con un grupo que presenta una demanda de supervisión?

Para dar respuesta a esta pregunta de investigación, se emprendió un trabajo de investigación que tuvo como objetivo general el de demostrar empíricamente la utilidad de la aplicación del **MOSPSICO**, al trabajo con un grupo profesional de investigación, en función de favorecer en el mismo, procesos de aprendizajes vinculados con el abordaje psicosocial en el ámbito comunitario.

Los objetivos específicos propuestos fueron: identificar las principales problemáticas que subyacen en la demanda de supervisión del grupo de trabajo, determinar los contenidos que pueden favorecer el proceso de reflexión y aprendizaje grupal vinculados al trabajo del grupo en el ámbito comunitario, diseñar sesiones de supervisión grupal en función del modelo de supervisión seleccionado y evaluar la utilidad de la aplicación del modelo seleccionado al grupo supervisado.

El estudio de caso único diseñado como metodología cualitativa de investigación, fue realizado con un grupo de estudio conformado por profesionales que laboran en un centro de investigación, vinculados a un proyecto comunitario desarrollado en La Habana. Es un grupo heterogéneo, de carácter interdisciplinario, que cuenta con 7 integrantes que provienen de diversas profesiones (Psicología, Sociología, Antropología, Comunicación Social e Ingeniería Civil). Uno de los integrantes realiza la función de coordinador.

Se recibe una demanda por parte del coordinador del grupo, el cual, a partir del previo conocimiento que tenía de las experiencias de supervisión a otros grupos de trabajo, con favorables resultados, hizo manifiesta la solicitud de ayuda de una mirada externa que pudiera visualizar algunas problemáticas que se confrontaban, respecto al abordaje del trabajo que estaban realizando en el proyecto comunitario emprendido por ellos.

El procedimiento utilizado pudiera resumirse en los siguientes pasos:

- Recepción y análisis de la demanda recibida por parte del coordinador del grupo de trabajo.
- Observación al grupo en una reunión de trabajo.
- Entrevista individual al coordinador del grupo.
- Observación al grupo en su interacción con otro grupo de trabajo.
- Entrevista grupal al equipo de trabajo.
- Cuestionario abierto sobre experiencias de trabajo en el ámbito comunitario, aplicado a todos los integrantes del grupo.
- Observación al grupo estudiado en reunión de trabajo.

En base al análisis realizado de los instrumentos aplicados, se procedió al diseño de las sesiones de supervisión. Se efectuaron un total de dos sesiones. Estas sesiones se realizaron en base a la metodología desarrollada por el **MOSPSICO**.

En estas sesiones se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Observación de las sesiones de Supervisión.
- Observación a la Supervisora.

Una vez culminadas las sesiones, se aplicó una encuesta individual a cada miembro del grupo y una escala de evaluación de la experiencia de supervisión.

Posteriormente se procede a la calificación cualitativa de los instrumentos utilizados, así como al análisis de contenido, para finalmente realizar una triangulación de los mismos, y poder arribar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Los principales resultados obtenidos fueron:

- **La percepción sobre la demanda de supervisión estuvo referida a las dificultades en el funcionamiento del grupo, como grupo de trabajo.**

Las principales problemáticas que subyacen en la demanda de supervisión realizada por el grupo de trabajo, y que se consideraron como contenidos fundamentales a trabajar en las sesiones de supervisión fueron: el establecimiento de los límites de las funciones



asumidas desde el rol de investigadores, la articulación con otros grupos de trabajo y otros actores sociales, la comunicación intra e intergrupala, la ética en las relaciones interpersonales como fundamento de una relación profesional, las implicaciones emocionales que obstaculizan el trabajo grupal y los diferentes tipos de enfoques y competencias de los integrantes del grupo.

Estos elementos fueron los principales contenidos a trabajar en las sesiones de supervisión.

- La integración de los modelos teóricos de supervisión que se tuvieron como referentes teóricos de esta investigación, conjuntamente con el aporte de la sistematización de las prácticas de supervisión con grupos que realizan trabajo en el ámbito comunitario, resultaron útiles para el diseño y la ejecución de las sesiones de supervisión que se realizaron con el grupo seleccionado.

Las sesiones de supervisión quedaron conformadas del siguiente modo:

#### Inicio de la sesión:

Análisis de la demanda de supervisión: Determinada por el funcionamiento grupal y el trabajo grupal.

Objetivos de la sesión:

Precisión de la tarea y organización en torno a la tarea.

Trabajo en roles profesionales (emociones, comunicación, límites de la relación)

Tarea para el grupo:

¿Cómo mejorar el funcionamiento grupal que están presentando con vista a favorecer la tarea de trabajo en el ámbito comunitario que tienen que realizar?

#### Desarrollo de la sesión:

Contenidos diagnosticados previamente que serían necesarios abordar en la sesión:

Profundizar en el concepto de supervisión psicológica con el cual se va a trabajar.

Reflexión sobre el funcionamiento grupal que tienen, con relación al otro grupo.

Estrategia organizativa del grupo para el trabajo a emprender.

Comunicación grupal e intergrupala.

Ética de las relaciones interpersonales como fundamento para una relación profesional.

## Cierre:

Principales aprendizajes de todo el proceso.

Evaluación de la sesión supervisión.

El adecuado diseño de las sesiones de supervisión realizadas con el grupo, en función del modelo de supervisión seleccionado, y de la demanda y contenidos previamente diagnosticados, propició que las sesiones se desarrollaran con la calidad y eficiencia requeridas. El **MOSPSICO** resultó un modelo viable que ofreció una referencia para conducir las sesiones de supervisión en el grupo.

- Los principales aprendizajes a los que contribuyó el proceso de supervisión para el grupo fueron: conocimientos, metodología y principios del trabajo comunitario, el reconocimiento de la supervisión como un espacio de autoanálisis del funcionamiento del grupo, la clarificación de las acciones del investigador en procesos del trabajo comunitario, el manejo de las emociones y el reconocimiento de la necesidad de habilidades específicas para emprender acciones psicosociales en el ámbito comunitario.
- El **MOSPSICO** facilita la reflexión grupal, proporciona un ambiente de seguridad, promueve el diálogo. Aquí radica la importancia de la supervisión, en consensuar los puntos de desencuentro y las disyuntivas presentadas, para favorecer el trabajo grupal en el ámbito comunitario. El modelo empleado en el grupo estudiado, resultó útil en los procesos de aprendizajes vinculados con el abordaje psicosocial en el trabajo con el proyecto en la comunidad.

De este estudio de caso realizado se concluye, que además de los contenidos que el **MOSPSICO** ha integrado de las sistematizaciones anteriores, incluya como parte del mismo el procedimiento de su aplicación expuesto en esta investigación, que se comprende de tres momentos, uno de diagnóstico de la demanda y las problemáticas implícitas en la misma, otro de un diseño de las sesiones de supervisión en base al diseño presentado y una evaluación final del proceso realizado.

Es importante agregar que el supervisor que asuma este tipo de procesos, debe estar formado y entrenado en la realización de este tipo de rol, y en particular, en esta metodología.

Emplear el modelo operativo de abordaje de las prácticas de supervisión psicológica (**MOSPSICO**) en otros grupos que realicen trabajo en el ámbito comunitario y que presenten una demanda de supervisión, permitirá continuar el proceso de instrumentación del mismo y sus posteriores adecuaciones.

## **Bibliografía**

**Briccheto, O (1990).** Didáctica como estrategia para el aprendizaje grupal. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Cinco

**Holloway (1995) Holloway, E. (1995).** Clinical Supervision: A Systems Approach (1ra. ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

**Jara, H. (1994).** Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Alforja. San José Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones.

**Pichon-Riviere, E. (1985).** El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

**Vera, D. (2009).** Taller de Supervisión: Supervisión Clínica: profesionales de ayuda. PHD en Counseling.

**Zas, B. (2014).** Sistematización de experiencias de supervisión psicológica con equipos de trabajo que emprenden acciones psicosociales en el ámbito comunitario. Manuscrito no publicado.

**Zas, B. (2015).** Formación en supervisión psicológica: peculiaridades de su desarrollo en la preparación del profesional de la Psicología en Cuba. Revista Integración Académica en Psicología. Volumen 3. Número 7. Enero-abril 2015.