

Cita bibliográfica: Puig-Cruells, C. y Torrens-Bonet, R. (2021). La supervisión como dispositivo para el soporte y análisis de la intervención social de los Servicios Sociales Básicos de Cataluña. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 28(1), 115-140. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2021.28.1.06>

## LA SUPERVISIÓN COMO DISPOSITIVO PARA EL SOPORTE Y ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS DE CATALUÑA

### SUPERVISION AS A DEVICE TO SUPPORT AND ANALYSE THE SOCIAL INTERVENTIONS OF CATALONIA'S BASIC SOCIAL SERVICES

CARMINA PUIG-CRUELLS

Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social  
Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España  
[carmina.puig@urv.cat](mailto:carmina.puig@urv.cat)

 <https://orcid.org/0000-0003-1160-9252>

RAMONA TORRENS-BONET

Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social  
Universidad Rovira i Virgili, Tarragona, España  
[ramona.torrens@urv.cat](mailto:ramona.torrens@urv.cat)

 <https://orcid.org/0000-0003-0112-5537>

#### Resumen

Presentamos el análisis de las estructuras de supervisión en los equipos básicos de atención social de los Servicios Sociales Básicos (SSB) y las líneas estratégicas para hacer efectiva la supervisión, reduciendo las diferencias institucionales y la disponibilidad de financiación. La metodología utilizada está basada en la realización de encuestas y grupos de discusión con los coordinadores de los SSB de Cataluña. Los resultados obtenidos son los tipos de supervisión y la decisión de los equipos en su organización, en los contenidos y en las metodologías utilizadas. Las conclusiones son los principios básicos de reconocimiento, aceptación, confianza, confidencialidad, así como los enfoques interdisciplinario, interprofesional, interinstitucional e intersectorial. La supervisión se concreta como un dispositivo de soporte intrínseco a la intervención social por su aportación reflexiva, la construcción de conocimiento y la capacidad de análisis de las prácticas y los encargos que reciben los profesionales de los equipos SSB.

**Palabras clave:** supervisión de la intervención social; servicios sociales básicos; soporte profesional.

#### Abstract

In the present article, we describe an analysis of the supervision structures of Catalonia's Basic Social Services (BSS) and the strategic lines to make supervision effective, reducing institutional differences and financing availability. The methodology applied included the use of surveys and discussion groups with the coordinators of Catalonia's BSS. The results obtained consist of supervision type, training, flexibility of team decision-making and organisation with respect to the contents and the supervision methodologies used. The conclusions were the essential principles of recognition, acceptance, trust, confidentiality and an interdisciplinary, interprofessional, interinstitutional and intersectoral approach. Supervision was defined as an intrinsic support device for social intervention due to its thoughtful contributions, knowledge-building, and the capacity to analyse the practices and the assignments given to professionals from BSS teams.

**Keywords:** supervision of social interventions; basic social services; professional support.

Recibido: 11/06/2020

Aceptado: 03/12/2020



Este trabajo está sujeto a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional Creative Commons (CC BY 4.0).

## Extended abstract

In this article, we present the results of a study on the supervision conducted in basic social care teams, part of Catalonia's basic Social Services (hereafter BSS). We focused on analysing the support and supervision structures existing in basic social care teams, specifically regarding external supervision. The ultimate objective was to elaborate different strategies to make supervision in these teams effective, reducing the difficulties and differences linked to institutional dependencies, political will and financing availability.

The motivation underlying this study was threefold: first, professional supervision and advice is a common practice, that is accepted and recognised by the Advisory Council of the Generalitat of Catalonia, and is included in the scope of lifelong learning. In the same way, Law 12/2007 of 11 October 2007 on social services in Catalonia focuses on the support and protection measures provided to professionals, establishing "that (public) social service organisations must guarantee professionals' supervision, technical support and ongoing training that will allow them to respond appropriately to the needs and demands of the population" (Article 45). The second reason is the long-term interest in promoting supervision shown by the official College of Social Work of Catalonia; in recent years, specifically since 2013, it has promoted supervision training, ensuring the training of over 30 supervisory professionals. This activity has enabled the organisation to offer support to institutions and to take part in the debate on the need for conducting supervision in basic social service teams. Moreover, the 2017 report on basic social services in the province of Barcelona (Ginesta, 2017), commissioned by the Barcelona Provincial Council and the College of Social Work of Catalonia, has contributed to proposals of strategies and actions to improve basic social services, also illustrating the unease and insecurities affecting professionals and quality of care; this very report recommended creating spaces of supervision and care to address the impacts of the interventions and situations faced by professionals. The third reason underlying this research is the opportunity to call on the extensive experience of Dr. Carmina Puig (co-author of this article) as an advisor, trainer and supervisor of teams from the Rovira i Virgili University and from the College of Social Work of Catalonia. Her background notably includes the supervision of professional teams from different fields (primary social and health care, childcare, mental health) who have reflected on and generated methodologies for social intervention that favour both, care and professional well-being.

These precedents led to the commissioning of this study by the Department of Work, Social Affairs and Families of the Generalitat of Catalonia, in agreement with the College of Social Work. The research was carried out by the authors in collaboration with the Rovira i Virgili University Foundation, Tarragona.

Throughout the article, we focus on a theoretical approach to supervision in which we describe the objectives, principles, and current systems: the institution, the professionals, and the supervisor. The various supervision modalities and

structures are also discussed, including a specific section on supervision and its relation to professional well-being. The BSS in Catalonia is described in order to contextualise the elements that condition supervision, taking into account the rules that regulate and organise them.

The methodological approach involved the triangulation of different techniques: a survey of the managers and/or coordinators of Catalonia's BSS; discussion groups with the BSS managers, organised by geographical coverage areas—rural environment, medium-sized towns and provincial capitals, as well as the Barcelona metropolitan area (AMB) together with large towns.

The survey spanned all 106 basic Social Services areas, specifically, the 168 people responsible for the BSS. A total of 140 responses were obtained (that is, an 84% participation rate). This high response rate is an indication of the interest in supervisory activity. A series of objective and subjective characteristics were measured and quantified, allowing to define the situation of supervision in these teams.

The discussion groups (meetings of between 8 to 10 BSS coordinators) complemented the quantitative information gathered with qualitative information, broadening certain aspects, incorporating the personal experience and perception of more than 20 coordinators, categorized according to the territorial organisation of the Social Services determined by Law 12/2017, allowing us to analyse the results based on the population covered. The latter basically consisted of populations of up to 20,000 inhabitants, from 20,000 to 50,000 inhabitants and more than 50,000 inhabitants.

The findings allowed us to assess the type of supervision, the supervisor's training, etc., with the aim of allowing a certain amount of flexibility according to the needs and wishes of the teams and avoiding any rigid supervision framework in the organisations, as well as in their content and methodologies. Supervision must be based on the principles of recognition, acceptance, trust, and confidentiality, and must follow an interdisciplinary or interprofessional, interinstitutional and intersectoral approach. The results obtained guide the different proposals expressed by the participants. The administrations responsible for the public social services system must guarantee professional supervision, technical support and ongoing training, thus enabling to adequately respond to the population's needs and demands. The recognition of supervision in the Catalan Social Services Law facilitates its inclusion in the agreement established annually by the BSS with the Department of Work, Social Affairs and Families. This strategy allows regulating the most appropriate type of financing, and more specifically, advocates compliance without allowing for exceptions. Strategic lines were also established that frame and systematise supervision within the BSS framework.

We propose that supervision be defined as an integrated support component and that it must be part of the intervention conducted by teams, in the same way that thoughtful contributions, knowledge-building and the analysis of practices are intrinsic elements of social intervention processes and of tasks assigned to BSS professionals.

## 1. Introducción

El presente artículo es el resultado de una investigación sobre la situación de la supervisión en los Equipos Básicos de Atención Social (EBAS) de los Servicios Sociales Básicos (SSB) de Cataluña (Puig y Torrens, 2018). La supervisión y el asesoramiento profesional es una práctica común, aceptada y reconocida por la Ley 12/2007, de 11 de octubre, de servicios sociales de Catalunya, que establece que las organizaciones de servicios sociales básicos públicos han de garantizar la supervisión, el soporte técnico y la formación permanente (artículo 45). Se suma el interés mostrado por parte del Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña, ofreciendo formación en supervisión desde el año 2013. Esta actividad ha permitido a la organización colegial ofrecer apoyo a instituciones y formar parte del debate de la necesidad de la supervisión en los equipos de servicios sociales básicos.

Los objetivos de la investigación son, por una parte, elaborar un diagnóstico y un mapeo de la situación de las estructuras de supervisión de los equipos básicos de atención social de los Servicios Sociales Básicos de Cataluña y, por otra, establecer criterios y marcos para una propuesta posibilista de implantación de dispositivos de supervisión en Cataluña, hasta ahora condicionados por la voluntad política y presupuestaria de cada administración local, con las correspondientes desigualdades en el apoyo a los equipos de profesionales.

Facilitamos un encuadre teórico de la supervisión donde se recogen sus principales estructuras de funcionamiento. También se describe el contexto de los Servicios Sociales Básicos de Cataluña (SSB) considerando las normas que los regulan y el dictamen sobre los SSB elaborado por encargo de la Diputación provincial de Barcelona en 2017 (Ginesta, 2017), ya que sus conclusiones tienen un impacto importante sobre determinados elementos de esta investigación.

A nivel metodológico, la investigación ha llegado a la totalidad de las 106 áreas básicas de servicios sociales y a los 168 responsables de servicios sociales, habiendo obtenido 140 respuestas, que representan un 83% de los participantes. El elevado índice de respuestas es un indicador del especial interés que la supervisión tiene para los servicios sociales básicos.

La presentación y análisis de los resultados nos permite establecer unas conclusiones que refuerzan la propuesta de líneas estratégicas de futuro para la regulación de la implementación de la supervisión en Cataluña de forma igualitaria, pero flexible para todos los equipos de atención social básica de los Servicios Sociales Básicos, que es la principal finalidad de la investigación.

## 2. Fundamentación de la supervisión y los servicios sociales básicos

### 2.1. *El concepto*

La palabra supervisión se presenta como un concepto polisémico. En el ámbito psicosocial y, en concreto, en el ámbito de los servicios sociales, se refiere a la acción de visionar o mirar, así como de revisar la práctica profesional y la adquisición de conocimientos. Siguiendo a Carballeda (2007), permite tomar distancia e identificar mecanismos institucionales y profesionales que contribuyan a una acción al servicio de las personas. Su significado ha evolucionado y lo que se presentaba como una relación jerárquica se ha transformado de forma progresiva en una actividad de soporte individual o colectivo.

Desde una función educativa, la supervisión se considera como un método de formación y liberada de su dimensión de control. La supervisión ha sido un método considerado imprescindible en aquellas profesiones en las cuales intervienen actitudes y habilidades a la vez que conocimientos. Profesiones en las cuales pensamientos y emociones se transforman en respuestas profesionales en la atención a las personas, al mismo tiempo que, según Solé y Bossé (2019), las actitudes y emociones de las personas atendidas condicionan la percepción y, quizás, la acción del profesional. Autoras importantes son Sheriff y Sánchez (1973) y Josefina Fernández (1997). En su obra conciben la supervisión como un método pedagógico por el cual se aprende o se enseña a trabajar y a mantener la profesionalización y a mejorar la autoevaluación de las propias actuaciones.

La supervisión, orientada al apoyo y al cuidado, persigue dar ayuda a los profesionales con el objetivo que puedan superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de su trabajo. Hernández Aristu (1991) añade que la supervisión con función de apoyo también favorece la adquisición de una nueva identidad profesional.

### 2.2. *Los objetivos de la supervisión*

Los objetivos que se persiguen siempre se sitúan entre dos extremos, una parte técnica o institucional y una parte relacional. También los contenidos podrían agruparse en relaciones internas del equipo y análisis de la organización, así como relaciones con los usuarios y con los casos (Puig, 2015).

En la orientación técnica institucional, la supervisión se ocupa de problemáticas tales como el funcionamiento institucional, el análisis de una situación, la organización del trabajo en equipo, la construcción de redes, la fundamentación de proyectos y la construcción de referentes comunes. No se ocupa de aquellas cuestiones más subjetivas o relacionales.

En relación con la orientación técnica - institucional, coincidimos con Zamanillo (2008) cuando afirma que la supervisión se la puede inscribir en el marco de la formación y de la investigación. “Es una forma particular de investigar, un método complementario para la investigación acción, una forma de reflexionar y experimentar sobre el marco conceptual, un método para la aplicación de la teoría practica” (Zamanillo, 2008: 322-323).

En la orientación relacional, el objetivo principal de la supervisión es el conocimiento y manejo de las relaciones. Se ocupa de las relaciones entre los propios profesionales, y entre estos y las personas que atienden los servicios, así como de la subjetividad que acontece en las relaciones. Es así como la supervisión se orienta de forma singular en función de la dinámica que se establece en el grupo. En este sentido, los participantes en los grupos de discusión de la investigación que planteamos reconocen que la supervisión raramente se puede limitar a solo un campo de reflexión, del mismo modo que los objetivos perseguidos también se intercalan.

### *2.3. Los sistemas presentes en la supervisión*

La supervisión se lleva a cabo en el marco de las organizaciones, en relación con las personas y a través del rol y tarea de los profesionales. Estos sistemas, el institucional y el de los actores implicados, son constitutivos de la supervisión en la medida en que operan y condicionan su desarrollo, tanto en cuanto a su contenido como su práctica. Con el propósito que la exposición resulte clarificadora, en este punto se abordan dichos sistemas.

#### *El sistema institucional y contratante de supervisión*

Las instituciones son contextos que permiten ordenar y contener las expresiones de necesidad de la sociedad. Aseguran el control y el reparto de bienes y reglamentan posibilidades y prohibiciones. Pero estamos de acuerdo con José Leal (2003), psicoanalista y supervisor institucional, que las instituciones también ejercen una función psíquica, en el sentido que ofrecen a los profesionales una función de apoyo, seguridad, bienestar, afiliación, identificación y sentimiento de pertenecer a un conjunto. También facilitan identidad, trascendencia y participación en ideales comunes.

Las instituciones son también sistemas de vínculos, tienen una función de sostener. Cada individuo confía una parte de sí mismo y se desarrolla más o menos en función del vínculo que establece con la organización. Por eso conviene, siguiendo a Robles (2011), que las instituciones ofrezcan a través de la supervisión el apoyo adecuado a los profesionales para aumentar el desarrollo personal y profesional.

*El sistema profesional de los equipos de servicios sociales*

Atender personas que presentan dificultades requiere del profesional, siguiendo a Puig (2015), una ocupación permanente de sí mismo que incluye, por un lado, el ámbito profesional, en el cual encontramos todos aquellos requisitos que se exigen para la práctica de una función específica (técnicas, teorías, códigos...) y, de la otra, el ámbito personal, en el cual se reúnen la disposición y las habilidades del profesional para estar en constante desarrollo. Con este propósito, en el marco de la supervisión siguiendo a Solé y Bossé (2019) hay que tomar en consideración los propios sentimientos y las preferencias de las cuales hay que hacer un uso adecuado.

En el sistema profesional también encontramos unos niveles de gratificación o de malestar, físico y psicológico, que son inherentes a la práctica. Si bien se reconocen estas implicaciones, en esta investigación se prescinde de un enfoque fisiológico, donde el tratamiento de los problemas se hace desde una orientación de la fatiga por compasión o por el trauma vicario planteado por Rothschild (2006) en su obra «Ayuda para el profesional que ayuda», así como por los planteamientos psicofisiológicos planteados por Figley, Adams y Boscarino (2008), y Figley (2017), y se centra en aquellos aspectos favorecedores de la salud mental de los profesionales.

*El sistema del supervisor/a: la tarea y la función del supervisor/a externo*

El supervisor/a externo interviene siempre a partir de una demanda de supervisión y no ejerce ningún control institucional sobre los supervisados. Él o ella son, siguiendo a Davys y Beddoe (2010), quienes acompañan reflexivamente el grupo de profesionales a partir de las experiencias profesionales que han vivido, y garantiza un marco de trabajo que favorezca la exploración, el análisis y la reflexión crítica. El supervisor/a se apoyará en el saber del grupo y en sus capacidades y será un facilitador de la toma de conciencia y de la expresión de soluciones o ideas de innovación, tanto a escala del trabajo disciplinar como del servicio.

La posición se sustenta en la autoridad que se le confiere a su rol. Es indudable que tiene un determinado poder. La autoridad le viene dada por la atribución de saber que le otorga el otro. El supervisor/a tiene que ser consciente de ello y riguroso, aunque también es su responsabilidad favorecer un encuentro basado en la confianza o, por el contrario, orientar y acompañar correctamente a otro servicio si es necesario.

#### 2.4. Modalidades y formas de supervisión

Las modalidades de supervisión son numerosas, por lo cual se han seleccionado y clasificado las variables siguiendo a las autoras Porcel y Vázquez (1995). Las hemos estructurado según la vinculación del supervisor/a, según el tipo de supervisión individual o de grupo, y según el formato temporal.

##### *La vinculación del supervisor/a: supervisión externa o interna*

La supervisión externa la realiza un supervisor/a que tiene precisamente como único vínculo con la institución contratante el encargo de realizar supervisiones. Hernández Aristu (2000) reflexiona sobre la figura del supervisor/a externo y apunta que aporta una función catalizadora a diferencia del supervisor/a interno. La misión del supervisor/a es la de facilitar que los supervisados encuentren en ellos mismos, en sus conocimientos y bagajes instrumentales, elementos que los permitan nuevas interpretaciones o lecturas de las situaciones planteadas.

La supervisión interna es la que realiza un supervisor/a que pertenece a la institución donde se realizan las supervisiones. En este caso, la supervisión está mediatizada, tanto por parte del equipo como del propio supervisor/a, por los resultados operativos que se obtienen.

##### *La supervisión individual, la supervisión de grupo y la supervisión de equipo*

La supervisión individual, con una base y encuadre formalizados, ofrece la oportunidad de construir una relación de trabajo basada en la confianza y la confidencialidad. Este modelo, siguiendo a Henderson, Holloway y Millar (2014), permite un asesoramiento continuo y singular, así como una retroalimentación de la actuación del profesional.

Ghaye y Lillygam (2000), y Munson (2007), explican que la supervisión individual posibilita descubrir aspectos a desarrollar en la carrera profesional. Sin embargo, Cave y Nichols (1992) advierten que, si no se da un alto grado de confianza o se producen desacuerdos entre supervisor/a y supervisado, se puede bloquear el aprendizaje de los supervisado.

La supervisión en grupo posibilita revisar la tarea y se basa en las experiencias vividas por los miembros del grupo. Se fundamenta en la comprensión colectiva del grupo. La principal ventaja, según Munson (2007) y Tsui (2005), es que ahorra tiempo y permite conocer el trabajo de los colegas de profesión, permite la colaboración, compartir recursos y reforzarse mutuamente en su acción.

La supervisión de equipos, aunque reúne las características de la supervisión de grupo, es más compleja porque es multidimensional. Las supervi-

siones de equipo configuran una demanda atravesada por las variables que propone Sánchez Cano (2003). La demanda normalmente la formula la institución, el patrocinador; las personas se conocen y, en consecuencia, existe una dinámica de grupo conocida por los participantes, que son todos de la misma institución; entre ellos existe una relación de cooperación y dirigen su tarea a los mismos destinatarios; entre ellos se da una jerarquía y una historia que, aunque no siempre es visible, influye en el equipo; y, finalmente, es el supervisor/a quien acude a la sede del equipo o de la institución.

### 2.5. *El contexto de los servicios sociales básicos en Cataluña*

La norma básica que actualmente regula los servicios sociales en Cataluña es la Ley 12/2007, de 11 de octubre, de servicios sociales de Cataluña. La ley establece que “el sistema público de servicios sociales es integrado por el conjunto de recursos, prestaciones, actividades, programas, proyectos destinados a la atención social de la población, de titularidad de la Administración de la Generalitat, de las entidades locales y otras administraciones, y también los que la Administración concierte con las entidades de iniciativa social o privada” (artículo 14.1).

También especifica que el sistema público de servicios sociales se estructura en servicios sociales básicos y en servicios sociales especializados (artículo 15.1) y que la organización territorial de los servicios sociales se estructura en base a las Áreas Básicas de Servicios Sociales y el Ámbito Territorial de los Servicios Sociales Especializados (artículos 33 a 35).

En esta investigación nos centramos en los Servicios Sociales Básicos (SSB). En concreto, en los Equipos Básicos de Atención Social (EBAS) que se desarrollan a través de las Áreas Básicas de Servicios Sociales y que constituyen la unidad primaria de la atención social a los efectos de la prestación de los servicios sociales básicos. Las áreas básicas se organizan sobre una población mínima de veinte mil habitantes, tomando como base el municipio. Los municipios mayores pueden tener más de un área en función del número de habitantes y de las necesidades sociales). También se contempla la agrupación de los municipios de menos de veinte mil habitantes. En este caso, la gestión corresponde a la comarca o al ente asociativo creado especialmente con este objeto.

Es relevante para este estudio fijar la atención en los equipos básicos de atención social como uno de los principales dispositivos que integran los servicios sociales básicos. La definición que se hace de estos servicios en la cartera de servicios sociales, y la relación con las funciones que la ley mencionada asigna a los servicios sociales básicos, permite decir que los equipos básicos son la estructura central de los servicios sociales básicos. En este



sentido, la organización de los servicios sociales básicos tiene una incidencia determinante en la prestación que los equipos básicos de atención social pueden hacer. El *Dictamen sobre los servicios sociales básicos en la provincia de Barcelona* (Ginesta, 2017)<sup>1</sup> establece conclusiones que tienen un impacto en el objeto de estudio de esta investigación, la supervisión externa en los equipos de servicios sociales básicos.

### 3. Metodología

#### 3.1. Método y diseño de la investigación

Para llevar a cabo la investigación se han triangulado dos métodos de investigación: el cuantitativo y el cualitativo. En los dos enfoques los informantes han sido los coordinadores/responsables de todos los equipos básicos de atención social de la totalidad de las Áreas Básicas de Servicios Sociales de Cataluña. A nivel cuantitativo se ha utilizado la técnica de la encuesta a través de un cuestionario cerrado administrado a través del correo electrónico. Esta ha sido la principal fuente de información entendiéndose que es la que más se ajusta a los objetivos de la investigación con el fin de poder medir y cuantificar un conjunto de características, objetivas y subjetivas. Aporta una información estandarizada y un análisis de carácter comparativo que posibilita la generalización de los resultados del conjunto de equipos de Cataluña. A nivel cualitativo se han realizado tres grupos de discusión, integrados por coordinadores responsables de los equipos básicos de atención social de las, para contrastar los resultados de las encuestas y recoger la experiencia personal y la percepción de las personas convocadas.

Para la delimitación del universo de estudio se parte de los coordinadores/responsables de los Equipos Básicos de Atención Social (EBAS) como unidad de observación, teniendo en cuenta que son los primeros responsables de organizar la supervisión en sus instituciones. Se parte del listado de las Áreas Básicas de Servicios Sociales (ABSS) de Cataluña facilitada por la responsable de Proyectos Estratégicos del Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias de la Generalitat de Cataluña.<sup>2</sup>

---

1 Este Dictamen es el resultado de un encargo del área de Atención a las Personas de la Diputación de Barcelona en el Colegio Oficial de Trabajo Social de Cataluña. Tenía como objeto: Elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de los SSB de la Provincia de Barcelona e identificar estrategias y acciones de mejora.

2 Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias. *Mapa de Serveis Socials de Catalunya. Actualització de dades bàsiques 2016*. Recuperado de <https://bit.ly/38FEpHB>

Decret 142/2010, d'11 d'octubre, pel qual s'aprova la Cartera de Serveis Socials 2010-2011. Recuperado de [http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur\\_ocults/pjur\\_resultats\\_fitxa/?documentId=557820&action=fitxa](http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?documentId=557820&action=fitxa)

Así, las unidades de observación han sido la totalidad de las 106 Áreas Básicas de Servicios Sociales de Cataluña, con 168 responsables y coordinadores, que constituyen el universo total de la investigación.

### 3.2. Variables de investigación

Las diferentes variables de investigación se han organizado en dos bloques. Un primer bloque sobre aspectos generales de la organización y de los recursos de apoyo en general:

- Los datos de identificación de los Servicios Sociales Básicos: nombre, dependencia institucional, ámbito de cobertura, composición de los equipos.
- Información sobre los servicios y recursos de apoyo: de que recursos disponen y de cuales necesitan y el nivel de satisfacción.
- Información sobre la supervisión externa: valoración de la importancia de la supervisión, aspectos que se consideran importantes para la implantación de la supervisión, su forma de financiación y si han recibido supervisión en sus equipos (en caso de no recibirla se pregunta porque).

Un segundo bloque centrado en la organización de la supervisión externa de los equipos que si la han realizado o la realizan actualmente:

- Motivación, tipo de supervisión, carácter, temporalidad y continuidad, financiación, organización temporal de las sesiones, duración, contenidos, participantes (número y perfil).
- Respecto a los/las supervisores/as: formación, tipo de contrato y duración.
- Impacto de la supervisión: aportes, grado de satisfacción y valoración de los elementos claves para la implantación y desarrollo.

### 3.3. Instrumentos

El principal instrumento de la investigación ha sido la encuesta, que consta de 108 preguntas organizadas en cuatro bloques. Los tres primeros bloques son preguntas comunes para todas las personas que respondieran el cuestionario y recogían: (1) información general sobre las personas encuestadas y su puesto de trabajo, (2) valoraciones subjetivas sobre los servicios y recursos de apoyo, y (3) opiniones sobre la supervisión externa y datos concretos sobre la realización o no de supervisión externa en la propia institución.

A partir de una pregunta filtro se recogieron todos los equipos que realizaban o habían realizado supervisión en su institución, con el objetivo de plantear las preguntas concretas (bloque cuatro) sobre la experiencia, tipos de supervisión y percepción sobre su necesidad y satisfacción.

En términos generales, las preguntas eran cerradas, la persona encuestada tenía que ceñir sus respuestas al conjunto de opciones prefijadas por el cuestionario, si bien en algunos casos había la posibilidad de añadir otras opciones como texto libre (preguntas semiabiertas), o se pedía específicamente una opinión o un comentario personal (preguntas abiertas).

El enfoque cualitativo se ha obtenido a partir de la realización de tres grupos de discusión con más de 20 responsables y coordinadores de los equipos básicos de atención social que ya habían participado en la encuesta. La finalidad era que los/las participantes podían interactuar frente a frente en un ambiente relajado, donde podían expresar sus opiniones, experiencias y percepciones a partir de las cuestiones planteadas por el equipo de investigación (Llopis, 2004). No se trata, pues de una conversación espontánea, sino que está diseñada y encaminada a obtener información que el equipo de investigación plantea para complementar los resultados de las encuestas. Así, las principales cuestiones planteadas fueron las mismas variables que constituyen la encuesta.

#### 3.4. Procedimiento

Sobre la planificación y ejecución de la recogida de datos (trabajo de campo), hay que destacar que se optó por distribuir el cuestionario mediante la aplicación Google Forms, que permite hacer formularios y encuestas de manera gratuita y fiable en términos de protección y gestión de los datos personales. La recogida de datos del cuestionario se llevó a cabo en tres fases. En la primera fase, de octubre a diciembre de 2017, se invitó a la participación en el estudio mediante una carta oficial firmada por la investigadora principal del proyecto. La segunda fase, en enero de 2018, tenía el objetivo de ampliar el número de respuestas recibidas y se insistió por correo electrónico para poder recoger el máximo de respuestas posibles. Paralelamente, se realizaron varias llamadas telefónicas para pedir la respuesta de responsables de equipo, para garantizar la representatividad en los resultados de la investigación.

Con el fin de recoger un enfoque más cualitativo se realizaron diferentes tres grupos de discusión, entre finales del 2017 y principios del 2018, siguiendo la distribución territorial de las Áreas Básicas definidas por la Ley 12/2017, de 11 de octubre de Servicios Sociales de Cataluña:

- Conjunto de municipios de menos de 20.000 habitantes que constituyen Área Básica de Servicios Sociales de competencia local de los Consejos Comarcales (código de análisis CP), que representa la realidad del ámbito rural.
- Municipios de 20.000 a 50.000 habitantes, con competencia municipal, básicamente ciudades medianas y capitales de provincia (código

de análisis CM). Disponen de diferentes Áreas Básicas de Servicios Sociales.

- Municipios de más de 50.000 habitantes, con competencia municipal, pertenecientes al área Metropolitana de Barcelona (código de análisis CG). Disponen de diferentes Áreas Básicas de Servicios Sociales.

El sistema utilizado para el análisis de los grupos de discusión es el propio de un análisis cualitativo. A partir de la transcripción literal del contenido de las sesiones y a través del sistema ATLAS. Ti donde se establecieron las categorías para su posterior análisis.

Como medida de contraste, se han utilizado los resultados de la consulta realizada en 2016 desde la Comisión de supervisión del Colegio de Trabajo Social de Cataluña, sobre la percepción de la supervisión externa entre los trabajadores/as sociales colegiados. La consulta se realizó sobre un universo de 4.955 colegiados y obtuvieron un total de 500 respuestas, lo que representa un 10% de respuestas. Los datos de esta consulta han servido para reafirmar y matizar los resultados de este estudio.

También ha sido consultado el informe de evaluación de la supervisión externa de los equipos básicos de atención social del Ayuntamiento de Barcelona elaborado en 2002 (Ayuntamiento de Barcelona, 2002).

La Diputación de Barcelona nos ha aportado información de la evaluación del servicio de supervisión que ofrece en su demarcación territorial a los EBAS de ABSS y a los responsables técnicos de los equipos. Esta documentación corresponde a las encuestas de satisfacción que realizan anualmente (Diputación de Barcelona, 2016, 2018a, 2018b, 2018c).

Finalmente, se ha tenido en cuenta la sesión de contraste de resultados del estudio que tuvo lugar con la Comisión de supervisión del Colegio de Trabajo Social de Cataluña durante el mes de mayo de 2018. Esta actividad nos ha permitido presentar de forma breve los resultados a supervisoras expertas en el tema y recoger, así, unas primeras impresiones sobre la investigación.

#### 4. Resultados

Los resultados que se exponen a continuación se fundamentan de resultados de los datos obtenidos en las encuestas y los grupos de discusión, siempre a partir de la participación de los responsables de los servicios básicos de atención social como unidad de observación y estudio.

##### 4.1. Participantes en la investigación

De las 168 personas responsables de Servicios Sociales Básicos (SSB) a quienes se envió la encuesta, después del proceso de verificación de los datos

recogidos y de la preparación de los datos para el análisis, se obtuvieron 133 respuestas válidas. Estas respuestas pertenecen a 89 áreas básicas de servicios sociales. Por lo tanto, las respuestas representan el 83% de las 106 Áreas Básicas de Servicios Sociales (ABSS) que constituyen el universo total.

Tabla 1. Resultados de la recogida de datos del cuestionario

Universo	Muestra	Respuestas válidas	Porcentaje de respuesta	Porcentaje de ABSS representadas
106 ABSS	168 responsables de SSB	133	80 %	83 %

Fuente: elaboración propia (2018)

#### 4.2. Resultados sobre la realización de la supervisión en los Servicios Sociales Básicos

El 81,2 % de los coordinadores/responsables de los SSB manifiestan que sus equipos tienen supervisión. Solo un 3% manifiestan que nunca han tenido supervisión.

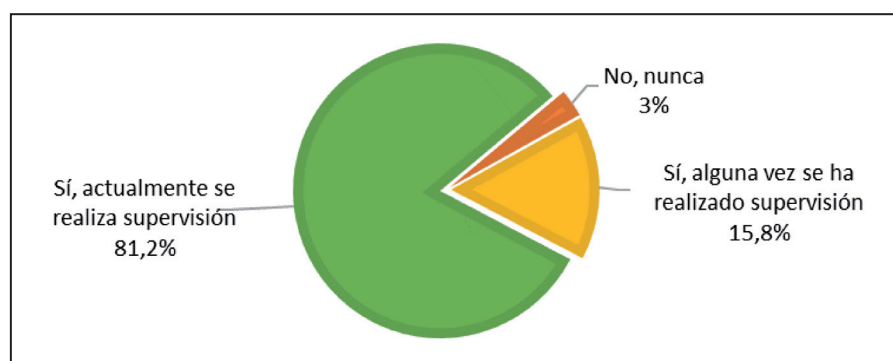


Figura 1. Presencia de la supervisión en los SSB

Fuente: elaboración propia (2018)

#### 4.3. Resultados sobre la organización del dispositivo de supervisión

Respecto a la organización del dispositivo de supervisión externa, los resultados nos indican que la supervisión es de larga temporalidad y continuidad en los servicios. Sólo la existencia de cambios en los servicios y la falta de financiación afectan su continuidad. En casi un 16% la continuidad es de más de 8 años.

Sobre el tipo de supervisión que se realiza, esta es mayoritariamente de equipo. Así es en el 100% de todos los servicios sociales básicos de poblaciones medianas, de hasta 50.000 mil habitantes.

El 90% de las supervisiones tienen una duración de dos horas mensuales y el número anual de sesiones se sitúa entre 9 y 10. El tiempo de duración es suficiente para poder disponer de tiempo de expresión por parte de los participantes. La media de participantes se sitúa entre 10 y 15 personas.

#### 4.4. Perfiles profesionales que participan en la supervisión

Los perfiles de los participantes son mayoritariamente trabajadores y educadores sociales.

Tabla 2. *Perfiles profesionales de los asistentes a las sesiones de supervisión*

<i>Perfiles profesionales</i>	<i>% de casos</i>
<i>Trabajadores/as sociales</i>	100,0 %
<i>Educadores/as sociales</i>	100,0 %
<i>Psicólogos/as</i>	33,3 %
<i>Trabajadores/as familiares</i>	20,4 %
<i>Otros</i>	30,6 %

Fuente: elaboración propia (2018)

Respecto a la titulación o formación de los supervisores/as, un 57% son licenciados/as en psicología y un 20% en trabajo social. Otras titulaciones son pedagogía, casi un 2%, psiquiatría, un 6,4%, y educación social, un 5,3%. Cabe destacar que casi un 10% son titulaciones que operan en menor medida en los servicios sociales. Es necesario señalar que la mayoría de los supervisores también disponen de otras formaciones que complementan el conocimiento de la propia disciplina, como coaching de equipos, programación neurolingüística (PNL), terapia breve, terapia familiar sistémica y counselling.

#### 4.5. Resultados obtenidos sobre los contenidos de las sesiones y principales contribuciones de la supervisión

En cuanto a los contenidos de las sesiones, casi todas incluyen el trabajo sobre casos, situaciones y/o proyectos. También se trabajan aspectos relacionales del equipo, temas de la estructura organizativa o del cuidado del equipo.

Tabla 3. *Contenidos de la supervisión*

<i>Contenidos de la supervisión</i>	<i>% de casos</i>
<i>Trabajo sobre casos o situaciones individuales</i>	94,4 %
<i>Trabajo sobre situaciones de intervención en grupos</i>	22,2 %
<i>Trabajo sobre intervenciones comunitarias</i>	2,8 %
<i>Trabajo del propio equipo de servicios sociales básicos</i>	56,5 %
<i>La estructura organizativa y sus efectos en el equipo y en la tarea profesional</i>	35,2 %
<i>Otros</i>	3,7 %

Fuente: elaboración propia (2018)

Nota: los porcentajes de cada fila representan las personas que han respondido esta opción sobre el total de encuestados. Así cada fila se lee sobre 100%

Se han podido identificar distintas contribuciones de la supervisión que suponen mejoras tangibles en el quehacer profesional y en el soporte que reciben los profesionales. Resaltan, por orden de importancia, que la supervisión facilita la aplicación de un modelo compartido de trabajo; el autocuidado de los profesionales; la comunicación del equipo; el establecimiento de límites profesionales; y el aumento de la reflexividad sobre los casos.

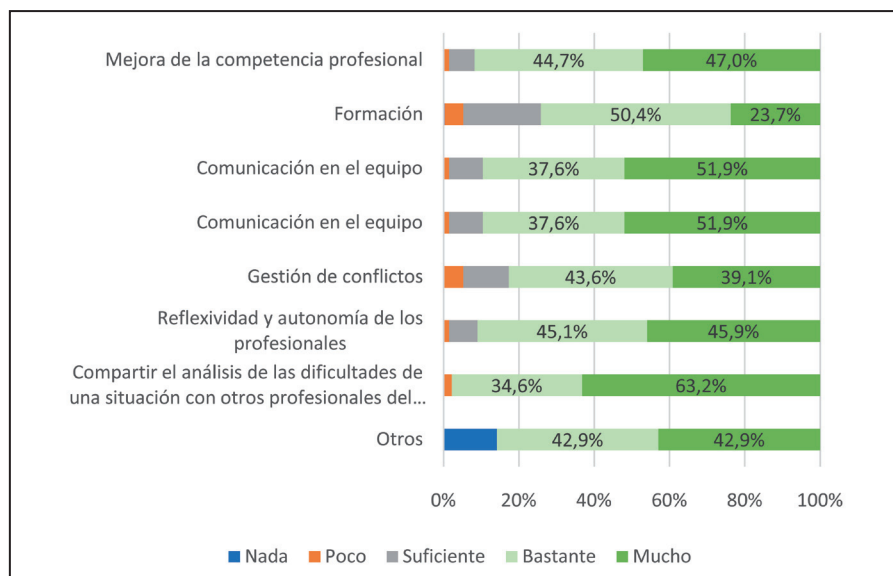


Figura 2. *Principales contribuciones de la supervisión*

Fuente: elaboración propia (2018)

Además, se considera muy satisfactorio el acompañamiento y el apoyo emocional, junto con el tratamiento de las emociones de los profesionales.

*“(…) es importante poder llevar casos a supervisión para poderlos revisar... se trata de ver como está. Se trata de volver analizar si las indicaciones seguidas fueron útiles, o si hace falta volver a profundizar en otro nivel... todos aprendemos y está bien que el equipo lo visualice» (CG)*

Para la mayoría, la supervisión contribuye a tratar las relaciones que se mantienen entre el equipo, pero también con las personas atendidas. Así se expresaban en un grupo:

*“Cuando compartimos conocimiento entre todos y nos aportamos unos a los otros se genera seguridad. Seguridad en la resolución y seguridad profesional... las aportaciones de los compañeros te empoderan profesionalmente y facilitan el consenso entre todos en torno a la resolución de la situación” (CP)*

#### 4.6. El diseño de la supervisión en las instituciones

Los resultados de la investigación nos indican algunas de las características principales que se estima que ha de reunir la supervisión. Casi un 62% considera que esta debe de ser realizada por un supervisor/a externo a la institución y que los equipos que se supervisen han de incluir al conjunto de disciplinas del equipo. Un 57% consideran que todos los profesionales han de participar en las sesiones. Respecto del formato, un 60% considera que la supervisión debe ser continua a lo largo del año y que 8 sesiones anuales es el número adecuado, con un máximo de 12 participantes. Se estima que las sesiones deben ser evaluadas debidamente.

Como elementos imprescindibles para su implementación, un 50% considera necesario disponer de financiación externa, así como disponer de un listado externo de supervisores formados específicamente en supervisión (57.5%). Para un 62% de responsables de servicios sociales es imprescindible poder disponer de indicadores que puedan medir el impacto de esta en la tarea.

Las propuestas de financiación se establecen en cuatro formas principales:

1. Un 81% propone que esté dentro del contrato programa de servicios sociales básicos de la Generalidad de Cataluña
2. Un 70% propone que se acuerde en convenios con otras administraciones, diputaciones provinciales o consejos comarcales.



3. Un 35'4% prefiere un convenio con otras instituciones (colegios profesionales, universidades).
4. Un 34% propone a partir de los recursos propios de la institución asignados específicamente a la supervisión.

#### 4.7. Financiación de la supervisión: instituciones y recursos

La principal estructura institucional que hace posible y financia la supervisión en Cataluña es la Diputación de Barcelona. También es muy significativa la contratación directa del servicio de supervisión por parte de ayuntamientos o consejos comarcales.

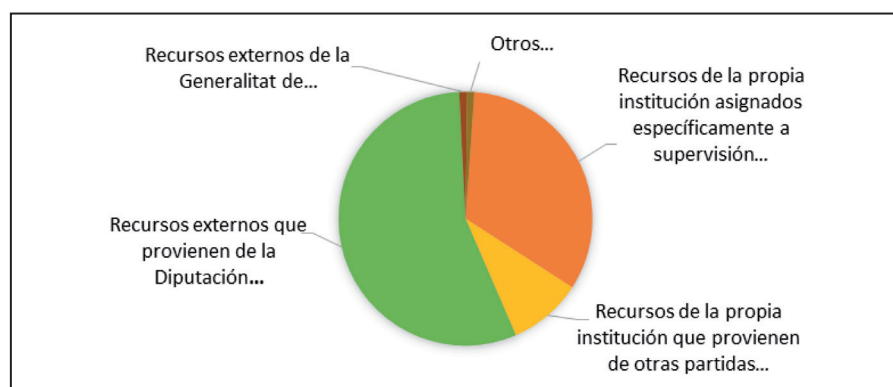


Figura 3. Instituciones y formas de financiación de la supervisión

Fuente: elaboración propia (2018)

También son significativos los servicios y recursos de apoyo que consideran necesarios los equipos de atención social. Los recursos más solicitados son el asesoramiento de casos (lo necesitan un 48%) y el asesoramiento legal (lo demandan un 47%). No menos importante es la necesidad de asesoramiento en proyectos o programas colectivos (lo manifiesta casi un 35%). Así lo expresan algunos profesionales:

*“En función del momento en que esta el equipo y como está la organización (...) hemos contratado un profesional u otro para que nos haga una dinámica asesoramiento específico... unas sesiones de trabajo”*  
(CM)

La supervisión es el recurso de apoyo percibido como más necesario por el 62% del conjunto de las organizaciones, tanto por parte de los profesionales como de los responsables.

#### 4.8. Resultados obtenidos sobre la satisfacción de los participantes en la supervisión

El grado de satisfacción con la supervisión es muy alto ya que un 90% de los coordinadores consideran que es muy satisfactoria. En ningún caso se considera insatisfactoria. La satisfacción aumenta aún más, y de manera más evidente, en el caso de los territorios más pequeños.

La satisfacción se expresa en los grupos de discusión en ejemplos como el siguiente:

*“(...) es un espacio de equipo, poder tener un lugar sin distracciones donde poder disfrutar de trabajar un caso. La aportación metodológica, tanto del equipo como de la supervisora, es imprescindible. Todos aportan diferentes miradas a lo que es el trabajo sobre el caso”. (CP)*

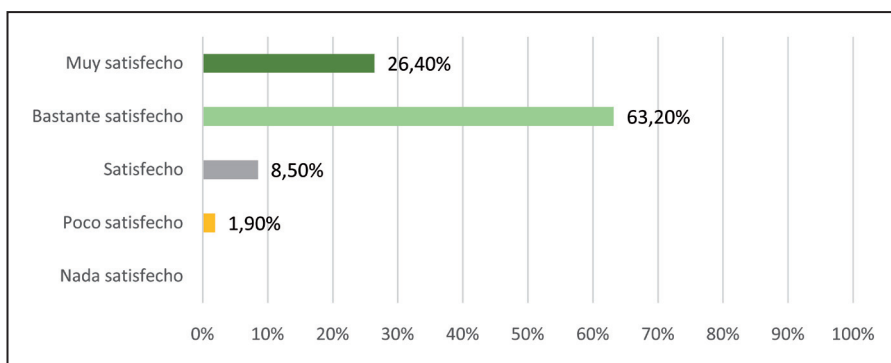


Figura 4. Grado de satisfacción general con la supervisión externa

Fuente: elaboración propia (2018)

## 5. Discusión

La realización de supervisión en los Servicios Sociales Básicos (SSB) de Cataluña es amplia. Más de un 81% de los equipos básicos de atención social reciben supervisión o la han recibido en algún momento. Son pocos los servicios que en algún momento no han disfrutado de este soporte. Este dato se aproxima a los resultados obtenidos en la encuesta realizada por el Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de Cataluña durante el año 2016, en la que se afirma que más de un 70% han recibido supervisión.<sup>3</sup>

La financiación de la supervisión y los recursos de apoyo que reciben los SSB son elementos clave en la satisfacción percibida por los servicios

<sup>3</sup> Comisión de supervisión del Colegio de Trabajo social de Cataluña sobre la percepción de la supervisión externa entre los trabajadores sociales colegiados. La consulta se realizó sobre un universo de 4955 colegiados, obteniendo un 10% de respuestas.

para llevar a término su tarea. Un 30% de los servicios encuestados dicen que gracias a la existencia de financiación pueden ofrecer supervisión a sus equipos. La financiación ha sido pues el estímulo más importante para la realización de supervisión. En aquellos servicios sociales que nunca se ha hecho supervisión es porque la institución no la ofrece o por motivos de falta de financiación. En ningún caso no se ha hecho por desconocimiento ni porque no se considere necesaria. Los datos revelan que la financiación de la supervisión está poco diversificada. Esta se da por dos canales principales, a través de las Diputaciones provinciales (más de un 55%) o a través de los recursos que provienen de la propia institución donde se ubican los servicios sociales, Ayuntamientos o Consejos Comarcales (42%).

La supervisión es el recurso de apoyo percibido como más necesario por el conjunto de las organizaciones, coincidiendo con el informe elaborado por el Ayuntamiento de Barcelona sobre la supervisión externa a los equipos de los centros de servicios sociales de atención primaria (Ayuntamiento de Barcelona, 2002).

Es una necesidad sentida muy por encima de otros tipos de asesoramiento como son el legal, el psicológico o sobre proyectos, que, si bien son necesarios, no se manifiestan con tanta intensidad. El informe de la Diputación de Barcelona también coincide con esta información respecto del servicio de supervisión que ofrecen a los equipos básicos de atención social y a los responsables técnicos de los equipos. (Diputación de Barcelona, 2016, 2018a, 2018b, 2018c).

Las ciudades más grandes que tienen acceso a recibir otros asesoramientos se muestran más satisfechas con los servicios que reciben. En las áreas de menor población se hacen más necesarios otros asesoramientos que den apoyo a los profesionales

La organización del servicio de supervisión externa nos indica que es de larga temporalidad y continuidad, aunque los cambios en los equipos y la falta de financiación son los motivos más claros por los que se interrumpe el servicio. Los equipos de profesionales disponen de supervisión durante largas etapas profesionales, aunque no está presente en la totalidad de su trayectoria profesional.

Persiste la dificultad de que en administraciones de menor tamaño comprendan la necesidad de supervisión, especialmente si son estas quienes deben de financiarla y cuando no hay ninguna normativa que la establezca de forma obligada.

Los participantes en las sesiones de supervisión son mayoritariamente trabajadores/as sociales y educadores/as sociales. De manera más reducida, participan los psicólogos/as de los servicios sociales de grandes ciudades, ya

que a menudo disponen de equipos más interdisciplinarios. Poco más de un 20% de las participantes son trabajadoras familiares. De forma minoritaria asisten otros profesionales vinculados a los SSB. La participación de diferentes perfiles profesionales enriquece mucho la supervisión, siendo un espacio interdisciplinario muy valioso que indica la importancia que estos roles tienen en la atención a las personas y en la calidad de la atención.

Hay que destacar que un 57% de los coordinadores o directores no asisten regularmente a las sesiones de supervisión de sus equipos, aunque un 25% han afirmado asistir. No hay consenso en torno a la presencia o no del coordinador/a en las sesiones de supervisión coincidiendo con el informe de evaluación elaborado por la Diputación Provincial de Barcelona. (Diputación de Barcelona, 2016). Los argumentos a favor de la presencia del coordinador/a se agrupan en torno a la idea que esta permite aportar una mirada de la organización a los diversos temas que se trabajan durante la supervisión a la vez que permite al coordinador/a dar un sentido a su tarea y formar parte del equipo. De lo contrario, los argumentos desfavorables hacen referencia a que la supervisión debe mantenerse como un espacio privativo de los profesionales y que su presencia restaría espontaneidad y reflexión al equipo.

Respecto a los supervisores/as, la mayoría son psicólogos/as o trabajadores/as sociales. Cabe destacar que en España el ejercicio de supervisión no está regulada, por lo cual no hay estándares de formación, ni está reglamentado su ejercicio. Existen diferentes asociaciones europeas que regulan los estándares de calidad y que velan por la formación de los supervisores/as. Un ejemplo de asociación europea que dispone de estándares de calidad es la Asociación Europea para la Supervisión y el Coaching (EASC), consultable en: <https://www.easc-online.eu/es>.<sup>4</sup>

La contratación de los supervisores/as se realiza a través de profesionales autónomos o a través de instituciones que hacen de mediadores en la contratación: colegios profesionales, universidades o entidades.

Existe un consenso amplio en que los principales contenidos de las sesiones están orientados al trabajo sobre casos, seguido del trabajo del equipo, de las estructuras organizativas y sus efectos en el equipo y en la práctica profesional. Es menos relevante el trabajo sobre intervenciones en grupos o comunitarias.

Los contenidos de la supervisión se van adecuando al momento de las organizaciones y a las trayectorias de los equipos. En la sesión de contraste con la comisión del colegio profesional de trabajo social de Cataluña se cons-

---

4 Se puede consultar su código ético en la web de la asociación:  
<https://www.easc-online.eu/es/quienes-somos/directrices-eticas/>

tataba que la incorporación de profesionales de otros equipos especializados de servicios sociales desencadenaba la ampliación de contenidos para tratar en las sesiones.

Los temas que aparecen de forma reiterada y orientan la diversidad temática de las mismas son acompañar, tomar distancia, comunicación, reflexión, cuidado, aprendizaje, relación, emociones y organización, entre otros. Sin embargo, los marcos conceptuales donde se fundamenta la supervisión reflejan mucha diversidad y flexibilidad en sus enfoques teóricos.

Los participantes atribuyen diversas consideraciones de mejora y de utilidad a la supervisión. Expresan mejoras técnicas en el ámbito de la intervención, más cohesión técnica y profesional de los equipos y más conocimiento entre ellos. También resalta el trabajo interdisciplinario, el espacio de equipo, la seguridad profesional, la equidad del equipo y el consenso en las intervenciones. La mejora de la reflexividad y la transferencia de conocimiento se expresa como la reflexión y el aprendizaje compartido, más construcción de conocimiento entre todos y crecimiento profesional. Lo más destacable es que un 90,5% de los participantes considera que la mejora se da en el bienestar profesional. Afirman que también se trata de poder cuidarse a uno mismo para poder ayudar a los demás. La supervisión se trabaja para revisarse uno mismo y aprender a saber dónde se está y dónde se quiere estar.

Respecto al grado de satisfacción, un 90% de los responsables de los SSB consideran que la supervisión externa realizada a sus equipos es bastante o muy satisfactoria. Este dato se confirma en los contrastes que hemos realizado durante la investigación. La coincidencia con los estudios contrastados es que en poblaciones pequeñas y dispersas territorialmente la supervisión mitiga los pocos espacios profesionales de coordinación existentes en la red de servicios sociales.

Los responsables conciben la supervisión como un sistema de mejora de la organización de los equipos. Manifiestan la necesidad de disponer de un espacio propio de supervisión para ellos mismos sobre el ejercicio de su rol.

El diseño de la supervisión ha de permitir una efectiva implementación de esta y la reducción de las desigualdades territoriales según la dependencia institucional, las voluntades políticas y la sujeción a la disponibilidad de financiación.

Algunos elementos que se muestran imprescindibles son que la supervisión ha de ser realizada por profesionales externos a la institución contratante y que todos los profesionales deben de participar en las sesiones. Las sesiones deben programarse anualmente y con una periodicidad mensual. Hay un acuerdo mayoritario sobre que el número de participantes en las sesiones debería ser entre 10 y 12 profesionales.

La evaluación de la supervisión se considera imprescindible y siempre a partir de indicadores establecidos previamente. Esta necesidad constituye un elemento clave de futuro en materia de investigación en la supervisión y remite a la necesidad de unificar metodologías de trabajo a partir de la evaluación de los espacios de supervisión y de dar visibilidad a las evidencias de transferencia de conocimiento de la supervisión a la sociedad.

La supervisión ha de mantener diferentes enfoques teóricos y metodológicos, aunque hay un acuerdo mayoritario en que es imprescindible que el supervisor/a posea un amplio conocimiento del entorno de los servicios sociales básicos.

El diseño del dispositivo de supervisión debe de integrarse en la jornada laboral ya que la supervisión es una herramienta de mejora de la atención social a la población formando parte de la intervención social.

La financiación de la supervisión debe ser incluida en el contrato programa de servicios sociales de la Generalidad de Cataluña para poder garantizar su implementación y continuidad.

Cabe añadir y reconocer que uno de los límites de esta investigación es no haber podido realizar más grupos de discusión, lo que hubiera añadido riqueza cualitativa a la investigación y un nivel más alto de representatividad.

## 6. Conclusiones

La supervisión es un dispositivo de apoyo integrado en el servicio y forma parte de la intervención que realizan los equipos. La reflexión, la construcción de conocimiento y análisis de la práctica son elementos intrínsecos a los procesos de intervención social y al encargo que reciben los profesionales de los equipos de los servicios sociales básicos.

La supervisión es el servicio de apoyo más demandado seguido del asesoramiento legal, pero también se demandan el asesoramiento psicológico y de la organización, así como la consulta sobre programas y proyectos de servicios sociales.

La implantación de la supervisión a nivel territorial es desigual y esta diferencia se muestra aún más entre aquellos municipios que reciben apoyo en la gestión y la financiación por parte de las Diputaciones provinciales con respecto a los que autogestionan la contratación.

La estrategia para la implementación y continuidad de la supervisión es la colaboración interinstitucional y la distribución de la financiación entre los entes locales y los de ámbito supramunicipal.

Un conjunto de condiciones destaca como fundamentales para la implementación y el ejercicio de la supervisión. Esta debe ser aceptada y reconocida en todas las instancias de la organización, lo que se traduce en poder

disponer de un tiempo y de un espacio acondicionado a tal efecto y en un marco de confidencialidad entre los propios participantes, la supervisor/a y la organización contratante.

La satisfacción expresada por los profesionales es muy alta y atribuyen a la supervisión valores clave como son el apoyo imprescindible para los equipos, la contribución a la reflexividad, compartir modelos de trabajo y generar espacios de cuidado de los profesionales.

Sistematizar una estructura igualitaria de la supervisión a ofrecer a los servicios sociales básicos de todo el territorio permite hacer más fácil y accesible un modelo de organización que garantice la práctica de la supervisión sin diferencias substanciales.

Esta estructura tipo de supervisión debe atender la diversidad de composiciones de los equipos, así como las diversas formas organizativas. Asimismo, debe responder a los principios de flexibilidad y continuidad de la supervisión.

Las instituciones mediadoras, los colegios profesionales y las universidades son muy importantes, tanto en la tarea de difusión de la supervisión como en su vertiente articuladora en la prestación del servicio, y a su vez son garantes de la calidad.

Es recomendable que la gestión para la implementación y la evaluación de la supervisión a todos los servicios sociales básicos se pueda dar desde un marco de gestión supramunicipal.

Los resultados obtenidos encaminan diferentes propuestas que se pueden llevarse a cabo:

- El reconocimiento de la supervisión en el articulado de la ley de Servicios Sociales de Cataluña posibilitaría su inclusión en el contrato programa de servicios sociales. En el artículo 45 de la Ley 12/2007, de 11 de octubre, de servicios sociales, se establecen las medidas de apoyo y protección que deben de llevarse a cabo en los servicios sociales.
- Las administraciones responsables del sistema público de servicios sociales deben garantizar a los profesionales la supervisión, el apoyo técnico y la formación permanente que les permita dar una respuesta adecuada a las necesidades y a las demandas de la población.
- En coherencia con el articulado de la ley, es necesario establecer una regulación del tipo de financiación más adecuado, y que se debería garantizar con la inclusión de una partida específica para supervisión en el contrato programa que la Generalitat de Catalunya firma con cada administración.
- La supervisión debería contemplar, de manera amplia, la posibilidad de que los responsables de los servicios también puedan disponer de ella durante el ejercicio del rol directivo.

Finalmente se establecen y proponen siete líneas estratégicas y de mejora que encuadran y sistematizan la supervisión en el marco de los servicios sociales básicos:

1. La supervisión entendida como un dispositivo integrado en la intervención.
2. Es imprescindible la colaboración interinstitucional en la organización y la financiación de la supervisión.
3. Determinar una estructura tipo de supervisión (financiación, contratación, permanencia del supervisor/a, organización de la supervisión y elementos discrecionales) habilita y sustenta su práctica. La contratación del servicio de supervisión debe realizarse a través de un profesional externo a la institución contratante en convenio con entidades mediadoras. Es responsabilidad de este profesional disponer de conocimientos de las estructuras y la organización del sistema público de servicios sociales. Es recomendable que la permanencia del supervisor/a en un mismo equipo o grupo sea superior a tres años dando continuidad a la tarea y al espacio de confianza. Respecto a la organización de la supervisión se recomienda que se de en equipo o grupos con un máximo de quince profesionales, incluyendo a técnicos o profesionales auxiliares. La periodicidad indicada es de 9 o 10 sesiones al año con una duración de dos horas mensuales. Debe quedar garantizada la confidencialidad de las sesiones, dentro del horario laboral y en un espacio adecuado y preservado. Algunos aspectos la investigación nos ha revelado que tienen que ser discrecionales, como la obligatoriedad de la asistencia y la participación de los responsables a las sesiones.
4. La supervisión es un recurso de apoyo para los profesionales que incorpora la diversidad de enfoques y la mejora continua.
5. Es necesario incluir una partida específica para supervisión en el contrato programa entre los entes locales responsables de las Áreas Básicas de Servicios Sociales de la Generalitat de Catalunya.
6. Incluir la supervisión para los coordinadores/as o responsables de los servicios.
7. Evaluación de los servicios de supervisión mediante la elaboración de parámetros y metodologías que puedan contribuir a la investigación y a la transferencia del conocimiento.

En el futuro será muy conveniente profundizar en aspectos de la supervisión que den cuenta de su eficacia y rendimiento en el quehacer de los profesionales. Algunas propuestas de investigación futuras se podrían estructurar en torno a sistematizar y evaluar los espacios de supervisión, así como en aportar evidencias de transferencia de conocimiento de la supervisión a la sociedad.



## Fuentes de financiación

Esta investigación ha sido financiada por el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya, en convenio con el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya y con contrato para su realización con la Fundación Universidad Rovira i Virgili.

## Bibliografía

- AYUNTAMIENTO DE BARCELONA. (2002). *Informe avaluatiu supervisió externa als equips dels Centres de serveis socials d'atenció primària*. Barcelona. No publicado
- CARBALLEDA, A.J.M. (2007). *Escuchar las prácticas. La supervisión como proceso de intervención en lo social*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- CAVE, C. y NICHOLS, J. (1992). Supervisión: Algunos principios y consideraciones para la práctica. *Servicios Sociales y Política Social*, (25), 7-15. Recuperado de <https://bit.ly/2MTHjA9>
- DAVYS, A. & BEDDOE, L. (2010). *Best practice in professional supervision. A guide for the helping professions*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- DIPUTACIÓN DE BARCELONA. (2016). *Informe de la qualitat de la supervisió en els EBAS i els responsables dels equips tècnics*. Barcelona. No publicado.
- DIPUTACIÓN DE BARCELONA. (2018a). *Fitxa del catàleg de supervisió pels equips de serveis socials bàsics menors 20000 habitants*. Barcelona. No publicado.
- DIPUTACIÓN DE BARCELONA. (2018b). *Fitxa del catàleg de supervisió per a responsables tècnics de serveis socials bàsics*. Barcelona. No publicado.
- DIPUTACIÓN DE BARCELONA. (2018c). *Qüestionari d'avaluació de l'espai de supervisió*. Barcelona. No publicado.
- FERNÁNDEZ, J. (1997). *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona: Paidós.
- FIGLEY, C., ADAMS, R. & BOSCARINO, J. (2008). The Compassion Fatigue Scale: Its Use With Social Workers Following Urban Disaster. *Research on Social Work Practice*, 18(3), 238-250. <https://doi.org/10.1177/1049731507310190>
- FIGLEY, C. (2017). Compassion Fatigue Resilience. En E.M. SEPPÁLA, E. SIMON-THOMAS, S.L. BROWN, M.C. WORLINE, C.D. CAMERON & J.R. DOTY, *The Oxford Handbook of Compassion Science* (pp. 397-398). Nueva York: Oxford University Press.
- GHAYE, T. & LILLYMAN, S. (2000). *Effective clinical supervision*. Wiltshire: Mark Allen Publishing LTD.
- GINESTA, M. (coord.), (2017). *Dictamen "Els Serveis Socials Bàsics (SSB) a la província de Barcelona"*. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. Recuperado de [https://www.tscat.cat/download/web/2018/Gener/2017\\_DictamenSSB\\_def.PDF](https://www.tscat.cat/download/web/2018/Gener/2017_DictamenSSB_def.PDF)

- HENDERSON, P., HOLLOWAY, J. & MILLAR, A. (2014). *Practical supervision*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Editorial Popular.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (2000). *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo*. Valencia: Nau Llibres.
- LEAL, J. (2003). Motivació i desencant professional. *Fòrum. Revista del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*, (3), 19.
- LLOPIS, R. (2004). *Grupos de discusión: manual de aplicación a la investigación social, comercial y comunicativa*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- MUNSON, C. E. (2007). *Clinical social work supervision* (3a ed.). New York: The Haworth Social Work Practice Press.
- PORCEL, A. y VÁZQUEZ, C. (1995). *La supervisión: espacio de aprendizaje significativo e instrumento para la gestión*. Zaragoza: Certeza.
- PUIG CRUELLS, C. (2015). *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Tarragona: Publicacions URV. Recuperado de <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/book/211>
- PUIG, C. y TORRENS, R. (2018). *Estat actual del servei de supervisió externa als equips bàsics d'atenció social dels serveis socials bàsics de Catalunya*. Barcelona: Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. Recuperado de <https://bit.ly/2MZ6T71>
- ROBLES, C. (2011). *Supervisar. ¿Para qué? Lo oculto tras la resistencia*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- ROTHSCHILD, B. (2006). *Ayuda para el profesional que ayuda. Psicofisiología de la fatiga por compasión y del trauma vicario*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- SÁNCHEZ CANO, R. (2003). *Servicios sociales, complejidad y supervisión*. Donostia. No publicado.
- SHERIFF, T. y SÁNCHEZ, E. (1973). *Supervisión en trabajo social*. Buenos Aires: Editorial Ecro.
- SOLÉ BLANCH, J. y BOSSÉ, B. (2019). Sostener el sentido del Trabajo Social en grupos de análisis de la práctica profesional. *Cuadernos de Trabajo Social*, 32(1), 191-203. <https://doi.org/10.5209/CUTS.55733>
- TSUI, M.S. (2005). *Social Work Supervision: Contexts and concepts*. Thousand Oaks: Sage.
- ZAMANILLO, T. (2008). *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Madrid: Síntesis.